

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS COLABORADORES DE LA CADENA CUSCO RESTAURANTS
SAC, CUSCO 2023**

PRESENTADO POR:

Br. JULISSA CRUZ QUISPE

Br. SANDRA VARGAS ESCALANTE

PARA OPTAR AL TÍTULO

**PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

ASESOR:

Mgt. CARLOS NAVARRO LUNA

CUSCO – PERÚ

2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, Asesor del trabajo de investigación/tesis titulada:
"Liderazgo transformacional y desempeño
laboral de los colaboradores de la cadena Cusco
Restaurants SAC, Cusco 2023."

Presentado por: Julissa Cruz Quispe DNI N° 71052624

presentado por: Sandra Vargas Escalante DNI N° 70339205

Para optar el título profesional/grado académico de
Licenciada en Administración

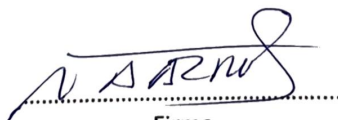
Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por dos veces, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 06 %.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto las primeras páginas del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 24 de Mayo de 2025.....



Firma

Post firma..... CARLOS NAVARRO LUNA

Nro. de DNI..... 23845464

ORCID del Asesor..... 0000-0001-8820-1189

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: oid: 27259:462011245

SANDRA/JULISSA VARGAS/CRUZ

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CADENA CUSCO RESTAURA...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:462011245

Fecha de entrega

24 may 2025, 10:30 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

24 may 2025, 10:55 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CAD....docx

Tamaño de archivo

9.9 MB

158 Páginas

28.680 Palabras

162.785 Caracteres

6% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text
- Cited Text
- Small Matches (less than 15 words)

Exclusions

- 76 Excluded Matches

Top Sources

- 6%  Internet sources
- 0%  Publications
- 2%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

1 Integrity Flag for Review

-  **Hidden Text**
34 suspect characters on 3 pages
Text is altered to blend into the white background of the document.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

DEDICATORIA

A Dios, porque de Él proviene la sabiduría, el conocimiento y la inteligencia.

A mi abuelita Maria Adelina, mujer de oración y fe, ejemplo para mi vida.

A mis padres, Cecilia Quispe y Leonidas Cruz, por el esfuerzo inmerecido y el amor incondicional, ustedes son y serán mi refugio e inspiración para cada logro. Esta tesis es un reflejo de la fe que pusieron en mí.

A mi querido hermano Alexander, quien a pesar de las dificultades fue de aliento en mi vida.

A Kelly, quien más que una hermana es una amiga, ejemplo de valentía y merecedora de mi admiración.

A Sandra mi amiga y compañera de tesis por el ánimo de persistir en este camino. A ellos les dedico, por ser partícipes de este gran logro.

Julissa Cruz Quispe

A mi madre Benedicta, quien con el duro deber de ser padre y madre en mi hogar fue pilar importante e inquebrantable para tan anhelado logro.

Este es su logro.

A mi hermano Víctor Hugo, por su aliento en este camino y por ser quien me inspira a ser digna de su admiración y ejemplo a seguir.

A Julissa mi compañera y amiga a lo largo de estos años de carrera profesional, por su gran aporte e inteligencia incuestionable, así mismo su persistencia y apoyo para este logro en común tan anhelado.

Sandra Vargas Escalante

AGRADECIMIENTO

A nuestra prestigiosa casa universitaria, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a nuestra apreciada escuela profesional de Ciencias Administrativas quien nos acogió en sus aulas durante nuestra formación profesional.

A la cadena Cusco Restaurants SAC, por brindarnos la información necesaria y darnos el espacio para poder realizar el siguiente trabajo de investigación.

Agradecemos de manera especial a nuestro asesor Mgt. Carlos Navarro Luna, por el apoyo ofrecido, conocimiento compartido y dirección en cada etapa atravesada durante la elaboración de nuestra Tesis.

A nuestros dictaminantes, por las orientaciones y recomendaciones brindadas, además del conocimiento compartido no solo en el desarrollo de la tesis también en el desarrollo de cada sesión de clase impartida. Así mismo mencionar y agradecer de manera especial a la Dra. Ana María Venero Vásquez, por el soporte brindado en el camino de desarrollo de nuestro trabajo de investigación.

Agradecemos a todos los docentes de la escuela profesional de administración, quienes fueron pilar fundamental en nuestra formación profesional.

Las tesisistas.

PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
TURISMO DE LA UNSAAC**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, presentamos a ustedes la tesis intitulada **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CADENA CUSCO RESTAURANTS SAC, CUSCO 2023**, para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración.

La investigación se llevó a cabo gracias al conocimiento adquirido durante los años de formación profesional en nuestra prestigiosa y añorada escuela de Ciencias Administrativas y esta es símbolo de nuestra dedicación y perseverancia hacia el cumplimiento de nuestro objetivo profesional. De igual forma se logró desarrollar la presente investigación gracias a la participación solidaria de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC quienes fueron parte del estudio realizado.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
PRESENTACIÓN.....	4
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	10
ÍNDICE DE FIGURAS.....	13
INTRODUCCIÓN.....	15
RESUMEN.....	17
ABSTRACT.....	18
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.1 Situación Problemática.....	19
1.2 Formulación del Problema.....	23
1.2.1 Problema General.....	23
1.2.2 Problemas Específicos.....	23
1.3 Objetivos de la Investigación.....	24
1.3.1 Objetivo General.....	24
1.3.2 Objetivos Específicos.....	24
1.4 Justificación de la Investigación.....	24
1.4.1 Relevancia Social.....	24
1.4.2 Justificación Práctica.....	25
1.4.3 Viabilidad o Factibilidad.....	25

1.4.4	Limitantes de la Investigación	25
1.5	Delimitación de la Investigación	26
1.5.1	Delimitación Espacial.....	26
1.5.2	Delimitación Temporal.....	26
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....		27
2.1	Antecedentes de la Investigación.....	27
2.1.1	Antecedentes Internacionales	27
2.1.2	Antecedentes Nacionales	29
2.1.3	Antecedentes Locales	33
2.2	Marco Teórico.....	37
2.2.1	Teoría del Liderazgo Transformacional	37
2.2.2	Teoría del Desempeño Laboral.....	45
2.3	Marco Conceptual.....	49
2.4	Descripción de la unidad de estudio	51
2.4.1	Reseña histórica	51
2.4.2	Razón social.....	51
2.4.3	Tipo empresarial	51
2.4.4	Ubicación Política y Geográfica.....	51
2.4.5	Actividad Comercial.....	53
2.4.6	Visión	53
2.4.7	Misión.....	53
2.4.8	Valores.....	53

2.4.9 Funciones Generales.....	54
2.4.10 Organización.....	54
CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES	55
3.1 Hipótesis	55
3.1.1 Hipótesis General	55
3.1.2 Hipótesis Específicas.....	55
3.2 Variables de estudio.....	55
3.2.1 Variable 1	55
3.2.2 Variable 2	55
3.3 Operacionalización de Variables	56
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA.....	57
4.1 Tipo de Investigación.....	57
4.2 Diseño de la Investigación.....	57
4.3 Enfoque de la Investigación.....	57
4.4 Nivel de la Investigación	58
4.5 Por la Prolongación en el Tiempo.....	58
4.6 Método.....	58
4.7 Unidad de Análisis.....	58
4.8 Población y Muestra	58
4.8.1 Población	58
4.8.2 Muestra.....	59
4.9 Técnicas y Herramientas.....	60

4.9.1	Técnica.....	60
4.9.2	Herramienta	60
4.10	Análisis e Interpretación de la Información	60
4.11	Validez o Falsedad de la Hipótesis	60
CAPÍTULO V ANÁLISIS Y RESULTADOS.....		62
5.1	Procesamiento, Análisis, Interpretación y Discusión de resultados	62
5.1.1	Procesamiento.....	62
5.1.2	Análisis	69
5.2	Prueba de Hipótesis	116
5.2.1	Prueba de normalidad	116
5.2.2	Prueba de hipótesis general	117
5.2.3	Prueba de hipótesis específicas.....	118
5.3	Discusión de resultados	124
CAPÍTULO VI PROPUESTA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.		131
6.1	Descripción	131
6.2	Justificación	131
6.3	Objetivo	131
6.4	Desarrollo de la propuesta	132
6.4.1	Actividades de la propuesta.....	133
6.4.2	Presupuesto.....	135
6.4.3	Evaluación	136
CONCLUSIONES.....		138

RECOMENDACIONES	140
BIBLIOGRAFÍA	141
ANEXOS	148
A. Cuadro de profesión y nivel académico de los administradores.....	148
B. Matriz de consistencia	149
C. Cuestionario	151
D. Validación de Instrumentos	154
E. Evidencia Fotográfica	156

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de variables</i>	56
Tabla 2 <i>Cuadro de la Población</i>	59
Tabla 3 <i>Grado de relación según coeficiente de correlación</i>	61
Tabla 4 <i>Distribución de ítems de cuestionario</i>	63
Tabla 5 <i>Descripción de la baremación de la variable Liderazgo Transformacional</i>	64
Tabla 6 <i>Descripción de la baremación de las dimensiones de Liderazgo Transformacional</i>	65
Tabla 7 <i>Descripción de la baremación de la variable desempeño laboral</i>	66
Tabla 8 <i>Descripción de la baremación de las dimensiones de Desempeño Laboral</i>	67
Tabla 9 <i>Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento</i>	68
Tabla 10 <i>Estadísticas de fiabilidad</i>	68
Tabla 11 <i>Funciones por área</i>	69
Tabla 12 <i>Distribución demográfica según género</i>	71
Tabla 13 <i>Distribución Grado Académico</i>	72
Tabla 14 <i>Distribución de Personal por Unidad</i>	73
Tabla 15 <i>Distribución según al cargo que ocupan</i>	74
Tabla 16 <i>Nivel de la variable liderazgo transformacional</i>	75
Tabla 17 <i>Nivel de la dimensión Influencia idealizada</i>	77
Tabla 18 <i>Nivel de la dimensión motivación inspiradora</i>	78
Tabla 19 <i>Nivel de la dimensión estimulación intelectual</i>	79
Tabla 20 <i>Nivel de la dimensión consideración individualizada</i>	80
Tabla 21 <i>Indicador Capacidades Extraordinarias</i>	82
Tabla 22 <i>Indicador Celebra Logros</i>	83
Tabla 23 <i>Aborda Crisis</i>	84

Tabla 24 <i>Indicador Actitud Optimista</i>	85
Tabla 25 <i>Indicador Sentido de Compromiso</i>	87
Tabla 26 <i>Indicador Crear expectativa</i>	88
Tabla 27 <i>Indicador Incentiva creatividad</i>	89
Tabla 28 <i>Indicador Solucionar problemas</i>	90
Tabla 29 <i>Indicador Escucha Activa</i>	91
Tabla 30 <i>Indicador Identifica Debilidades y Fortalezas</i>	93
Tabla 31 <i>Indicador Interés en sus Seguidores</i>	94
Tabla 32 <i>Indicador Promueve Desarrollo</i>	95
Tabla 33 <i>Nivel de la variable desempeño laboral</i>	96
Tabla 34 <i>Nivel de la dimensión de capacidad para desempeñarse</i>	97
Tabla 35 <i>Nivel de la dimensión de disposición para desempeñarse</i>	99
Tabla 36 <i>Nivel de la dimensión de oportunidad para desempeñarse</i>	100
Tabla 37 <i>Indicador Habilidades</i>	101
Tabla 38 <i>Indicador Conocimiento</i>	103
Tabla 39 <i>Indicador Nivel de Educación</i>	104
Tabla 40 <i>Indicador Satisfacción</i>	105
Tabla 41 <i>Indicador Motivación</i>	107
Tabla 42 <i>Indicador Percepción de tareas</i>	108
Tabla 43 <i>Indicador Equipos y/o herramientas (1)</i>	109
Tabla 44 <i>Indicador Equipos y/o herramientas (2)</i>	111
Tabla 45 <i>Indicador Condiciones de trabajo</i>	112
Tabla 46 <i>Indicador Compañerismo (1)</i>	113
Tabla 47 <i>Indicador Compañerismo (2)</i>	114
Tabla 48 <i>Prueba de normalidad</i>	116

Tabla 49 <i>Ritual de significancia- hipótesis general</i>	117
Tabla 50 <i>Correlación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral</i>	117
Tabla 51 <i>Ritual de significancia- hipótesis específica 1</i>	118
Tabla 52 <i>Correlación entre influencia idealizada y desempeño laboral</i>	118
Tabla 53 <i>Ritual de significancia- hipótesis específica 2</i>	119
Tabla 54 <i>Correlación entre motivación inspiradora y desempeño laboral</i>	120
Tabla 55 <i>Ritual de significancia- hipótesis específica 3</i>	121
Tabla 56 <i>Correlación entre estimulación intelectual y desempeño laboral</i>	121
Tabla 57 <i>Ritual de significancia- hipótesis específica 4</i>	122
Tabla 58 <i>Correlación entre consideración individual y desempeño laboral</i>	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Esquema del liderazgo transformacional</i>	44
Figura 2 <i>Mapa Satelital de Cusco Restaurants SAC</i>	52
Figura 3 <i>Organigrama genérico de Cusco Restaurants SAC</i>	54
Figura 4 <i>Distribución demográfica según género</i>	71
Figura 5 <i>Distribución Grado Académico</i>	72
Figura 6 <i>Distribución de Personal por Unidad</i>	73
Figura 7 <i>Distribución según al cargo que ocupan</i>	75
Figura 8 <i>Nivel de la variable liderazgo transformacional</i>	76
Figura 9 <i>Nivel de la dimensión Influencia idealizada</i>	77
Figura 10 <i>Nivel de la dimensión motivación inspiradora</i>	78
Figura 11 <i>Nivel de la dimensión estimulación intelectual</i>	79
Figura 12 <i>Nivel de la dimensión consideración individualizada</i>	81
Figura 13 <i>Indicador Capacidades Extraordinarias</i>	82
Figura 14 <i>Indicador Celebra Logros</i>	83
Figura 15 <i>Aborda Crisis</i>	84
Figura 16 <i>Indicador Actitud Optimista</i>	86
Figura 17 <i>Indicador Sentido de Compromiso</i>	87
Figura 18 <i>Indicador Crear expectativa</i>	88
Figura 19 <i>Indicador Incentiva creatividad</i>	89
Figura 20 <i>Indicador Solucionar problemas</i>	90
Figura 21 <i>Indicador Escucha Activa</i>	92
Figura 22 <i>Indicador Identifica Debilidades y Fortalezas</i>	93
Figura 23 <i>Indicador Interés en sus Seguidores</i>	94
Figura 24 <i>Indicador Promueve Desarrollo</i>	95

Figura 25 <i>Nivel de la variable desempeño laboral</i>	96
Figura 26 <i>Nivel de la dimensión de capacidad para desempeñarse</i>	98
Figura 27 <i>Nivel de la dimensión de disposición para desempeñarse</i>	99
Figura 28 <i>Nivel de la dimensión de oportunidad para desempeñarse</i>	100
Figura 29 <i>Indicador Habilidades</i>	102
Figura 30 <i>Indicador Conocimiento</i>	103
Figura 31 <i>Indicador Nivel de Educación</i>	104
Figura 32 <i>Indicador Satisfacción</i>	106
Figura 33 <i>Indicador Motivación</i>	107
Figura 34 <i>Indicador Percepción de tareas</i>	108
Figura 35 <i>Indicador Equipos y/o herramientas (1)</i>	110
Figura 36 <i>Indicador Equipos y/o herramientas (2)</i>	111
Figura 37 <i>Indicador Condiciones de trabajo</i>	112
Figura 38 <i>Indicador Compañerismo (1)</i>	113
Figura 39 <i>Indicador Compañerismo (2)</i>	115

INTRODUCCIÓN

La presente investigación intitulada “Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco 2023”. Se desarrolló en base al contexto observado y la necesidad de estudios en la región en el rubro del sector Turismo, siendo así que Cusco Restaurants SAC, cadena de restaurantes de origen cusqueño, que acoge a gran cantidad de turistas tanto nacionales como internacionales, es parte de esa realidad con necesidad observada. El Liderazgo Transformacional es una herramienta útil para desarrollar habilidades en los colaboradores sobre todo en personal con cargos de dirección.

El trabajo está contenido en seis capítulos que son:

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, que contiene la situación problemática, formulación del problema, objetivos de investigación, justificación de la investigación y delimitación de la investigación.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL, que contiene los antecedentes de la investigación, marco teórico, marco conceptual y descripción de la unidad de estudio.

CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES, que contiene la hipótesis, variables de estudio y operacionalización de variables.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA, que contiene el tipo de investigación, el diseño de la investigación, el enfoque de la investigación, nivel de la investigación, prolongación en el tiempo, método, unidad de análisis, población y muestra, técnicas y herramientas, técnicas de análisis e interpretación de la información, y técnicas para demostrar la validez o falsedad de la hipótesis.

CAPÍTULO V ANÁLISIS Y RESULTADOS, que contiene el procesamiento, análisis interpretación y discusión de resultado, prueba de hipótesis y discusión de

resultados.

CAPÍTULO VI PROPUESTA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, que contiene la descripción, justificación, objetivo y desarrollo de la propuesta.

Además de las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos.

RESUMEN

En la presente investigación intitulada “Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco 2023”, el objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023. La metodología utilizada responde a un enfoque cuantitativo, es de tipo básico, por el nivel es correlacional y por el diseño es no experimental. La población de estudio estuvo conformada por 99 colaboradores, el método utilizado para la muestra fue no probabilístico, utilizamos el muestreo intencional (censal) teniendo así a la población total como muestra, la que estuvo constituida por los colaboradores del área operativa (99) los cuales fueron jefes de cocina, barra y salón y sus respectivos subordinados así también las cajeras de las distintas unidades de la cadena Cusco Restaurants SAC. Para la recopilación de información el instrumento utilizado fue un cuestionario, este instrumento fue sometido a la validación por juicio de expertos y para estimar el nivel de fiabilidad se aplicó el método estadístico de evaluación Alpha de Cronbach, obteniendo un valor de 0.778 para la variable liderazgo transformacional y 0.713 para la variable desempeño laboral, ubicándose en el rango de 0,60 y 0,80 (alto), lo que indica la confiabilidad del instrumento. Mediante el estadístico Rho de Spearman, se muestra la significancia bilateral (p-valor), $p = 0.000 < 0.05$, lo cual implica aceptar la hipótesis alterna y negar la hipótesis nula. Se obtuvo como valor del coeficiente Rho de Spearman 0.758, lo que lleva a concluir que, existe una correlación positiva alta entre la variable liderazgo transformacional y desempeño laboral.

Palabras clave: *Liderazgo transformacional, desempeño laboral, cadena de restaurants*

ABSTRACT

In the present investigation entitled “Transformational leadership and work performance of the employees of the Cusco Restaurants SAC chain, Cusco, 2023”, the objective was to determine the relationship between transformational leadership and the work performance of the employees of the Cusco Restaurants SAC chain, Cusco, 2023. The methodology used responds to a quantitative approach, it is of a basic type, for the level it is correlational and for the non-experimental design. The study population was made up of 99 collaborators, the method used for the sample was non-probabilistic, we used intentional sampling (census) thus having the total population as a sample, which was made up of the collaborators of the operational area (99) who were heads of the kitchen, bar and lounge and their respective subordinates as well as the cashiers of the different units of the Cusco Restaurants SAC chain. For the collection of information, the instrument used was a questionnaire, this instrument was subjected to validation by expert judgment and to estimate the level of reliability the statistical method of evaluation was applied the Cronbach's Alpha statistical evaluation method was applied, obtaining a value of 0.778 for the transformational leadership variable and 0.713 for the work performance variable. located in the range of 0.60 and 0.80 (high), indicating that both questionnaires are reliable. Using Spearman's Rho statistic, the bilateral significance (p-value) is shown, $p = 0.000 < 0.05$, which implies accepting the alternative hypothesis and denying the null hypothesis. Spearman's Rho coefficient was 0.758, which leads to the conclusion that there is a high positive correlation between the transformational leadership variable and work performance.

Keywords: *Transformational leadership, job performance, restaurant chain*

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

En la actualidad se habla de un “mundo sin fronteras”, es decir globalizado. Esta apertura genera un impacto directo en la educación, sociedad, familia, cultura y más aún en las organizaciones, lo que conlleva a contar con equipos de trabajo adecuadamente dirigidos y estimulados que garanticen la consecución de las metas. Para ello, es necesario pensar en líderes que desarrollen nuevas competencias para enfrentarse a los desafíos del mundo actual.

A nivel internacional, García et al. (2011) mencionan que el liderazgo transformacional en los últimos años ha captado la atención de muchas organizaciones puesto que es una teoría que se enlaza con tendencias administrativas actuales, así mismo complementa teorías modernas como el "lean manufacturing", procesos de innovación organizacional, etc. Además de que permite fomentar cambios significativos e incentivar la innovación, sin embargo, su empleo efectivo cambia en relación al contexto cultural y organizacional de cada país (Villar, 2024).

Juárez (2022) afirmó que un informe elaborado por el especialista de la consultoría Gallup, Hugo Ledesma, muestra que América Latina y el Caribe experimentan niveles de agotamiento laboral, estrés y tristeza más altos que el resto del mundo. Esto se debe a que el 80% de los trabajadores no se siente emocionalmente conectado ni comprometido con su trabajo, lo que se atribuye a la actitud del líder mas no a las políticas de la empresa o la tecnología utilizada dentro de esta. Por lo tanto, es importante destacar que las personas prefieren a alguien que los apoye en su desarrollo en lugar de alguien que solo les dé órdenes. El liderazgo transformacional ha ganado gran relevancia en las empresas, a medida que los entornos empresariales se vuelven más

complejos y dinámicos. En este sentido, se observa que muchas empresas internacionales han fallado en adaptar sus enfoques de liderazgo, lo que desemboca en la productividad y el desempeño de los colaboradores (Hernández, 2024).

El 2021 Starbucks a pesar de su solidez financiera, enfrentó una severa crisis en la gestión del capital humano por deficiencias en capacitación, compensación inadecuada y sobrecarga laboral lo que provocó una negativa en la satisfacción de los empleados. Como respuesta estratégica, la empresa implementó el Starbucks College Achievement Plan, fundamentado en el liderazgo transformacional, distinguiéndose de otras empresas por su enfoque en el desarrollo del personal sobre la rentabilidad inmediata. Esta iniciativa resultó en la consolidación de un equipo humano más comprometido

A nivel nacional, el diario Gestión (2014) en un artículo publicado menciona que, el progreso de las empresas en el Perú no está en línea con la capacitación de sus líderes. De hecho, el 53% de los líderes empresariales crean un ambiente de trabajo desmotivante, solo el 20% de las empresas peruanas invierten en la identificación y seguimiento del crecimiento de sus posibles líderes, quienes deben tener una apta inteligencia emocional.

En una encuesta reciente aplicada a participantes de Argentina, Chile, Ecuador, Panamá y Perú, Krizanovic (2023) encontró que la mitad de los colaboradores considera renunciar debido a un mal jefe o una mala relación con su superior. Del total de encuestados, el 73% consideró a su jefe actual como un líder, mientras que el 27% no lo consideró como tal. Además, el 24% de los encuestados creía que todos los jefes eran los mejores líderes, pero el 76% no compartía esta opinión.

ComexPERU (2024) basándose en datos del INEI el sector restaurantero representa un 3% del PBI a la actualidad, siendo uno de los rubros que genera un movimiento considerable en la economía nacional, además en enero del 2024, el sector

restaurantes creció ligeramente en 1.5% respecto al mismo periodo del 2023, contribuyendo con un valor agregado bruto de 1,142 millones de soles (Quispe, 2024).

Si bien algunos restaurantes peruanos de prestigio, como Central, dirigido por Virgilio Martinez han adoptado enfoques de gestión que reflejan elementos del liderazgo transformacional, la mayoría de las cadenas nacionales carecen de este modelo. Esto se agrava en cadenas más pequeñas o medianas, que suelen priorizar la operatividad inmediata sobre la inversión en la formación y el empoderamiento de su capital humano (El comercio, 2023).

En Cusco, la cadena de restaurantes Cusco Restaurants SAC es una destacada empresa del sector gastronómico turístico, con orígenes en los años 2000. A lo largo de los años, ha experimentado un notable crecimiento operando siete locales estratégicamente ubicados en el centro histórico de la ciudad, dirigidos por Rafael Casabonne, director gerente de la compañía (PeruRetail, 2013).

Al 2020 la pandemia tuvo impacto negativo en el sector turístico-gastronómico en Cusco. Al año 2021 tuvo una recuperación lenta enfrentándose a la crisis apoyada en sostén del personal que se mantuvo fiel, asumiendo nuevos retos y responsabilidades conforme a los factores del momento lo exigían. Sin embargo, esta recuperación se vio afectada a finales del 2022, por los conflictos políticos-sociales que afectaron al país (Infobae, 2023).

Lo que obligo a Cusco Restaurants a cerrar temporalmente debido a los bloqueos de carreteras, la suspensión de servicios ferroviarios hacia Machu Picchu y la disminución del flujo de turistas, etc. Esto resultó en pérdida de ingresos, reducción de personal y finiquitando con el cierre definitivo de 02 unidades afectadas severamente por lo expuesto “Incanto” (comida italiana) y “Greens” (comida orgánica).

En un diálogo que se tuvo con el gerente de operaciones, jefe inmediato de los

administradores, señaló que los jefes de área dan a conocer que sus subordinados en distintas ocasiones no cumplen con encargos asignados o que no realizan sus actividades de manera eficiente si no se tiene la supervisión del administrador. Sumado a esto expresó que, según reportes de los administradores expresan que existe cierta resistencia a los cambios o innovación de los equipos de trabajo, lo cual puede deberse a que no se sienten como parte de la implementación o búsqueda de mejora sino más bien consideran como órdenes o mandatos lo mencionado. Así mismo, algunos colaboradores manifestaron que la comunicación en su mayoría es de manera vertical unidireccional, percibiendo escaso un ambiente de escucha activa y de diálogo. Sumado a lo anterior se tuvo por conocimiento poca regularidad en temas de reconocimiento o menciones de valor respecto al desempeño o logros de metas de los colaboradores de las distintas áreas operativas (bar, salón, cocina, caja), lo cual desemboca en un bajo estímulo hacia la creatividad, proactividad de los mencionados. Parte de lo diagnosticado se puede aludir a que los cargos de dirección, en este caso el de administrador, se otorga a personal con poca preparación técnica o con una preparación distinta a la del cargo a desempeñar (anexo A), siendo más predominante el tiempo de permanencia (tiempo laborado) dentro de la organización, específicamente aquellos que son jefes de salón por tiempo prolongado, sin embargo, esto no demerita que tengan actitudes que los hicieron destacar.

De acuerdo a lo expuesto se observaron resultados negativos en el desenvolvimiento de los colaboradores lo cual se ve reflejado en la calidad de servicio causando la insatisfacción del cliente, esto visualizado en el incremento de quejas en Tripadvisor el cual es una herramienta que permite visualizar la experiencia en relación al servicio.

De mantenerse la problemática y que no se implemente estrategias para mejorar el liderazgo transformacional de sus líderes, podría surgir varios problemas en el

desempeño laboral como: disminución de la motivación laboral o como ya se mencionó anteriormente la pérdida de talento humano por insatisfacción, menor capacidad para desempeñarse debido a una disminución de percepción de tareas, lo cual podría comprometer la reputación y posicionamiento de la cadena.

Teniendo en cuenta la situación antes descrita, surge la necesidad de conocer la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral que manifiestan los colaboradores. En función de poder determinar el grado de relación existente entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, 2024.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Qué relación existe entre liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023?

1.2.2 Problemas Específicos

- a. ¿En qué medida la influencia idealizada se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023?
- b. ¿En qué medida la motivación inspiradora se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023?
- c. ¿En qué medida la estimulación intelectual se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023?
- d. ¿En qué medida la consideración individualizada se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants

SAC, Cusco, 2023?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 *Objetivo General*

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- a. Determinar en qué medida la influencia idealizada se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.
- b. Determinar en qué medida la motivación inspiradora se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.
- c. Determinar en qué medida la estimulación intelectual se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.
- d. Determinar en qué medida la consideración individualizada se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1 *Relevancia Social*

Los resultados alcanzados en este estudio serán contenidos de valor para la alta dirección de la cadena Cusco Restaurants SAC puesto que podrían hacer uso de estos datos como guía y/o base para la implementación de programas, capacitaciones o cursos que potencien el liderazgo en la organización, así también la satisfacción del mercado al que la cadena de restaurantes está dirigida. Así mismo, los resultados obtenidos podrían ser

de importancia para otras empresas del rubro con una realidad similar ya que el sector turismo viene a ser uno de los principales motores de crecimiento económico y social en Cusco, conformada por diversas actividades de servicio como: hotelería, restaurantes, transporte, agencias de viaje, entre otros, siendo así que este sector aporta el 14% al PBI regional (Cámara de comercio del Cusco, 2022).

Además, esta investigación será una herramienta valiosa para futuros estudios en los que se consideren las variables anteriormente mencionadas.

1.4.2 Justificación Práctica

Esta investigación busca medir la relación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023. Además de identificar las deficiencias en el liderazgo transformacional y cómo estas se relacionan en el desempeño laboral, con el fin de proponer acciones y estrategias que contribuyan a un cambio positivo y a la consecución de los objetivos planificados en beneficio de los clientes, la empresa y los colaboradores.

1.4.3 Viabilidad o Factibilidad

En cuanto a la viabilidad o factibilidad de la investigación, se considera que es factible debido a que se cuenta con el tiempo y los recursos necesarios para la recolección de datos y revisión bibliográfica.

1.4.4 Limitantes de la Investigación

Una de las limitantes de la información es el acceso restringido a información confidencial (EE, FF, contratos, proveedores, compensaciones) esto debido a la naturaleza de la organización, ya que al ser una empresa privada cuentan con sus propias políticas de privacidad.

1.5 Delimitación de la Investigación

1.5.1 Delimitación Espacial

El trabajo de investigación se realizó en la cadena Cusco Restaurants SAC, cuyas unidades respectivas se encuentran distribuidas de manera estratégica en el centro histórico del Cusco, departamento de Cusco, 2023.

1.5.2 Delimitación Temporal

La investigación se realizó durante el año 2023.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 *Antecedentes Internacionales*

A. Lasheras (2023) quien formuló la investigación titulada “Liderazgo transformacional y desempeño laboral en personal de enfermería: una revisión sistemática.” en la Universidad Miguel Hernández en Elche-España para optar el grado de Psicólogo. El objetivo principal del estudio fue evaluar el desempeño laboral de enfermeros después de implantar un programa de educación sobre liderazgo transformacional. En la investigación adoptó un nivel correlacional. Como resultado, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El liderazgo transformacional tiene una relación moderadamente directa y positiva con el desempeño laboral ($r = .40$), con un nivel de significación ($p < 0.01$).
2. Relación positiva muy débil entre las dos variables ($r = .09$) El liderazgo transformacional se relaciona con la motivación ($r = .23$) y esta afecta al desempeño laboral ($r = .31$).
3. El liderazgo transformacional tiene impacto en el compromiso laboral ($r = .22$) y este a su vez, en el desempeño de los trabajadores ($r = .18$). Los líderes transformacionales pueden potenciar el desempeño ya que fomentan la participación entre compañeros y les permiten superar las expectativas.
4. Existe una correlación directa y fuerte entre el liderazgo transformacional y la seguridad psicológica ($r = .816$).

B. Sanchez (2023), quien formuló la investigación titulada “El liderazgo transformacional y desempeño laboral en el área de operaciones de una farmacéutica – Ecuador 2022” en la escuela de posgrado en gestión de talento humano de la Universidad César Vallejo para optar el grado de Maestro en Gestión del Talento Humano. El objetivo principal del estudio fue determinar de qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño laboral en el área de operaciones de una farmacéutica – Ecuador, 2022. La metodología utilizada fue de tipo básica, diseño no experimental, de enfoque cuantitativo y de nivel correlacional. Como resultado, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. En base al objetivo principal, existe una relación entre las variables de liderazgo transformacional y el desempeño laboral debido a que el valor de $\alpha = 0.05$ y $p = 0.000$, lo que implica que, $\alpha < p$. Es así que se encontró el grado de coeficiente de correlación de 0.841, la cual indica que hay una relación positiva y fuerte entre las variables.
2. Primer objetivo específico, la dimensión consideración individual y el desempeño laboral en una farmacéutica tienen una relación positiva, debido a que el valor de $\alpha = 0.05$ y $p = 0.000$, se verifica que, $\alpha < p$. Asimismo, se encontró el grado de coeficiente de correlación de 0.876, existe una relación positiva y fuerte entre las variables.
3. Objetivo específico 2, se concluye que, la dimensión estimulación intelectual y el desempeño laboral en una farmacéutica tienen una relación directa, debido a que el valor de $\alpha = 0.05$ y $p = 0.000$, se verifica que, $\alpha < p$. Asimismo, se encontró el grado de coeficiente de correlación de 0.763, es por ello que se puede indicar que una relación

positiva y alta entre las variables.

4. Objetivo específico 3, se concluye que, la dimensión motivación inspiracional y el desempeño laboral en una farmacéutica tienen una relación directa, debido a que el valor de $\alpha = 0.05$ y $p = 0.000$, se verifica que, $\alpha < p$. Asimismo, se encontró el grado de coeficiente de correlación de 0.883, es por ello que se puede indicar que una relación positiva y fuerte entre las variables de indagación.
5. Objetivo específico 4, se concluye que, la dimensión influencia idealizada y el desempeño laboral en una farmacéutica tienen una relación significativa, debido a que el valor de $\alpha = 0.05$ y $p = 0.000$, se verifica que, $\alpha < p$. Asimismo, se encontró el grado de coeficiente de correlación de 0.781, es por ello que se puede indicar que hay una relación positiva y fuerte entre las variables de indagación.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

- A. Panta (2023), quien formuló la investigación titulada “Liderazgo transformacional y desempeño laboral en los colaboradores del restaurante Sabores Peruanos SAC, San Martín de Porres - 2018” en la Universidad Autónoma del Perú en la facultad de Ciencias de la Gestión, para optar al grado de Licenciada en Administración. Se propuso como objetivo principal determinar la relación que presenta el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores del restaurante Sabores Peruanos, San Martín de Porres – 2018. Asimismo, utilizó el enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y nivel descriptivo correlacional. Se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Existe una relación significativa alta con un Rho de 0.805 entre el

liderazgo transformacional y desempeño laboral en los colaboradores del restaurante Sabores Peruanos en el distrito de San Martín de Porres 2018.

2. Objetivo específico 1, se evidencia un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.502, con un p valor de $0.000 < 0.05$, por lo tanto, se concluyó que existe una correlación significativa muy alta entre la influencia y desempeño laboral.
3. Objetivo específico 2, se encontró un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.791, con un p valor de $0.000 < 0.05$, por lo tanto, existe una correlación significativa muy alta entre la estimulación y desempeño laboral.
4. Objetivo específico 3, evidenció un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.71, con un p valor de $0.000 < 0.05$ por lo tanto, existe una correlación significativa muy alta entre la consideración y desempeño laboral.

B. Huaman (2020), quien formuló la investigación titulada “Liderazgo Transformacional y su relación con el desempeño laboral en la tienda Mass del distrito de Villa El Salvador” en la Universidad Autónoma de Ica en la facultad de ingeniería, ciencias y administración, para optar el grado de Licenciada en Administración y Finanzas. Como objetivo principal, determinar la relación entre la variable Liderazgo transformacional y el Desempeño laboral en la tienda Mass. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, de tipo básico y de nivel descriptivo correlacional no experimental. Se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Tuvo como objetivo general determinar la relación entre el Liderazgo

transformacional y el Desempeño laboral de la tienda objeto de estudio, de lo cual un $r=0.723$, refiriéndose a una correlación moderada, positiva y significativa con un p-valor igual a 0.004. Por lo tanto, la gestión que se realice para mejorar el liderazgo transformacional se verá reflejado en una mejor gestión en el desempeño laboral.

2. Se determinó la relación entre la Estimulación intelectual y el Desempeño laboral de la tienda objeto de estudio, de lo cual un $r=0.583$, refiriéndose a una correlación moderada, positiva y significativa con un p-valor igual a 0.000. Por lo tanto, la gestión que se realice para mejorar la Estimulación intelectual se verá reflejado en una mejor gestión en el desempeño laboral.
3. Se determinó la relación entre la Motivación inspiracional y el Desempeño laboral de la tienda objeto de estudio, de lo cual un $r=0.758$, refiriéndose a una correlación moderada, positiva y significativa con un p-valor igual a 0.004. Por lo tanto, la gestión que se realice para mejorar la Motivación inspiracional se verá reflejado en una mejor gestión en el desempeño laboral.
4. Se determinó la relación entre la Consideración individual y el Desempeño laboral de la tienda objeto de estudio, de lo cual un $r=0.661$, refiriéndose a una correlación moderada, positiva y significativa con un p-valor igual a 0.01. Por lo tanto, la gestión que se realice para mejorar la Consideración individual se verá reflejado en una mejor gestión en el desempeño laboral.

C. Bendezu (2019), quien formuló la investigación titulada “Liderazgo

Transformacional y Desempeño Laboral en el área de Admisión de la Clínica Oftalmológica Confía, San Isidro, 2019” en la escuela de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, para optar el grado de licenciado en administración. Se propuso como objetivo principal determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de Admisión de la Clínica Oftalmológica Confía. El diseño de la investigación tiene un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo - correlacional; de diseño no experimental transversal. Se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Objetivo general, se halló que el liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño laboral según los resultados obtenidos, donde $Rho=0.439$ y $p= 0.004$ menor que 0.05, lo cual significa que existe correlación positiva débil.
2. Objetivo específico 1, se halló que el carisma no se relaciona con el desempeño laboral según los resultados obtenidos, donde $Rho= 0.238$ y $p= 0.130$ mayor que 0.05, lo cual significa que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa.
3. Objetivo específico 2, se halló que la dimensión motiva a inspirar se relaciona con el desempeño laboral según los resultados obtenidos, donde $Rho= 0.435$ y $p= 0.004$ menor que 0.05, lo cual significa que existe correlación positiva débil.
4. Objetivo específico 3, se halló que la estimulación intelectual se relaciona con el desempeño laboral según los resultados obtenidos, donde $Rho= 0.402$ y $p= 0.008$ menor que 0.05), lo cual significa que existe correlación positiva débil.

2.1.3 *Antecedentes Locales*

A. Falcón (2021), quien formuló en la investigación titulada “El Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del Grupo Inmobiliario El EDEN SAC., Cusco 2021” en la escuela de ciencias empresariales de la Universidad César Vallejo para optar el grado de licenciado en administración, se planteó el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del mencionado grupo inmobiliario en Cusco durante el año 2021. Se utilizó una metodología de diseño no experimental, de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y de nivel correlacional. Se trabajó con una muestra de 30 colaboradores, como resultado, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. En el Grupo Inmobiliario El Eden SAC., Cusco 2021, se observa una correlación altamente positiva muy fuerte con un $Rho=0.799$ entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados.
2. Se aprecia una correlación positiva muy fuerte con un $Rho=0.764$ entre la influencia idealizada y la satisfacción laboral, por ende decimos que la inspiración que transmite el líder se da por el respeto y confianza.
3. Se puede apreciar una correlación positiva muy fuerte con un Rho de Spearman = 0.604 entre la motivación inspiracional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Grupo Inmobiliario El Eden SAC., Cusco 2021
4. Se puede apreciar una correlación positiva muy fuerte con un $Rho=0.856$ entre la consideración individualizada y la satisfacción

laboral por ende decimos que el líder que identifica las capacidades y necesidades de sus colaboradores aumentara la satisfacción.

B. Taco (2022), quien formuló en la investigación titulada “Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en la red educativa rural Waytaqucha de Paruro Cusco 2020” en la escuela de postgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. para optar el grado de Magíster en educación con mención en Gestión de la educación, se planteó el objetivo de determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del personal directivo y la satisfacción laboral en los docentes, de la Red Educativa de Waytaqucha del distrito de Ccapi, provincia de Paruro, departamento del Cusco, 2020. La investigación es de tipo teórico básico, con un nivel correlacional transversal. Como resultado, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Existe relación directa entre el liderazgo transformacional del personal directivo con el nivel de satisfacción laboral con un $Rho=0.282$ con una correlación positiva baja y un “p” valor es menor que alfa ($0.039<0.05$).
2. Existe relación directa entre el carisma del personal directivo con el nivel de satisfacción laboral con un $Rho=0.041$ con una correlación positiva moderada y un “p” valor es menor que alfa ($0.036<0.05$).
3. Existe relación directa entre la satisfacción académica y el nivel de inspiración con un $Rho=0.343$ con una correlación positiva baja y un “p” valor es menor que alfa ($0.042<0.05$).
4. Existe relación directa entre la estimulación intelectual con el nivel de satisfacción laboral con un $Rho=0.425$ con una correlación positiva

moderada y un “p” valor es menor que alfa ($0.005 < 0.05$).

5. Existe relación directa entre la consideración individualizada con el nivel de satisfacción laboral con un $Rho=0.275$ con una correlación positiva baja y un “p” valor es menor que alfa ($0.034 < 0.05$).

C. Lovaton (2022), quien formuló en la investigación titulada “Liderazgo transformacional y desempeño laboral en el personal del colegio de alto rendimiento (COAR) Cusco, distrito de Pucyura-Anta, 2021” en la escuela de postgrado de la Universidad César Vallejo, para optar el grado de Maestra en Gestión Pública, se planteó el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en el personal del colegio de alto rendimiento (COAR) Cusco, distrito de Pucyura-Anta, 2021. La investigación fue de tipo aplicada, de nivel descriptivo correlacional y de corte transversal. Como resultado, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Los resultados descriptivos indicaron que la variable liderazgo transformacional logró un porcentaje de 21,11% con un nivel malo, la variable desempeño laboral logró un nivel malo; el resultado obtenido de la estadística inferencial analizado mediante la prueba no paramétrica de correlación Rho Spearman resultando el valor de 0,353 y una significancia bilateral de 0,001; afirmando de que existe una correlación positiva baja entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en el personal del colegio de alto rendimiento (COAR).
2. La dimensión Influencia individualizada logró un porcentaje de 18,89% (nivel malo), el resultado obtenido de la estadística inferencial fue analizado mediante la prueba no paramétrica de

correlación Rho Spearman resultando el valor de 0,189 y una significancia bilateral de 0,001; afirmando de que existe una correlación positiva baja entre la influencia individualizada y el desempeño laboral en el personal del colegio de alto rendimiento (COAR).

3. La dimensión consideración individualizada logró un porcentaje de 23,33% (nivel regular), el resultado obtenido de la estadística inferencial fue analizado mediante la prueba no paramétrica de correlación Rho Spearman resultando el valor de 0,079 y una significancia bilateral de 0,001; afirmando de que existe una correlación positiva muy baja entre la consideración individualizada y el desempeño laboral en el personal del colegio de alto rendimiento (COAR).
4. La dimensión estimulación intelectual logró un porcentaje de 17,78% (nivel regular), el resultado inferencial fue analizado mediante la prueba de correlación Rho Spearman como prueba no paramétrica hallando el valor de 0,303 y una significancia bilateral de 0,004; afirmando de que, si existe una correlación positiva baja entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral en el personal del colegio de alto rendimiento (COAR).
5. La dimensión motivación inspiracional logró un porcentaje de 18,89% (nivel regular) el resultado obtenido de la estadística inferencial fue analizado mediante la prueba no paramétrica de correlación Rho Spearman resultando el valor de 0,249 y una significancia bilateral de 0,05; afirmando que existe una

correlación positiva baja entre la motivación inspiracional y el desempeño laboral en el personal del colegio de alto rendimiento (COAR).

2.2 Marco Teórico

2.2.1 *Teoría del Liderazgo Transformacional*

James Burns (1978), como se citó en Lupano & Castro (2006), fue el pionero en presentar el término y desarrollar el concepto de liderazgo transformacional, Burns describió este tipo de liderazgo como aquel que logra cambios significativos en los seguidores, aumentando su moral y motivación a través de una influencia personal. En el transcurso del siglo XXI, varios autores han ofrecido diferentes perspectivas sobre el liderazgo transformacional.

2.2.1.1 Modelo de Bass y Avolio

El modelo de liderazgo transformacional de Bass se originó al retomar los conceptos fundamentales de Burns (1978) es así que junto a sus colaboradores Avolio, Waldman y Yammarino desarrollaron la teoría del liderazgo transformacional. Según Bass y Avolio (1994) los líderes transformacionales son aquellos que mediante su carisma y la inspiración generan que los colaboradores logren resultados para la organización, puesto que buscan darles una atención personal con el fin de satisfacer las necesidades individuales y a la vez estimularlos intelectualmente.

Este modelo se enfoca en elevar el interés de los seguidores, fomentando el desarrollo de su autoconciencia y aceptación de la misión organizacional además de ir más allá de su autointerés para trabajar por el bien del grupo.

Según Bass & Riggio (2006) este estilo de liderazgo se basa en función al impacto que genera el líder en sus seguidores. Los líderes con características transformacionales inducen cambios en sus seguidores al hacerlos conscientes de la importancia y el valor de

los resultados logrados al cumplir las tareas asignadas. Asimismo, el líder fomenta que los seguidores superen sus intereses personales en favor de los objetivos de la organización. Esto crea confianza y respeto por parte de los seguidores, quienes se sienten motivados para alcanzar más de lo inicialmente esperado.

Según Littlewood & Uribe (2018), Bass y Burns son considerados los precursores de este modelo que responde a las necesidades de las empresas actuales. A través de sus estudios, se ha generado una teoría sólida respaldada por evidencia empírica en diversos países y culturas. El modelo de liderazgo transformacional de estos autores responde directamente a los nuevos enfoques administrativos que contemplan aspectos como la calidad, la innovación, la organización y la necesidad de cambios rápidos, la planeación estratégica creativa y la orientación hacia los procesos organizacionales, entre otros.

Por otro lado, Huber (2020) describe el liderazgo transformacional como aquel que motiva a los demás para que alcancen su máximo potencial con el tiempo, y que influye para modificar las percepciones y generar una sensación de dirección. Los líderes transformacionales utilizan su carisma, consideración individualizada y estímulo intelectual para aumentar los niveles de esfuerzo, efectividad y satisfacción de las personas.

Lussier & Achua (2011), mencionan que los líderes transformacionales suelen ser reconocidos por ser capaces de lograr cambios en una organización puesto que comunican una visión convincente del futuro a sus seguidores, apelando a sus ideales y motivaciones más elevadas. Además busca mejorar e influir en las personas para así generar ideas y pensamientos nuevos, con el fin de cambiar el status quo de la organización identificando y abordando los problemas actuales junto con los seguidores.

2.2.1.2 Importancia del Liderazgo Transformacional

Según Retos directivos (2021) el liderazgo transformacional es reconocido como

el estilo de liderazgo más eficaz y adecuado para satisfacer las demandas del mercado laboral contemporáneo. Los líderes se convierten en el eje motivacional para los demás colaboradores, lo que conlleva a la consecución de diversos aspectos positivos para la organización como una: mayor unidad entre todos los colaboradores de la empresa, mayor nivel de motivación, productividad, lealtad y por ende un crecimiento estratégico; además que, se impulsa una organización con una mentalidad y modo de operar más flexibles, receptivos y preparados para los cambios del mercado.

Por tanto, el liderazgo transformacional es crucial porque, mediante el desarrollo en los entornos laborales, los líderes pueden motivar a los empleados a permanecer en la organización de manera indefinida, al mismo tiempo que les ofrecen oportunidades de crecimiento.

2.2.1.3 Dimensiones del Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones conocidas como las cuatro I: influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual (Lussier & Achua, 2011).

Influencia Idealizada. Los líderes transformacionales actúan de manera que les permite ser modelos para sus seguidores, siendo admirados, respetados y dignos de confianza. Los seguidores se identifican con estos líderes y desean imitarlos, reconociéndoles capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Por lo tanto, la influencia idealizada implica dos aspectos: los comportamientos del líder y las cualidades que los seguidores atribuyen a este. Estos aspectos, reflejan la naturaleza interactiva de la influencia idealizada, que se manifiesta tanto en el comportamiento del líder como en las percepciones que los seguidores y de otros en referencia a su persona. Además, los líderes con una gran influencia idealizada suelen ser proclives a asumir riesgos, mostrando consistencia y justicia. Se les puede confiar para actuar de manera

ética y moralmente correcta (Lussier & Achua, 2011).

Es así que la dimensión influencia idealizada comprende aspectos particulares como: promover capacidades extraordinarias, celebrar logros y abordar crisis (Jimenez et al. 2020).

A. Capacidades extraordinarias: Engloban todas las habilidades, competencias y conocimiento diferencial que posee el líder en la organización, las mencionadas destacan su rol siendo percibido por su entorno como sobresaliente, alguien que inspira confianza y como un modelo a seguir.

B. Celebra logros: Busca destacar los éxitos personales o grupales de los colaboradores mediante actitudes y prácticas que visibilicen y valoricen generando un impacto motivador.

C. Aborda crisis: El líder transformacional gestiona y proporciona puntos clave con claridad respecto a situaciones que representen dificultades, incertidumbre o conflicto. Su papel clave como guía fortalece en su equipo aspectos como la confianza y seguridad.

La Motivación Inspiradora. Los líderes transformacionales actúan de formas que estimulan e inspiran a quienes los rodean, otorgando un sentido y desafío al trabajo de sus seguidores. Esto despierta un espíritu de equipo, mostrando entusiasmo y optimismo, creando expectativas claras que los seguidores desean conocer, y también muestran compromiso con los objetivos y la visión compartida (Lussier & Achua, 2011).

En función de lo mencionado la motivación inspiradora comprende aspectos particulares como: una actitud optimista, crear expectativas y crear un sentido de compromiso en la organización (Jimenez et al. 2020).

A. Actitud optimista: Habilidad del líder transformacional para transmitir y

proyectar una visión optimista propia para superar adversidades y dificultades hacia sus seguidores para alcanzar los objetivos.

- B. **Sentido de compromiso:** El líder transformacional fomenta un sentido de identidad, vínculo emocional entre sus subordinados y la organización. Este compromiso se genera partiendo desde las actitudes del líder y su disposición hacia la visión y misión de la organización, lo cual ha de transmitir.
- C. **Crear expectativas:** El establecimiento de incentivos como los reconocimientos, bonos, premios para el reconocimiento al esfuerzo, crea expectativas y fomenta el rendimiento.

Estimulación Intelectual. Los líderes transformacionales promueven la innovación y la creatividad entre sus seguidores al desafiar supuestos, reformular problemas y abordar situaciones antiguas de nuevas maneras. La creatividad es alentada y no se realizan críticas públicas a los errores de los miembros del equipo. Los seguidores son animados a generar nuevas ideas y soluciones creativas para problemas, y se les incluye en el proceso de abordaje y resolución de estos problemas. Se alienta a los seguidores a explorar nuevos enfoques, y sus ideas son valoradas independientemente de si difieren de las del líder. Un ejemplo de cómo el líder promueve la estimulación intelectual es cuando los involucra en considerar los problemas desde diversas perspectivas (Lussier & Achua, 2011).

En este sentido se comprende que la estimulación intelectual abarca aspectos particulares como: incentiva la creatividad, escucha activa además de abordar y solucionar problemas (Jimenez et al. 2020).

- A. **Incentivar creatividad:** El líder transformacional valora la expresión y formulación de ideas nuevas, innovadoras. Fomenta la experimentación y

la crítica. Estimula un ambiente de creatividad entre sus subordinados.

B. Solucionar problemas: Capacidad del líder para el involucramiento de los subordinados en el proceso de resolver problemas aprovechando los distintos puntos de vista y conocimientos fomentando la participación.

C. Escucha activa: Implica no solo escuchar u oír lo que se dice, sino comprender, analizar y responder a lo que se solicita. Esto fomenta como consecuencia el diálogo y confianza dentro de un equipo.

Consideración Individualizada. Los líderes transformacionales centran su atención en las necesidades individuales de cada seguidor para impulsar su crecimiento y éxito, desempeñando roles de entrenador o mentor. Tanto los seguidores como los colegas avanzan hacia niveles más altos de potencial bajo este liderazgo. Se practica una atención personalizada al crear nuevas oportunidades de aprendizaje y mantener un ambiente de apoyo. Se reconocen las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos, y el comportamiento del líder refleja la aceptación de estas diferencias. Se fomenta la comunicación bidireccional y las interacciones con los seguidores son personalizadas, demostrando que el líder recuerda conversaciones previas, comprende las preocupaciones individuales y valora a cada individuo como una persona completa, más allá de su papel como empleado. El líder demuestra una escucha activa y efectiva hacia las necesidades individuales. Además, delega tareas como una forma de fomentar el crecimiento de los seguidores, y revisa estas tareas para brindar orientación y apoyo según sea necesario, con el objetivo de que los seguidores no se sientan subestimados. Un indicador de esta consideración individualizada, es el tiempo que el líder invierte en enseñar y entrenar a sus seguidores (Lussier & Achua, 2011).

En relación a la idea anterior la consideración individualizada abarca aspectos particulares como: reconocer debilidades y fortalezas de los colaboradores, refleja un

interés por sus seguidores y promueve el desarrollo de estos (Jimenez et al. 2020).

- A. Identifica debilidades y fortalezas:** Conocer a profundidad las distintas características del personal, bajo observación detallada enfocada en cada individuo identificando sus puntos de mejora, así como sus puntos de realce. Apoyando posteriormente con un acompañamiento para la mejora o refuerzo de lo identificado
- B. Interés en sus seguidores:** Se basa en la atención y entendimiento de cada miembro, conociendo las aspiraciones, inquietudes, motivaciones y aspectos personales de cada uno.
- C. Promueve el desarrollo:** Impulsar a asumir distintos retos y responsabilidades de manera que estos favorezcan a un crecimiento tanto en lo profesional, como en lo personal. La búsqueda y creación de oportunidades como por ejemplo pasantías, cursos, entre otros son ejemplo de la generación de oportunidades para el crecimiento

2.2.1.4 Esquema del Liderazgo Transformacional

El modelo transformacional es óptimo tanto para grandes organizaciones como para pequeñas y medianas empresas (Retos directivos, 2021).

Existen diversas herramientas que se pueden utilizar para llevar a cabo este proceso dentro de la organización, tales como cursos, talleres y reuniones periódicas que combinan elementos de formación y motivación. Los cambios pueden ser impulsados tanto desde la dirección como desde los niveles inferiores de la empresa. Sin embargo, en ambos casos, es fundamental que el proceso aborde tres áreas básicas de la organización (Retos directivos, 2021):

Gestión Cotidiana. Se refiere a los procesos habituales que ocurren en una empresa y es el punto de partida para cualquier cambio que se desee realizar. Es necesario

reconocer lo que se quiere modificar para poder llevar a cabo transformaciones.

Gestión Humana. Abarca todo lo relacionado con los miembros de una empresa, como las relaciones laborales, las jerarquías, los talentos, las responsabilidades, las habilidades, las fortalezas y el ambiente laboral. Cualquier cambio transformador debe considerar estos factores antes de implementar un plan de acción (Retos directivos, 2021).

Gestión Del Cambio. Puede establecer ciertos parámetros que ayudan a aplicar un modelo transformador en cualquier organización, pero no es un esquema rígido. El objetivo es adaptarlo a cada situación específica (Retos directivos, 2021).

Figura 1

Esquema del liderazgo transformacional



Nota. Esquema de liderazgo transformacional: ¿Cómo aplicarlo? Tomado de (Retos Directivos, 2021)

2.2.1.5 Principales Ventajas del Liderazgo Transformacional

Las ventajas que tiene un líder transformacional son las siguientes:

- Desarrollo de habilidades sociales
- Aumento de la autoestima de los trabajadores
- Aprendizaje corporativo
- Creación de un clima propicio para nuevas ideas

- e. Reforzamiento de los equipos de trabajo
- f. Aumento del nivel de compromiso

2.2.2 Teoría del Desempeño Laboral

Según Ivancevich et al (2006), en su libro “Comportamiento organizacional” definen el desempeño laboral como la forma en que los empleados llevan a cabo su trabajo y se comportan dentro del entorno laboral; así mismo, lo mencionado permite tomar decisiones relacionadas con el crecimiento y compensación de los empleados.

Según Chiavenato (2000) define el desempeño laboral como, “El comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p.359) el tal refiere que este aspecto es fundamental no solo para el éxito individual en un puesto si no que esto enmarca a su vez el crecimiento y desarrollo de una empresa.

Por otro lado, es importante la conceptualización dada por Bohórquez (2004), como se cita en Guzman (2017,) quien define el desempeño laboral como el “nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado” (p.19). Así mismo, se puede afirmar que el desempeño laboral consiste en acciones que se pueden observar, orientadas hacia un objetivo, en las cuales el individuo demuestra la voluntad y habilidad para llevarlas a cabo, siempre y cuando las condiciones sean favorables para lograrlo.

2.2.2.1 Importancia del Desempeño Laboral

Frecuentemente al seleccionar nuevos miembros para una organización, se consideraba únicamente el rendimiento en la tarea, es decir, los aspectos directamente relacionados con el desempeño según lo descrito en el puesto de trabajo. No obstante, los cambios en la concepción tradicional del trabajo han desviado la atención del puesto que el empleado ocupa en el presente hacia aquellos otros para los cuales podría estar

preparado, ya que las transformaciones tanto en el entorno como en la organización impiden contar con puestos fijos sin cambios en las responsabilidades y tareas (Palací, 2005).

Ante los cambios en el mercado laboral y las nuevas formas de gestión en las organizaciones existe una serie de elementos que llegan a incidir en el eficiente o déficit desempeño laboral dentro de una organización ya que la organización no puede, en muchas ocasiones, clarificar las tareas del empleado puesto que cada vez se exige una mayor iniciativa. Es así que el desempeño laboral permite medir el nivel de desenvolvimiento y productividad que tiene un miembro en el trabajo tanto en las tareas asignadas como en desarrollar sus propias metas, e incluso percibir aquellas que inician por sí mismos.

2.2.2.2 Dimensiones del Desempeño Laboral

El desempeño laboral se compone de tres dimensiones, esto puede ser observado considerando la capacidad, la oportunidad y la disposición para llevar a cabo una tarea. Es así que Blumberg & Pringle (1982) desarrollan estas dimensiones:

Capacidad Para Desempeñarse. Refiere a las capacidades físicas y mentales que permiten a una persona realizar una tarea de forma eficaz. No solo hablamos de habilidad sino también de inteligencia, edad, estado de salud, nivel de educación, resistencia, nivel de energía, motricidad y otros factores similares del individuo

A. **Habilidades:** Conocimientos, destrezas y competencias que una persona posee y puede aplicar en distintos contextos. Estas incluyen tantas destrezas técnicas específicas, interpersonales y adaptativas que permiten al trabajador enfrentar los desafíos y cambios inherentes al entorno organizacional

B. **Conocimiento:** Información y el saber teórico que el individuo ha

adquirido a través de su formación y experiencia.

- C. **Nivel de educación:** Formación académica y distintos conocimientos adquiridos a lo largo de la vida de un individuo, los cuales influyen directamente en su capacidad para desempeñarse en un trabajo de manera eficiente y efectiva.

Disposición Para Desempeñarse. Las características psicológicas y emocionales que afectan la propensión de una persona a llevar a cabo una tarea están relacionadas con la disposición. Además de la motivación, la disposición representa el efecto sobre el comportamiento de la satisfacción en él. La personalidad, las actitudes, normas, valores, ansiedad, las particularidades de la tarea, la implicación laboral, las expectativas del rol percibido y la autoimagen influyen en el comportamiento.

- A. **Satisfacción:** Grado en que el colaborador se siente complacido y realizado con diversos aspectos de su trabajo, como las condiciones laborales, las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento recibido, entre otros.
- B. **Motivación:** Determinada por un conjunto de factores internos y externos que incentivan al individuo a buscar y lograr objetivos, y a realizar tareas con esfuerzo, dedicación y eficacia.
- C. **Percepción de tareas:** Interpretación de las actividades y responsabilidades que tiene un individuo en el trabajo. Esta ha de influir en la manera en la que se desarrollen las labores.

Oportunidad Para Desempeñarse: Se refiere a las particularidades específicas del entorno que rodea a un individuo y su tarea, y que puede facilitar o limitar el desempeño de esa tarea que están más allá del control directo de la persona. Así mismo los recursos específicos utilizados por los empleados en su trabajo ofrecen la oportunidad para mejorar

el rendimiento, como la información relacionada con el trabajo, herramientas y equipos, materiales y suministros, condiciones de trabajo, la planificación de tareas y compañerismo.

A. Equipos y/o herramientas: Recursos tecnológicos e instrumentales son fundamentales para el desarrollo y realización de tareas.

B. Condiciones de trabajo: Conjunto de factores físicos y estructurales que afectan el desempeño del empleado.

C. Compañerismo: Red de interacciones que fortalece el desarrollo de la organización mediante la confianza y cooperación entre trabajadores.

2.2.2.3 Evaluación del Desempeño Laboral

Consiste en evaluar de manera sistemática el rendimiento laboral de cada individuo, así como su potencial de desarrollo futuro. Cualquier evaluación es un proceso que busca estimar o evaluar el valor, los conocimientos y la calidad de una persona. En el caso de las personas que trabajan en una organización, esta evaluación se realiza a través de diversos procedimientos con distintos nombres, como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de empleados, informe de situación, evaluación de eficiencia funcional, entre otros (Chiavenato, 2007). Es así que la responsabilidad de la evaluación recae en una responsabilidad de línea en la mayoría de las empresas sin embargo en otras recae en el staff, es así que la evaluación puede asumirla el supervisor directo, el propio empleado o en una comisión de evaluación, dependiendo de los objetivos específicos de la empresa.

2.2.2.4 Propósitos de la Evaluación de Desempeño Laboral.

El propósito principal es mejorar el proceso del talento humano en las empresas, a través de la motivación y el crecimiento personal, con el enfoque de aumentar la productividad, es así que la evaluación del desempeño laboral debe dirigir sus acciones

de manera estratégica, proporcionando un valor adicional a la organización en el logro de sus objetivos.

La evaluación del desempeño tiene varios propósitos según Robbins y Judge (2009), los cuales son:

- a. Ayudar a tomar decisiones con respecto a recursos humanos en general
- b. Recabar información para posibles ascensos transferencias y despidos
- c. Identificar necesidades de capacitación desarrollo
- d. Identificar aptitudes y competencias
- e. Brindar retroalimentación acerca de su desempeño
- f. Determinar recompensas

2.3 Marco Conceptual

- a. **Liderazgo:** Se refiere a la habilidad de dirigir y respaldar a las personas para que contribuyan eficazmente a la consecución de objetivos. También implica el compromiso de seguir y desarrollar a los trabajadores a su cargo. (Tecnologico de Costa Rica, 2022, pág. 8)
- b. **Colaborador:** Es alguien que trabaja en conjunto con otros para lograr un objetivo en común y superar las expectativas en una organización (Corporacion Bi, 2023).
- c. **Comensal:** Es un cliente que asiste a un servicio de mesa para comer, dependiendo de sus preferencias, hábitos, estado y estilo de vida, además buscan lugares con servicios formales, casuales o de autoservicio (Academia Iberoamerica de Gastronomía, 2023).
- d. **Equipo de trabajo:** Es un grupo de personas con habilidades

complementarias que colaboran juntas para lograr los objetivos empresariales compartidos (Greta, 2023).

- e. **Jefe de área:** Es alguien que tiene autoridad jerárquica sobre todos los miembros de su departamento o equipo. (Molinari et al, 2018, pág. 27)
- f. **Líder:** Una persona que se destaca por su sencillez, autenticidad y disposición para trabajar en equipo, capaz de expresar sus ideas y luchar por sus principios, manteniendo relaciones humanas adecuadas. Durante su gestión, utiliza y diseña estrategias, posee una visión a largo plazo, es flexible, proactivo, negocia, toma iniciativas, convoca, motiva, incentiva y evalúa de manera sistemática a su equipo de trabajo. (Sandra, 2023, pág. 3)
- g. **Restaurante:** Un establecimiento que ofrece a los clientes un lugar donde pueden sentarse a comer. Los diferentes tipos de restaurantes proporcionan distintos estilos y niveles de cocina, mientras que los modelos de servicio varían ampliamente (Revfine, 2023).
- h. **Cadena de restaurantes:** Dos o más negocios que operan bajo el mismo nombre y tienen una afiliación a una marca. Los procesos y sistemas son idénticos en todos los establecimientos (Administracion, 2023).
- i. **Turista:** Una persona que viaja voluntariamente dentro de su país o a otro país distinto al suyo por al menos una noche y no más de un año, y cuyo motivo principal de la visita no es ejercer una actividad remunerada en el país o destino visitado. (Sifuentes, 2023, pág. 12)
- j. **Condiciones de trabajo:** Son aquellas condiciones ambientales en las que se realiza el trabajo, ya sea que lo haga inconveniente, desventajoso o riesgoso, o si requiere una gran adaptación por parte de la población para

seguir siendo productiva y desempeñar sus funciones (Ivancevich et al, 2006).

2.4 Descripción de la unidad de estudio

2.4.1 *Reseña histórica*

La historia de Cusco Restaurants SAC se remonta a inicios de los años 2000 cuando un grupo de amigos, posteriormente socios-inversionistas, observaron una oportunidad para incursionar en un reciente y creciente rubro en Cusco, naciendo así una propuesta gastronómica que fusionaría la cocina tradicional cusqueña con técnicas culinarias más modernas aprovechando el auge creciente del sector turismo y su interés por el mercado gastronómico local. Su fundación no tiene una fecha exacta, pero se atribuye el inicio de su historia a la fundación de su primer restaurante Inkagrill, nombrado su primogénito en 1998. Posteriormente se dio el nacimiento o creación de las distintas unidades que conforman la cadena, como son: MAP Café (2003), Pachapapa (2004), Limo (2009), Kion (2015) y por último Las Manos (2023) situado en Urubamba, apostando así por el mercado turístico en el Valle Sagrado de los Incas.

2.4.2 *Razón social*

Cusco Restaurants SAC

2.4.3 *Tipo empresarial*

Sociedad Anónima Cerrada

2.4.4 *Ubicación Política y Geográfica*

2.4.4.1 *Política*

Cusco Restaurants SAC tiene como sede política el distrito y provincia de Cusco. Según el INEI (2018) esta zona cuenta con una población aproximada de 114,630 habitantes según el último censo nacional realizado el 2017.

2.4.4.2 Geográfica

La cadena de restaurantes Cusco Restaurants SAC está compuesta por 5 unidades y se encuentra en las cercanías de la Plaza de Armas de Cusco como se muestra en la figura 2, el mapa satelital, que indica la ubicación de las diferentes unidades de la cadena de restaurantes, la cual es nuestra unidad de investigación.

Figura 2

Mapa Satelital de Cusco Restaurants SAC



Nota. De la página web de Cusco Restaurant SAC

A. INKAGRILL

Portal de Panes 115, Plaza de Armas, Cusco.

B. LIMO peruano nikkei

Portal de carnes 236, Plaza de Armas, Cusco.

C. KION peruvian chinese

Calle Triunfo 370, Cusco.

D. MAP Café

Plazoleta Nazarenas 231, Cusco, Museo de Arte Precolombino

E. Pachapapa

Plazoleta San Blas 120, Cusco

2.4.5 Actividad Comercial

Según registro único de contribuyente su actividad económica corresponde a actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.

Su actividad comercial principal consiste en la operación de establecimientos gastronómicos, ofreciendo servicios de alimentación y bebidas a residentes locales y turistas. La empresa dirige 5 unidades con distintas propuestas gastronómicas, entre las que están: parrillas, alta cocina peruana, cocina tradicional cusqueña, japonesa y cantonesa. Además, la empresa se involucra en actividades relacionadas al catering y organización de eventos.

2.4.6 Visión

Ser embajadores de la gastronomía peruana, con nuestros colaboradores y proveedores locales como principales activos apuntando a ser un referente en el Mercado y retribuir a la comunidad.

2.4.7 Misión

Difundir los matices de la cocina peruana a través de experiencias únicas en cada uno de nuestros conceptos, enfocado en una cultura de detalles.

2.4.8 Valores

- Pasión
- Excelencia
- Integridad
- Compromiso
- Trabajo en equipo

2.4.9 Funciones Generales

En general Cusco Restaurants SAC como organización del rubro gastronómico, tiene funciones lo mencionado a continuación:

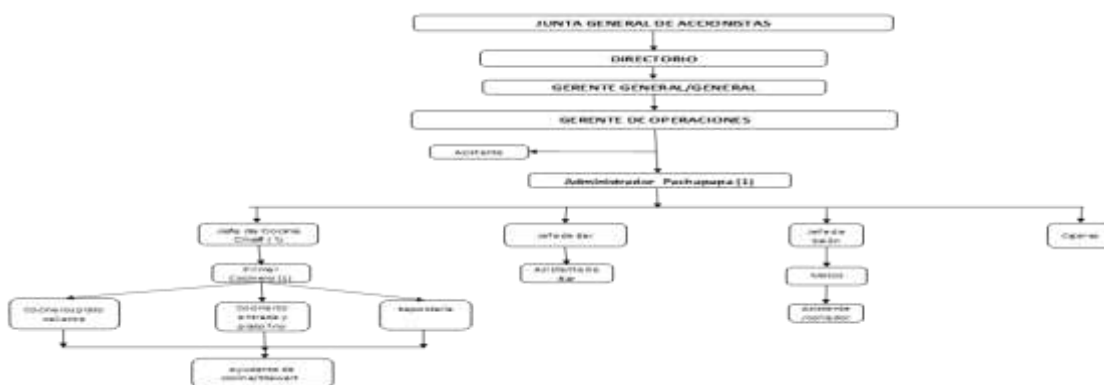
- Brindar una experiencia culinaria de alto nivel con platos hechos a base de productos de calidad, orgánicos y propios de la región. Así como también la excelente atención profesional y capacitada por parte del personal.
- Ofrecer una carta variada dentro de la línea que ofrece cada unidad, como son comida tradicional-cusqueña, comida japonesa, cantonesa, parrillas y alta cocina peruana gourmet.
- Atender o prestar servicios de catering con nivel corporativo, con servicios de atención y acondicionamiento A-1 en la región.
- Estudiar y desarrollar estrategias de venta con alcance local e internacional, puesto que nuestra cartera de clientes son agencias nacionales y sobre todo internacionales, la cuales planifican su estadía en nuestra ciudad con meses de anticipación.

2.4.10 Organización

La figura 3 muestra la estructura orgánica de la cadena Cusco Restaurants SAC

Figura 3

Organigrama genérico de Cusco Restaurants SAC



Nota: Tomada del Acervo documentario de Cusco Restaurants SAC

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis General

Existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.

3.1.2 Hipótesis Específicas

- a. La influencia idealizada se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.
- b. La motivación inspiradora se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023
- c. La estimulación intelectual se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.
- d. La consideración individualizada se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.

3.2 Variables de estudio

3.2.1 Variable 1

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional como aquel que motiva a los demás para que alcancen su máximo potencial con el tiempo, y que influye para modificar las percepciones y generar una sensación de dirección (Huber, 2020).

3.2.2 Variable 2

Desempeño Laboral

Es definido como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (Guzman, 2017).

3.3 Operacionalización de Variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Liderazgo Transformacional	El liderazgo transformacional es aquel que motiva a los demás para que alcancen su máximo potencial con el tiempo, y que influye para modificar las percepciones y generar una sensación de dirección (Huber, 2020).	Según Lussier&Achua (2011) el liderazgo transformacional es un proceso que transforma a los colaboradores a lograr más de lo que se esperaba de ellos mediante características conductuales como la influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual	Influencia idealizada	Capacidades extraordinarias
			Motivación inspiradora	Celebra logros Aborda crisis Actitud optimista sentido de compromiso Crear expectativas Incentivar creatividad Solución de problemas Escucha Activa
			Estimulación intelectual	Identifica debilidades y fortaleza Interés en sus seguidores Promueve desarrollo
Desempeño Laboral	El desempeño laboral es definido como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (Guzman, 2017)	Para Blumberg & Pringle (1982) el desempeño laboral son las acciones y comportamientos que contribuyen a los objetivos de la organización mediante la interacción entre la capacidad, disposición y oportunidad para desempeñarse.	Consideración individualizada	
			Capacidad para desempeñarse	Habilidades Conocimiento Nivel de educación
			Disposición para desempeñarse	Satisfacción Motivación Percepción de tareas
			Oportunidad para desempeñarse	Equipos y/o herramientas Condiciones de trabajo Compañerismo

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de Investigación

El tipo de estudio es básico, ya que se centra en servir de base teórica para próximas investigaciones. Según Arias & Covinos (2021) quienes mencionan que este tipo de investigación no busca resolver problemas prácticos de manera inmediata ya que su finalidad principal es sentar las bases teóricas que fundamentan otros tipos de investigaciones.

4.2 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es no experimental, ya que no se manipularon las variables de estudio y se midió tal como se presentan en la realidad.

Este diseño no implica la aplicación de estímulos o la creación de condiciones experimentales que afectan a las variables analizadas. Los participantes del estudio son observados en su entorno habitual, sin modificar ninguna circunstancia. Asimismo, las variables de interés no son objeto de manipulación por parte del investigador (Arias & Covinos, 2021).

4.3 Enfoque de la Investigación

La presente investigación presenta un enfoque cuantitativo, que se fundamenta en la medición objetiva de las variables, dimensiones e indicadores a través de datos numéricos. Mediante un análisis estadístico detallado, se busca contrastar las hipótesis planteadas y comprender las características y comportamientos del fenómeno investigado.

El método cuantitativo se basa en recopilar información numérica que se somete a un análisis estadístico riguroso. Su objetivo principal es contrastar la hipótesis y el análisis estadístico con el fin de establecer pautas de comportamiento (Hernández et al.

2024).

4.4 Nivel de la Investigación

La presente investigación es correlacional puesto que busca medir la relación entre las variables de estudio que son Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral. Según Arias & Covinos (2021) el objetivo primordial de esta investigación con nivel correlacional es conocer cómo se comportan las variables correlacionadas; el cual se enfoca en medir la relación existente entre dos variables, sin determinar relaciones causales, pero puede brindar indicios para futuras indagaciones.

4.5 Por la Prolongación en el Tiempo

La investigación será de corte transversal esto implica la recolección de datos en un único momento temporal, de forma puntual para su posterior descripción dentro de la investigación (Arias & Covinos, 2021).

4.6 Método

La metodología utilizada en este estudio fue la hipotético-deductiva, que implica el planteamiento de hipótesis que se consideran verdaderas, pero no se pueden afirmar con certeza, como una forma de abordar los diversos problemas planteados (Rodríguez & Omar, 2017). Es decir, la investigación utilizó hipótesis para manejar el supuesto verdadero de la investigación dándole un trato de manera general a lo específico, analizando primero la variable y posterior a ello sus dimensiones.

4.7 Unidad de Análisis

La unidad de análisis está compuesta por los colaboradores de las 5 unidades de la cadena Cusco Restaurants SAC.

4.8 Población y Muestra

4.8.1 Población

Se refiere a un conjunto, ya sea infinito o finito de individuos o elementos que

comparten características similares o comunes entre ellos (Arias & Covinos, 2021). En este sentido, la población en cuestión está compuesta por 99 colaboradores de las áreas operativas entre: jefes de cocina, barra y salón, sus respectivos subordinados y cajeras de la cadena de Cusco Restaurants SAC, como se detalla en la tabla 2.

Tabla 2

Cuadro de la Población

	Unidades de Cusco Restaurants SAC				
	INKAGRILL	MAP Café	PACHAPAPA	LIMO	KION
Jefe de Cocina	1	1	1	1	1
Jefe de Barra	1	1	1	1	1
Jefe de Salón	1	1	1	1	1
Subordinados de Barra	2	0	2	2	2
Subordinados de Cocina	7	5	11	8	7
Subordinados de salón	6	3	8	7	5
Cajeras	2	2	2	2	2
TOTAL POR UNIDAD	20	13	26	21	19
TOTAL POBLACIÓN	99				
TOTAL % POR UNIDAD	20%	13%	26%	21%	14%
TOTAL % POBLACIÓN	100%				

Nota. Elaboración propia.

4.8.2 Muestra

Para elegir la muestra, se utilizó el método de muestreo no probabilístico utilizando un muestreo intencional (censal), esta modalidad se distingue por estar guiada por los criterios personales establecidos por el propio investigador. El investigador tiene la potestad de aplicar criterios específicos que determinen quiénes serán incluidos o excluidos del estudio, o bien, optar por considerar la totalidad de la población objetivo, es decir, realizar un censo poblacional (Arias & Covinos, 2021).

Por lo cual la muestra será igual a la población de estudio (99 colaboradores), siendo ellos quienes experimentan directamente las prácticas de liderazgo y reflejan su impacto en el desempeño, por lo que resultan pertinentes para responder a los objetivos de la investigación.

4.9 Técnicas y Herramientas

4.9.1 Técnica

Según Andía (2017) el proceso de recolección de información básica en la investigación se conoce como técnica de investigación y se utilizó la encuesta como método para este estudio específico la cual se aplicó a la población de estudio.

4.9.2 Herramienta

Se empleó un cuestionario, el cual es una herramienta para la recolección de datos ampliamente utilizada en los procesos de investigación científica compuesta por un conjunto de interrogantes presentados de manera enumerada en un formato tabular, acompañados de una serie de opciones de respuesta entre las cuales el encuestado debe seleccionar (Arias & Covinos, 2021).

4.10 Análisis e Interpretación de la Información

La información obtenida de los encuestados se tabuló en Microsoft Excel y se analizó estadísticamente utilizando el programa SPSS-26. La estadística descriptiva se utilizó para medir el comportamiento de las variables de manera independiente, mientras que la estadística inferencial se empleó para responder a las hipótesis de estudio.

4.11 Validez o Falsedad de la Hipótesis

La hipótesis se validó usando Rho Spearman y los datos fueron examinados mediante la prueba de normalidad de Kolmogorov- Smirnov antes de aplicar la prueba de correlación. Los resultados se interpretaron de la siguiente manera:

- Si el nivel de significancia bilateral es inferior al 5%, se aceptará la hipótesis alterna.
- Si el nivel de significancia bilateral es mayor al 5%, se aceptará la hipótesis nula

Tabla 3*Grado de relación según coeficiente de correlación*

Rango	Relación
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva perfecta

Nota: Criterios de medición para determinar el grado de asociación entre variables, adaptado de “Metodología de la investigación” (p. 346), por Hernández y Mendoza, 2018, McGraw Hill.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y RESULTADOS

5.1 Procesamiento, Análisis, Interpretación y Discusión de resultados

5.1.1 *Procesamiento*

5.1.1.1 Presentación del Instrumento

A. Cuestionario

Para la recolección de datos, se implementó un cuestionario. Este fue diseñado para abordar las dos variables centrales del estudio: liderazgo transformacional y desempeño laboral. Así mismo las preguntas fueron cuidadosamente estructuradas para reflejar las distintas dimensiones de cada variable.

En cuanto a la metodología de respuesta, se optó por utilizar la escala Likert de cinco niveles, permitiendo a los participantes reflejar sus opiniones de manera gradual en cada ítem correspondiente a los indicadores propuestos.

El cuestionario en su totalidad consta de 23 preguntas, distribuidas de la siguiente manera: 12 ítems dedicados a evaluar el liderazgo transformacional y 11 enfocados en el desempeño laboral, tal como se ilustra en la tabla 4 a continuación:

Tabla 4*Distribución de ítems de cuestionario*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	Capacidades extraordinarias	1
		Celebra logros	2
		Aborda crisis	3
	Motivación inspiradora	Actitud optimista	4
		Sentido de compromiso	5
		Crear expectativas	6
	Estimulación intelectual	Incentivar creatividad	7
		Solución de problemas	8
		Escucha Activa	9
	Consideración individualizada	Identifica debilidades y fortaleza	10
		Interés en sus seguidores	11
		Promueve desarrollo	12
Desempeño laboral	Capacidad para desempeñarse	Habilidades	13
		Conocimiento	14
		Nivel de educación	15
	Disposición para desempeñarse	Satisfacción	16
		Motivación	17
		Percepción de tareas	18
	Oportunidad para desempeñarse	Equipos y/o herramientas	19,20
		Condiciones de trabajo	21
		Compañerismo	22,23

Nota: Elaboración propia**5.1.1.2 Baremo**

El baremo puede concebirse como un conjunto de reglas, cuya función primordial es proporcionar un marco de referencia para la cuantificación o evaluación de una variable y sus dimensiones (Montañez & Palma, 2023).

Es así que se planteó utilizar 3 niveles de Baremo (bajo, medio y alto) para cada variable y dimensión de estudio, con el fin de tener una mejor comprensión de los resultados obtenidos, dicho proceso se realizó utilizando el programa Excel como se observa a continuación en la tabla 5, tabla 6, tabla 7 y tabla 8.

Tabla 5*Descripción de la baremación de la variable Liderazgo Transformacional*

Variable	Niveles (valor interpretativo)	Escala de puntuación	Descripción
Liderazgo Transformacional	Bajo	De 12 a 28 puntos	El nivel de liderazgo transformacional es bajo. Indica que existen deficiencias significativas en relación a las cualidades y comportamiento asociados con el liderazgo transformacional que requieren atención inmediata.
	Medio	De 29 a 44 puntos	El nivel de liderazgo transformacional es medio o aceptable. Aunque cumple con los requisitos mínimos, hay margen de mejora.
	Alto	De 45 a 60 puntos	El nivel de liderazgo transformacional es alto. Indica que el líder demuestra efectivamente las cualidades y comportamientos asociados con el liderazgo transformacional.

Nota: Elaboración propia

Tabla 6*Descripción de la baremación de las dimensiones de Liderazgo Transformacional*

Dimensiones de liderazgo transformacional	Niveles (valor interpretativo)	Escala de puntuación	Descripción
Influencia Idealizada	Bajo	De 3 a 7 puntos	En este rango todas las dimensiones reflejan un nivel bajo. Los líderes muestran una capacidad limitada para inspirar, motivar e influir positivamente en sus colaboradores.
Motivación Inspiracional	Medio	De 8 a 11 puntos	Las dimensiones del liderazgo transformacional se manifiestan con nivel medio o moderado. Los líderes demuestran cierta habilidad para motivar e inspirar, aunque no de forma constante quedando así espacio para la mejora.
Estimulación intelectual			
Consideración Individualizada	Alto	De 12 a 15 puntos	En este rango todas las dimensiones reflejan un nivel alto. Los líderes exhiben una fuerte capacidad para inspirar y motivar a sus equipos, fomentando la innovación y el crecimiento personal, contribuyendo al desarrollo de la organización.

Nota: Elaboración propia

Tabla 7*Descripción de la baremación de la variable desempeño laboral*

Variable	Niveles (valor interpretativo)	Escala de puntuación	Descripción
Desempeño laboral	Bajo	De 11 a 25 puntos	El nivel de desempeño laboral es bajo. Indica que existen deficiencias significativas en el rendimiento del colaborador que requieren atención inmediata y acciones de mejora.
	Medio	De 26 a 40 puntos	El nivel de desempeño laboral es medio. Es decir, aunque cumple con los requisitos mínimos del puesto, hay margen para optimización y desarrollo.
	Alto	De 41 a 55 Puntos	El nivel de desempeño laboral es alto. Indica que el colaborador tiene un buen desempeño que contribuye de manera efectiva a la organización.

Nota: Elaboración propia

Tabla 8*Descripción de la baremación de las dimensiones de Desempeño Laboral*

Dimensiones de desempeño laboral	Niveles (valor interpretativo)	Escala de puntuación	Descripción
Capacidad para Desempeñarse	Bajo	De 3 a 7 puntos	En este rango las dimensiones de capacidad y disposición para desempeñarse presentan un nivel bajo. Los colaboradores demuestran un desarrollo negativo de sus actividades, siendo prioritaria la atención de estos.
	Medio	De 8 a 11 puntos	En este rango las dimensiones de capacidad y disposición para desempeñarse evidencian un nivel medio. Los colaboradores cumplen con el desarrollo de sus funciones, aunque no es óptimo. Existe un margen de mejora.
Disposición para Desempeñarse	Alto	De 12 a 15 puntos	En este rango las dimensiones de capacidad y disposición para desempeñarse presentan un nivel alto. Los colaboradores cumplen con el desarrollo de sus funciones un desarrollo positivo, que contribuye de manera efectiva a la organización.
Oportunidad para desempeñarse	Bajo	De 5 a 11 puntos	En este rango la dimensión de oportunidad para desempeñarse presenta un nivel bajo. Se puede evidenciar insatisfacción con el entorno o herramientas por parte de los colaboradores para desarrollar sus funciones. Lo cual debe ser atendido con prioridad.
	Medio	De 12 a 18 puntos	En este rango la dimensión de oportunidad para desempeñarse evidencia un nivel medio. Los colaboradores demuestran conformidad parcial con el entorno y herramientas para su desempeño, existe un margen de mejora que debe ser impulsado.
	Alto	De 19 a 25 puntos	En este rango la dimensión de oportunidad para desempeñarse presenta un nivel alto. Los colaboradores demuestran una buena percepción de su entorno y herramientas evidenciando un buen desarrollo de sus funciones lo que contribuye de manera efectiva en la organización.

Nota: Elaboración propia

5.1.1.3 Alfa de Cronbach

Para medir la confiabilidad del instrumento se utilizó la técnica de alfa de Cronbach, lo que permitió observar el nivel de confiabilidad de los ítems donde 0 refleja inconsistencia y 1 consistencia perfecta. Lo que se ve reflejado en la tabla 9, a continuación, mostrada:

Tabla 9

Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81-1	Muy alta
0,61– 0,80	Alta
0,41– 0,60	Media
0,21– 0,40	Baja
0– 0,20	Muy baja

Nota. De Metodología de la investigación cuantitativa (p. 92), por S. Palella y F.

Matins, 2006, FEDUPEL ([Portada.tif \(scalahed.com\)](http://Portada.tif(scalahed.com)))).

Tabla 10

Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Liderazgo transformacional	0,778	12
Desempeño laboral	0,713	11

Nota: Elaboración propia

La tabla 10 de estadísticas de fiabilidad muestra que el coeficiente Alfa de Cronbach para las variables "Liderazgo Transformacional" y "Desempeño Laboral" es de 0,778 y 0,713, respectivamente. Estos valores se encuentran ubicados en el rango de 0,60 y 0,80 (alto), lo que indica que ambos cuestionarios son confiables. Esto significa que los ítems utilizados para medir las variables son coherentes y proporcionan resultados

estables y consistentes, asegurando que las mediciones reflejan adecuadamente la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en la cadena Cusco Restaurants SAC. La fiabilidad interna del cuestionario respalda la validez de los resultados obtenidos en el estudio.

5.1.2 Análisis

5.1.2.1 Diagnóstico

5.1.2.1.1 Acervo documental

En la tabla 11 podemos observar las funciones por área:

Tabla 11

Funciones por área

Área	Funciones
Administración	• Supervisión general de las operaciones del restaurante • Resolución de incidentes o problemas complejos • Autorización de eliminaciones de pedidos en el sistema • Toma de decisiones en situaciones particulares de pago • Revisión y aprobación de documentos operativos • Gestión de reclamos y uso del libro de reclamaciones • Coordinación con el jefe de salón para mantener estándares de servicio • Evaluar la calidad de los productos regularmente e investigar nuevos proveedores • Evaluar el rendimiento del personal y ofrecer información para mejorar su productividad • Gestionar la buena imagen del restaurante y sugerir formas de mejorarla
Área de Cocina	• Usar el uniforme limpio y cumplir con las normas de higiene y seguridad dentro del área de trabajo. • Preparar alimentos frescos y de alta calidad de acuerdo con las recetas y estándares establecidos por el restaurante. • Encargarse de la preparación y cocción de los platos principales del menú, asegurando que se sigan los tiempos de cocción adecuados y que los platos se sirvan correctamente. • Preparar guarniciones, salsas, aderezos y otros acompañamientos que complementen los platos principales, garantizando que estén listos para ser servidos junto con los platos principales. • Montar los platos de manera atractiva y creativa antes de ser servidos, asegurando que cumplan con los estándares de presentación del restaurante

Área	Funciones
	• Realizar controles de calidad de los alimentos para garantizar que cumplan con los estándares de frescura, sabor y seguridad alimentaria del restaurante. • Supervisar y mantener un inventario de los alimentos y productos de cocina, informando al chef o al encargado de la cocina sobre cualquier necesidad de reposición • Seguir estrictamente las normas de seguridad e higiene alimentaria, incluyendo el lavado adecuado de manos, la manipulación segura de alimentos y el mantenimiento de la limpieza en la cocina • Colaborar con el chef y otros miembros del equipo de cocina en la planificación y desarrollo del menú, aportando ideas y sugerencias para nuevos platos o mejoras en los existentes. • Trabajar en estrecha colaboración con otros miembros del equipo de cocina para garantizar una operación eficiente y un servicio de alta calidad • Ser capaz de adaptarse a cambios en el menú, la demanda de los clientes o las circunstancias de la cocina, manteniendo siempre un alto nivel de profesionalismo y rendimiento. • Demás actividades que le solicite la Empresa
Área de Barra	• Emplear el uniforme completo de trabajo, teniendo en cuenta la higiene, el aseo personal. • Preparar una variedad de bebidas alcohólicas y no alcohólicas según las recetas estándar del restaurante y las preferencias de los clientes, incluyendo cócteles clásicos, bebidas especiales y bebidas personalizadas. • Tener un conocimiento profundo de los diferentes tipos de licores, vinos, cervezas y otras bebidas disponibles en el restaurante, así como de sus características, maridajes y métodos de preparación • Mantener el área del bar limpia, ordenada y bien abastecida en todo momento, asegurándose de que todos los utensilios, equipos y suministros estén disponibles y en buen estado de funcionamiento • Realizar un seguimiento de las existencias de bebidas, ingredientes y suministros del bar, llevar a cabo inventarios periódicos y comunicar cualquier necesidad de reposición al gerente.
Área de Salón	• Presentación de la carta y toma de pedidos • Recepción y ubicación de clientes • Servicio de alimentos y bebidas • Atención continua y resolución de problemas durante la estadía • Manejo de pagos y cuentas • Limpieza y preparación de mesas • Despedida de clientes
Caja	• Atender con calidad a los comensales en el área de registro y cobro, asegurando su satisfacción con el servicio recibido.

Área	Funciones
	• Mencionarles las promociones y especialidades del restaurante. • Manejar la caja registradora. Conocer los procedimientos de registro y las diferentes formas de pago. • Llevar el control de las comandas o notas de consumo y elaborar facturas para los clientes que así lo requieran. • Realizar los cortes parciales y finales de la caja. • Mantener en excelente presentación su área de trabajo y su persona. • Aplicar el reglamento interno de acuerdo a las situaciones que lo ameriten. • Surtir de papelería y verificar el funcionamiento de las herramientas en su área de trabajo

Nota: A partir de la información de los contratos de los colaboradores por área, adaptada del contrato de servicio.

5.1.2.1.2 Resultados del Cuestionario

A. Resultados de Datos Generales

Tabla 12

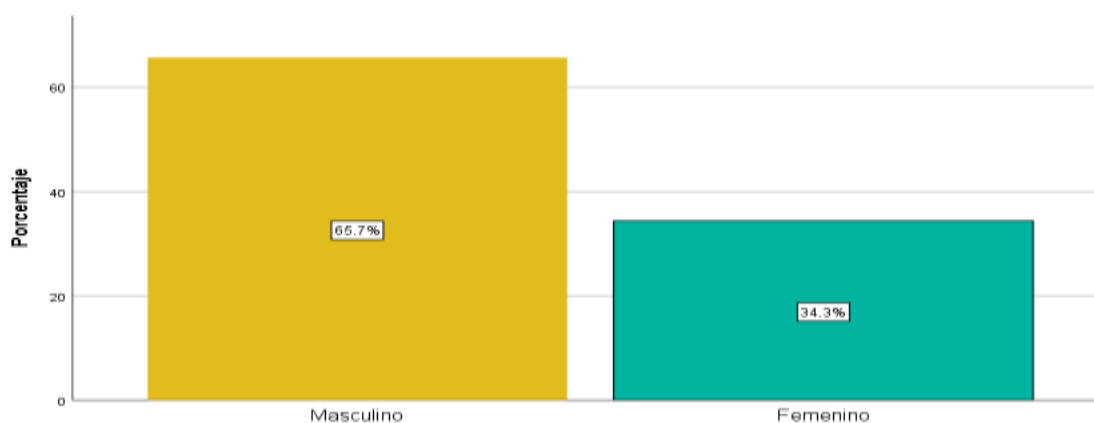
Distribución demográfica según género

		Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	65	65,7%
	Femenino	34	34,3%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 4

Distribución demográfica según género



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

Según la tabla 12 y figura 4, género de los encuestados, se presentan los siguientes resultados: el 65,7% de los colaboradores es de género masculino y el 34,3% son de género femenino.

Análisis

De la información presentada podemos decir que predomina la presencia de colaboradores de género masculino, lo cual se debe a la exigencia del tipo de trabajo que se realiza en las distintas áreas de los restaurantes.

Tabla 13

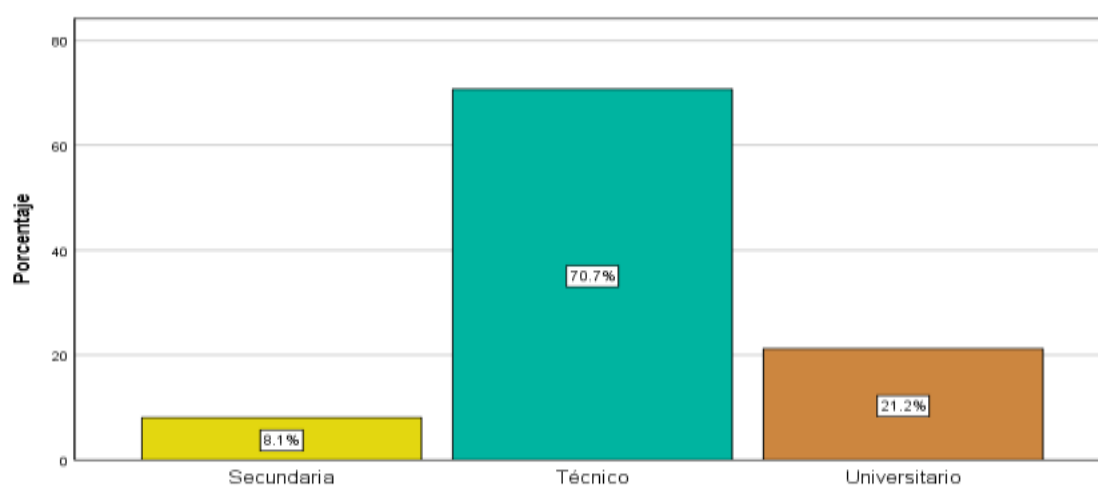
Distribución Grado Académico

		Frecuencia	Porcentaje
Grado académico	Secundaria	8	8,1%
	Técnico	70	70,7%
	Universitario	21	21,2%
Total		99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 5

Distribución Grado Académico



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

En la Tabla 13 y Figura 5 refleja que el nivel de estudios que predomina en los encuestados es técnico con un porcentaje de 70,7%, seguido de un 21,2% quienes cuentan con estudios superiores universitarios, mientras que el 8,1% representa a colaboradores solo con secundaria completa.

Análisis

De acuerdo a la información obtenida, la mayoría de los colaboradores tienen estudios de carácter técnico, esto debido a las exigencias de cada puesto en este rubro, entre los que se desempeñan cocineros, bármans, mozos, personal de limpieza, etc.

Tabla 14

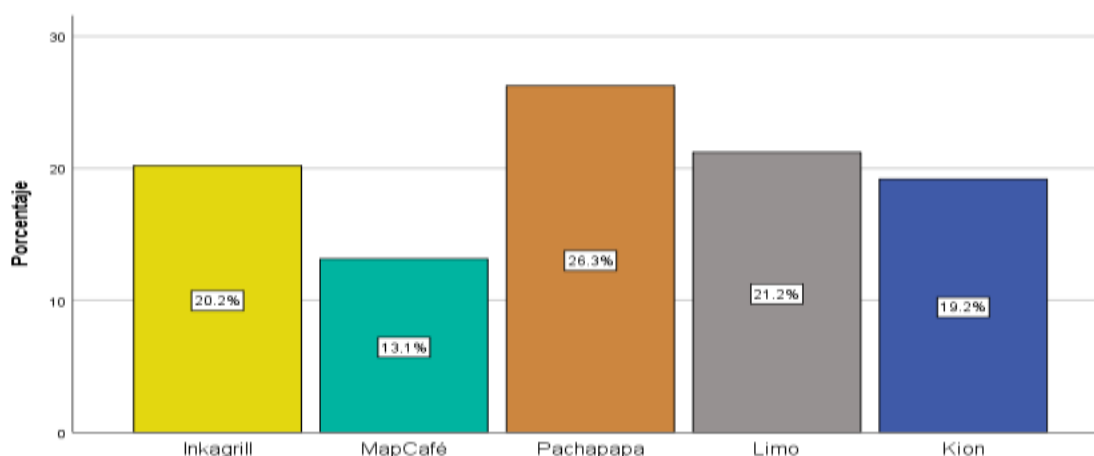
Distribución de Personal por Unidad

		Frecuencia	Porcentaje
Personal por Unidad	Inkagrill	20	20,2%
	MapCafé	13	13,1%
	Pachapapa	26	26,3%
	Limo	21	21,2%
	Kion	19	19,2%
Total		99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 6

Distribución de Personal por Unidad



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

En la tabla 14 y figura 6 podemos visualizar que la unidad con mayor cantidad de colaboradores es Pachapapa con un 26,3% del total. En segundo lugar, se encuentra Limo con 21,2%, como tercero Inkagrill con 20,2%, seguido por Kion 19,2% y como la unidad con menos cantidad de colaboradores MAP Café con un 13,1%.

Análisis

De acuerdo a la información recopilada la unidad con mayor número de colaboradores es Pachapapa (26.3%) esto debido a la popularidad de la carta ofrecida (comida tradicional cusqueña), lo que genera mayor afluencia de comensales requiriendo así mayor cantidad de colaboradores asimismo MAP Café (13.1%) siendo la unidad más pequeña entre las 5 que maneja la cadena, lo cual se debe a la particularidad de su público objetivo, ya que esta unidad es de estilo gourmet de alta cocina peruana y trabaja con pequeños grupos de comensales que buscan la experiencia como algo propio a ofrecer.

Tabla 15

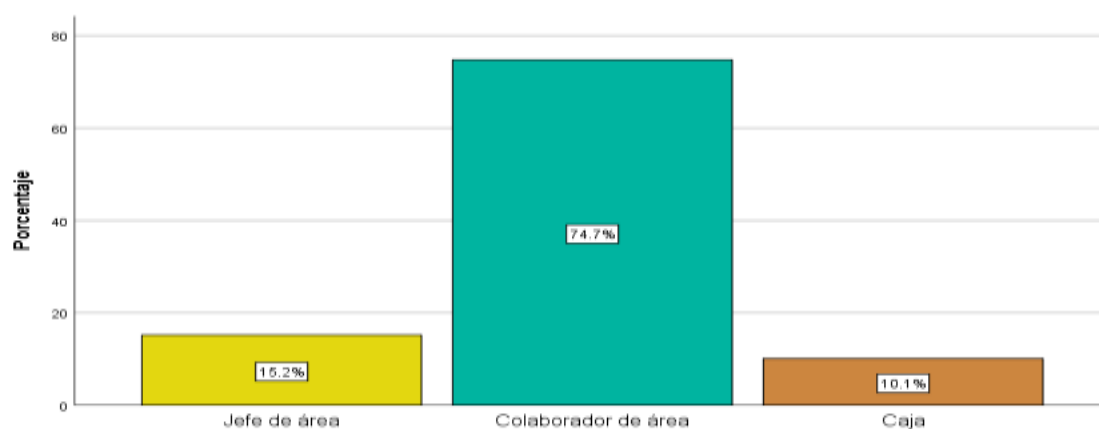
Distribución según al cargo que ocupan

		Frecuencia	Porcentaje
Cargo	Jefe de área	15	15,2%
	Colaborador de área	74	74,7%
	Caja	10	10,1%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 7

Distribución según al cargo que ocupan



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

En la Tabla 15 y figura 7, se aprecia lo siguiente: el 74,7% de los encuestados son colaboradores de las áreas de barra, cocina y salón. El 15,2% son jefes de las áreas mencionadas y un 10,1% pertenece al área de caja.

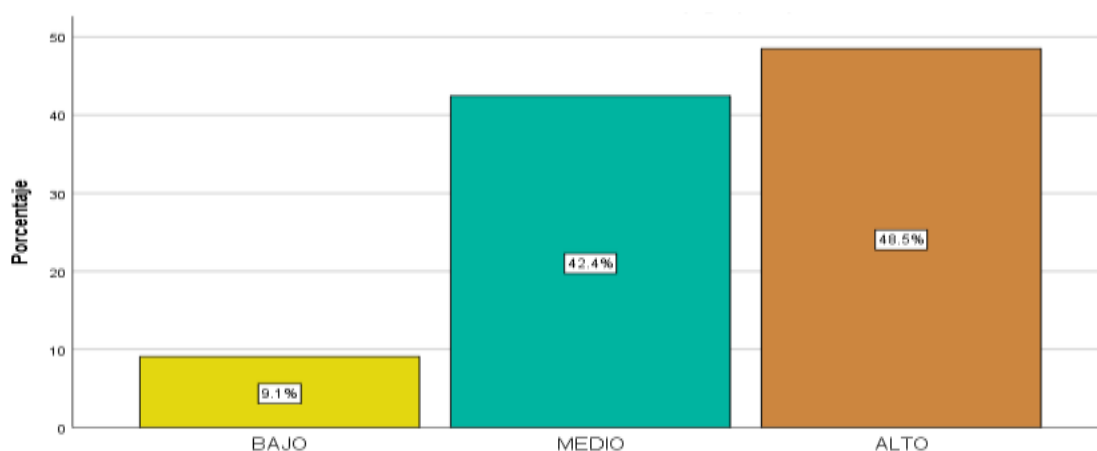
B. Resultados de la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones

Tabla 16

Nivel de la variable liderazgo transformacional

Variable	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo Transformacional	Bajo	9	9,1%
	Medio	42	42,4%
	Alto	48	48,5%
Total		99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 8*Nivel de la variable liderazgo transformacional*

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

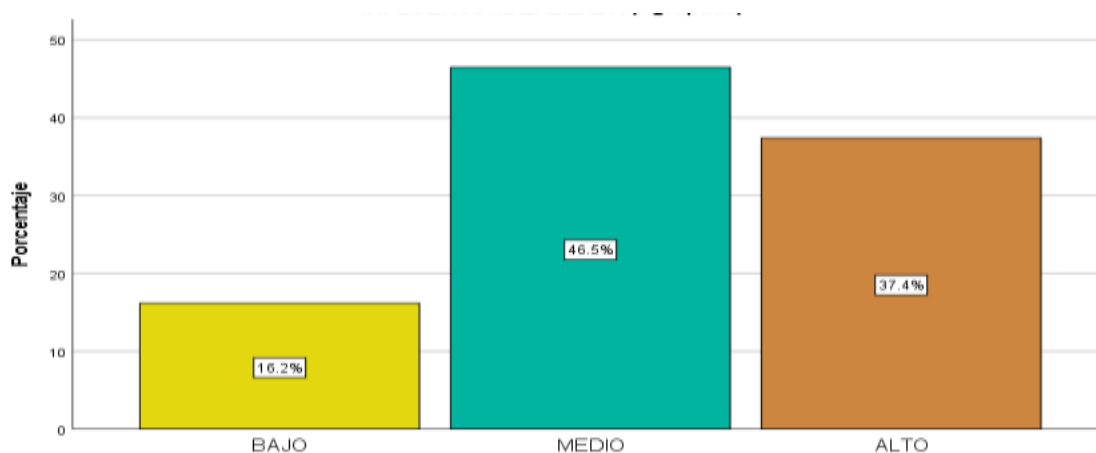
La tabla 16 y figura 8 muestran que la mayoría de los colaboradores percibieron el liderazgo transformacional en un nivel alto, con un 48,5%. Un 42,4% consideró que el liderazgo transformacional se encontraba en un nivel medio, mientras que solo un 9,1% lo evaluó en un nivel bajo.

Análisis

Estos resultados reflejan que los colaboradores perciben que los administradores demuestran un enfoque transformacional adecuado, es decir, tienen el perfil de influyentes ideales, motivadores, buenos estimuladores intelectuales e involucrados con su equipo. Evidenciando un potencial transformacional en los mencionados líderes para dirigir con éxito a su equipo. Así mismo en la información mostrada se refleja la existencia de un 9,1% de colaboradores encuestados que califican esta variable en un nivel bajo, siendo esto una muestra de parte de un grupo inconforme que no ve el perfil mencionado en los administradores.

Tabla 17*Nivel de la dimensión Influencia idealizada*

Dimensión	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Influencia idealizada	Bajo	16	16,2%
	Medio	46	46,5%
	Alto	37	37,4%
Total		99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas**Figura 9***Nivel de la dimensión Influencia idealizada**Nota:* Elaboración propia en base a las encuestas**Interpretación**

La tabla 17 y la figura 9, se observa un 46,5% de los encuestados considera que la influencia idealizada de los administradores es media. Un 37,4% opinan que es alta. Así mismo, un 16,2% de los encuestados indican que es baja.

Análisis

Con estos resultados se evidencia que los colaboradores de Cusco Restaurants SAC califican en un nivel medio, 46.5%, la influencia idealizada que tienen los administradores de las unidades, lo que significa que tienen respeto, admiración hacia ellos, es decir, lo ven como un modelo a seguir por lo general. Sin embargo, un 16,2% califican la influencia idealizada de los mencionados en un nivel bajo por lo cual, se

considera que existe un margen para realizar mejoras en este aspecto que opina que no ven esa imagen en los administradores, siendo más específicos consideran que no demuestran un sentido de autoridad y confianza hacia los colaboradores y sobre todo que no son admirados por sus equipos de trabajo.

Tabla 18

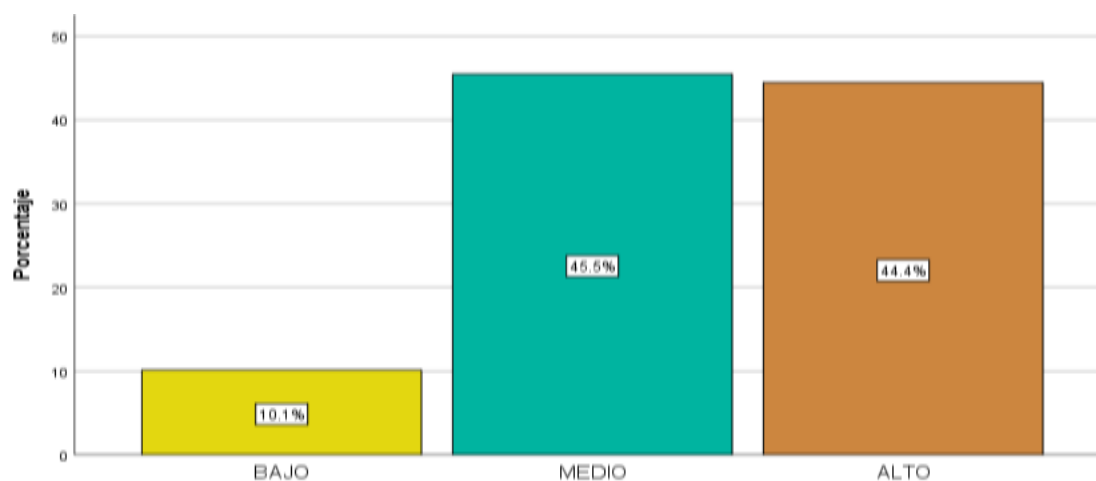
Nivel de la dimensión motivación inspiradora

Dimensión	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Motivación inspiradora	Bajo	10	10,1%
	Medio	45	45,5%
	Alto	44	44,4%
Total		99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 10

Nivel de la dimensión motivación inspiradora



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

En la tabla 18 y figura 10 apreciamos que un 45,5% de los encuestados consideran la motivación inspiradora en un nivel medio, mientras que un 44,4% la consideró en un nivel alto. Por último, un 10,1% de los colaboradores la evaluó en un nivel bajo.

Análisis

Estos resultados indican que el 45,5% de colaboradores encuestados consideran

que los administradores demuestran un nivel medio, pues los incitan a lograr sus metas, gestionan incentivos adicionales al salario (premios, bonificaciones, etc.). Así mismo, generan un sentido de pertenecía con la organización a través de su guía en las actividades, esto se ve reflejado en la permanencia continua de ciertos colaboradores teniendo una larga trayectoria dentro de la organización. Mientras un 10,1% de los encuestados opinan que existe un nivel bajo con respecto a la actitud y disposición por parte de los mencionados evidenciando así brechas con respecto a la participación o actuar de los administradores.

Tabla 19

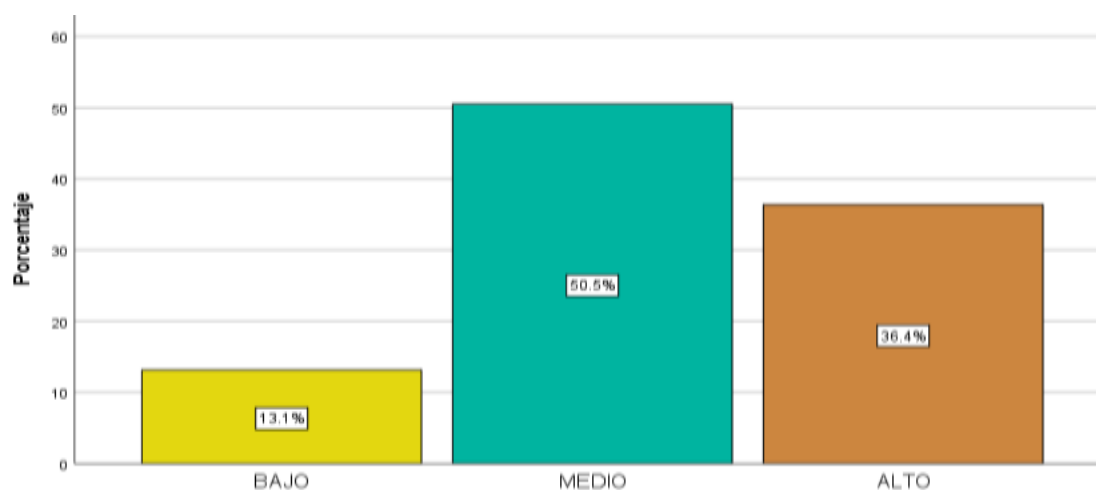
Nivel de la dimensión estimulación intelectual

Dimensión	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Estimulación intelectual	Bajo	13	13,1%
	Medio	50	50,5%
	Alto	36	36,4%
Total		99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 11

Nivel de la dimensión estimulación intelectual



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

En la tabla 19 y figura 11, se observa un 50,5% de los encuestados considera la

estimulación intelectual en un nivel medio. Un 36,4% de los colaboradores consideró que esta dimensión se encontraba en un nivel alto, mientras que un 13,1% la evaluó en un nivel bajo.

Análisis

Estos resultados indicaron que la mayoría de los encuestados, 50,5%, perciben un nivel medio de estimulación intelectual lo que alude a que los administradores son abiertos a escuchar sus ideas y pensamientos además de sentirse involucrados y estimulados a ser creativos, en ciertas ocasiones, es decir no suele ser permanente en la organización. Por otro lado, un 13,1% evidencia lo contrario, teniendo un nivel bajo, pudiendo deducir así que parte del personal se siente poco involucrado, en algunos casos aislados de la participación en equipo considerando también que el administrador es poco regular al fomentar las ideas creativas, promover la autocrítica y estimular al colaborador a expresar sus ideas u opiniones.

Tabla 20

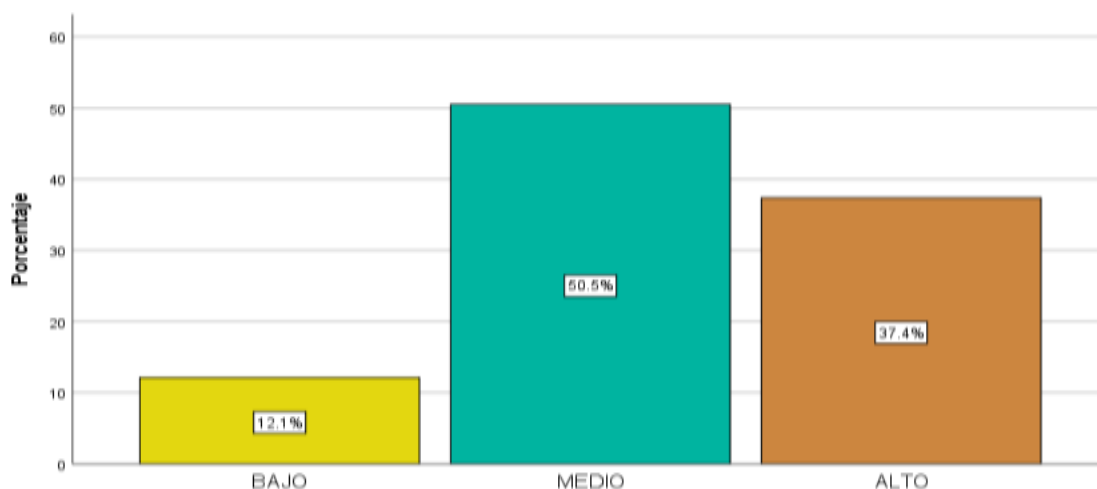
Nivel de la dimensión consideración individualizada

Dimensión	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Consideración individualizada	Bajo	12	12,1%
	Medio	50	50,5%
	Alto	37	37,4%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 12

Nivel de la dimensión consideración individualizada



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

La tabla 20 y figura 12, nos muestran un 50,5% de los encuestados reflejan un nivel medio referente a la consideración individual. Un 37,4% de los colaboradores evaluó esta dimensión en un nivel alto, mientras que un 12,1% consideró un nivel bajo.

Análisis

De esta información afirmamos que gran parte de los colaboradores, 50.5%, perciben que sus administradores se esfuerzan considerablemente (nivel medio) para atender las necesidades individuales de cada uno de ellos, los reconocen, les enseñan y orientan demostrando la escucha activa y el valor que tienen para ellos su equipo. Mientras que un 12,1% percibe un nivel bajo, haciendo referencia a que los administradores prestan una mínima atención a sus necesidades individuales, aspiraciones y desarrollo personal, atribuyéndose posiblemente a la cantidad de trabajadores que se maneja por unidad.

i. Análisis del liderazgo transformacional por indicador

Tabla 21

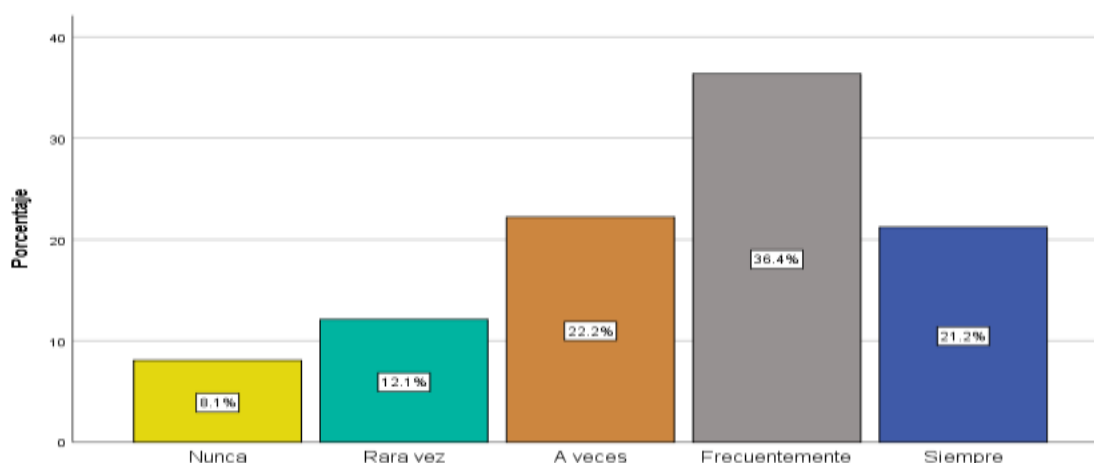
Indicador Capacidades Extraordinarias

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
1. El administrador demuestra habilidades y conocimientos que lo convierten en un modelo a seguir.	Nunca	8	8,1%
	Rara vez	12	12,1%
	A veces	22	22,2%
	Frecuentemente	36	36,4%
	Siempre	21	21,2%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 13

Indicador Capacidades Extraordinarias



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

En la presente tabla 21 y figura 13 del total de encuestados: 36,4% indica que frecuentemente el administrador demuestra capacidades extraordinarias, seguido de un 22,2% que indica a veces y siempre con un 22,2% y un 21,2% respectivamente. Las opciones de rara vez y nunca tienen los menores porcentajes, con 12,1% y 8,1% respectivamente.

Análisis

Analizando esta información observamos que con respecto al indicador de

capacidades extraordinarias un buen porcentaje (36,4%) considera que tienen de referente al administrador, lo cual quiere decir que este influye a través del ejemplo por sus habilidades y conocimientos, de modo que los colaboradores trabajan con ideales a seguir. Un 8.1% no lo considera como referente puesto que el administrador no demuestra capacidades que le permitan ser percibido como alguien a quien imitar.

Tabla 22

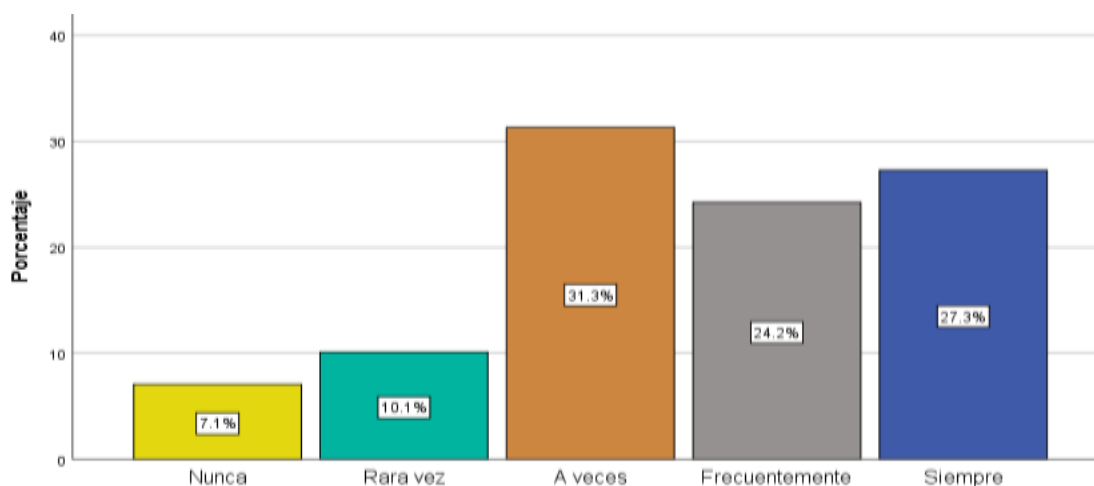
Indicador Celebra Logros

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
2. Los logros y/o cumplimiento de objetivos de los colaboradores son reconocidos y celebrados.	Nunca	7	7,1%
	Rara vez	10	10,1%
	A veces	31	31,3%
	Frecuentemente	24	24,2%
	Siempre	27	27,3%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 14

Indicador Celebra Logros



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

En esta tabla 22 y figura 14 se aprecia que un 31,3% considera que a veces el administrador celebra logros, seguido por un 27.3% y 24.2% como siempre y frecuentemente respectivamente y un porcentaje de 10,1% rara vez y un 7,1% nunca.

Análisis

De esta información se puede analizar que la mayor parte de colaboradores (31,3%) consideran que a veces sus logros son reconocidos por parte de su administrador con felicitaciones, menciones en público, reconocimientos dentro de sus unidades como “trabajador del mes”, entre otros. Así mismo, vemos un 7,1% de colaboradores que expresa nunca haber observado alguna acción o iniciativa por parte del administrador con respecto al reconocimiento de logros.

Tabla 23

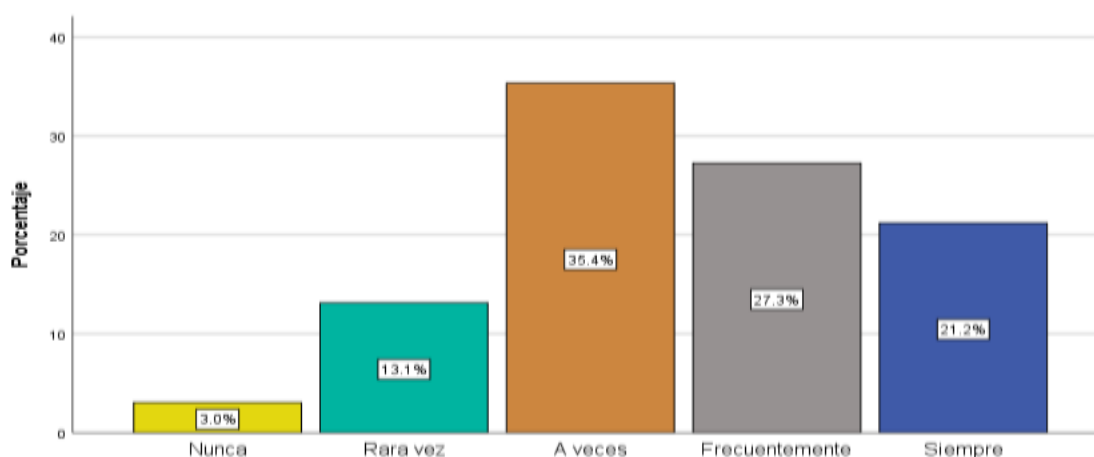
Aborda Crisis

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
3. El administrador comunica con claridad las acciones a seguir frente a problemas o dificultades.	Nunca	3	3,0%
	Rara vez	13	13,1%
	A veces	35	35,4%
	Frecuentemente	27	27,3%
	Siempre	21	21,2%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 15

Aborda Crisis



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

En la tabla 23 y figura 15, se observa que el 35,4 % del total de encuestados afirman que el administrador a veces aborda crisis, así también el 27,3 % afirma que

frecuentemente; por otro lado, el 21,2% indican que siempre, mientras que el 13,1% opinan que rara vez y un 3,0% restante señalan que nunca.

Análisis

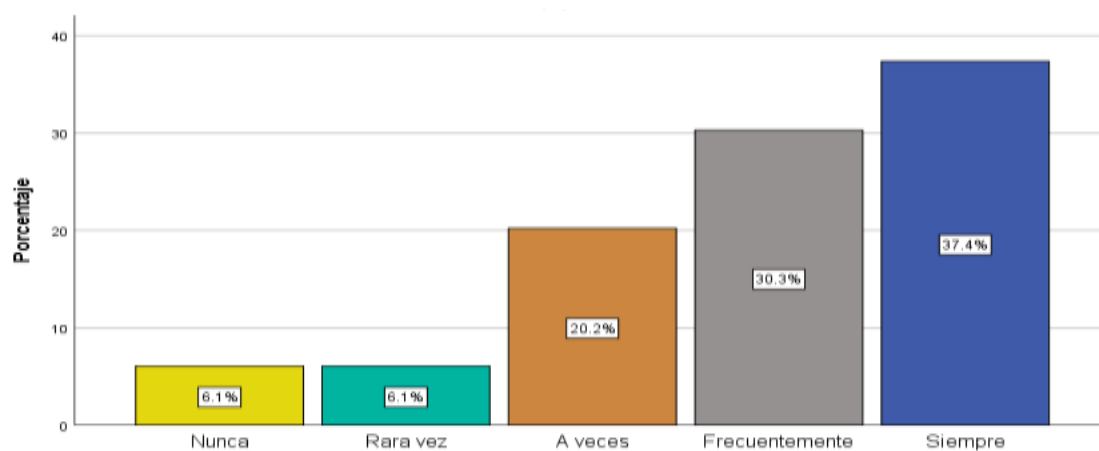
De acuerdo a lo observado una buena cantidad de encuestados (35,4%) percibe que la comunicación es clara a veces por parte del administrador, es decir el mensaje transmitido no muchas veces se llega a comprender con facilidad en situaciones complicadas como el Rush en horario con mucha afluencia. Así mismo un porcentaje de colaboradores consideran lo mencionado en un nivel bajo, es decir, nunca (3,0%), este último puede atribuirse a colaboradores nuevos que aún se encuentran en proceso de adaptación lo cual hace que no exista buena comunicación o entendimiento de esta ya que las formas y códigos en el manejo de los restaurantes se aprende con la interacción a lo largo del tiempo.

Tabla 24

Indicador Actitud Optimista

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
4. El administrador motiva eficazmente a los trabajadores para alcanzar los objetivos.	Nunca	6	6,1%
	Rara vez	6	6,1%
	A veces	20	20,2%
	Frecuentemente	30	30,3%
	Siempre	37	37,4%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 16*Indicador Actitud Optimista*

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

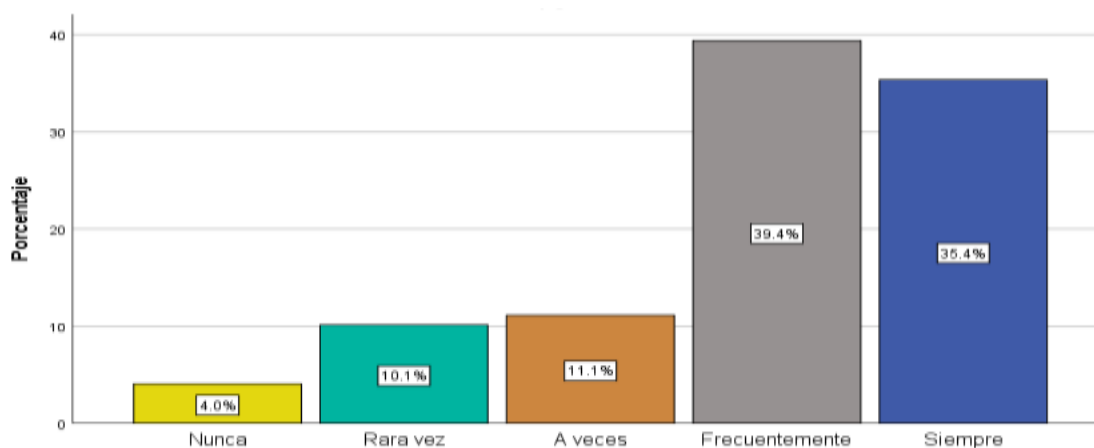
En la tabla 24 y figura 16, se muestra que, el 37,4% de los encuestados considera el administrador siempre tiene una actitud optimista, el 30,3% frecuentemente. Por otro lado 20,2% de colaboradores consideran que solo a veces, así como un 6,1% opina que rara vez y un 6,1% opina que nunca perciben esta actitud.

Análisis

De la información presentada, un 37,4% de colaboradores encuestados evidencia que el administrador los estimula a conocer y lograr las metas u objetivos en común que tienen por alcanzar. Por otro lado, un 6,1% manifiesta que nunca perciben al administrador como alguien que les brinde y transmite una actitud optimista, es decir, no se involucra a motivarlos y a lograr las metas establecidas.

Tabla 25*Indicador Sentido de Compromiso*

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
5. El administrador fomenta activamente el sentido de pertenencia e identidad con la organización.	Nunca	4	4,0%
	Rara vez	10	10,1%
	A veces	11	11,1%
	Frecuentemente	39	39,4%
	Siempre	35	35,4%
Total		99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas**Figura 17***Indicador Sentido de Compromiso**Nota:* Elaboración propia en base a las encuestas**Interpretación**

Según la tabla 25 y figura 17, se observa que el 39,4% de los encuestados consideran que frecuentemente el administrador genera un sentido de compromiso, un 35,4% consideran que siempre. Un porcentaje de 11,1% y 10,1% lo consideran a veces y rara vez, respectivamente y finalmente un 4,0% opinan que nunca.

Análisis

A partir de ello se deduce que la mayoría de los colaboradores encuestados (39,4%) sienten un compromiso e identidad con la organización, afirmando así que el administrador fomenta el sentido de pertenencia con esta. La cantidad de encuestados que

opinan lo contrario (4,0%) son pocos, esta percepción podría darse a la naturaleza de los colaboradores, es decir que entre ellos se encuentran colaboradores nuevos dentro de la organización los que aún no sienten esta identificación, por lo propio de recién conocer a su administrador, compañeros y entorno en general.

Tabla 26

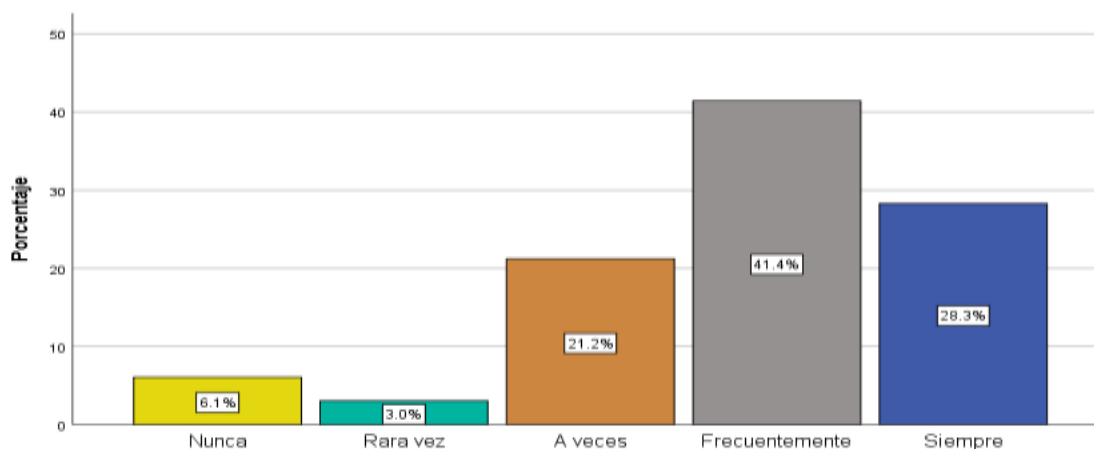
Indicador Crear expectativa

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
6. Los incentivos propuestos (premios, reconocimientos y bonos) por el cumplimiento de metas resultan motivadores.	Nunca	6	6,1%
	Rara vez	3	3,0%
	A veces	21	21,2%
	Frecuentemente	41	41,4%
	Siempre	28	28,3%
Total		99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 18

Indicador Crear expectativa



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

En la tabla 26 y figura 18, se observa que 41.4% de los colaboradores encuestados opinan que frecuentemente el administrador crea expectativas, así también el 28,3% opinan que siempre y un 21,2% “a veces”. Por otro lado, un 6,1% y 3% opinan que nunca y rara vez respectivamente.

Análisis

Estos resultados reflejan los incentivos gestionados y propuestos por el administrador, como son premios, bonos, etc., los cuales son reconocidos por la mayoría de los colaboradores de manera positiva (41,4%) generando así motivación por el trabajo y entusiasmo a seguir mejorando, sin embargo, se observa una cantidad mínima de colaboradores (6,1%) quienes opinan que los incentivos gestionados por el administrador con la organización no son llamativos.

Tabla 27

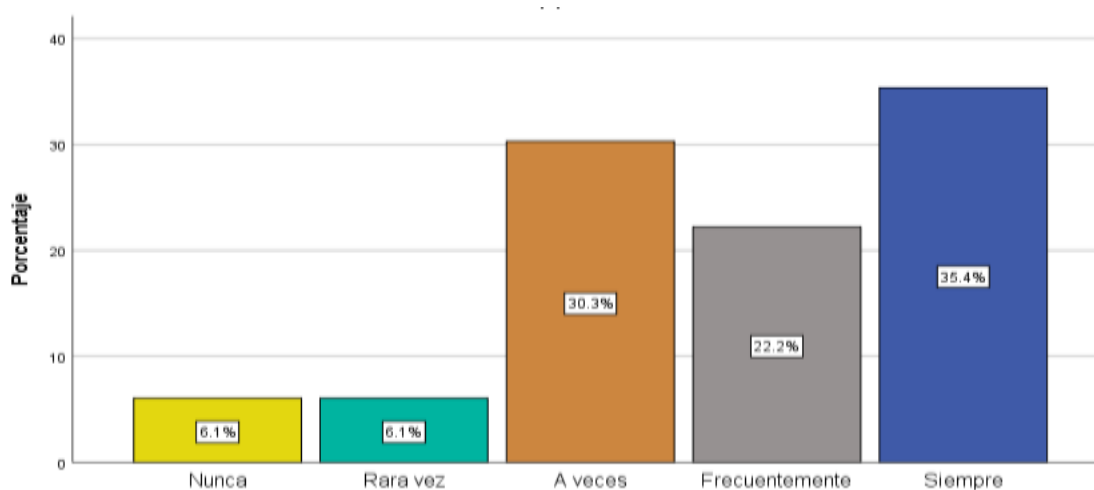
Indicador Incentiva creatividad

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
7. El administrador genera un entorno que fomenta la expresión de ideas innovadoras y creativas	Nunca	6	6,1%
	Rara vez	6	6,1%
	A veces	30	30,3%
	Frecuentemente	22	22,2%
	Siempre	35	35,4%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 19

Indicador Incentiva creatividad



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

En la tabla 27 y figura 19, se aprecia lo siguiente: un 35,4% consideran que siempre se incentiva la creatividad, un porcentaje de 30,3% consideran que “a veces”. Un

22,2% frecuentemente y por último un 6,1% opina que rara vez y de igual manera el mismo porcentaje opina que nunca.

Análisis

A partir de los resultados se deduce que la mayoría de los colaboradores (35,4%) evidencian el interés del administrador para crear un entorno de libre expresión de ideas, propuestas, etc. Así mismo un 6,1% de los encuestados indican que nunca identificaron o reconocieron estos espacios, es decir, refleja que no se les ha estimulado ni fomentado con respecto a la expresión de sus ideas o no se les ha brindado la oportunidad.

Tabla 28

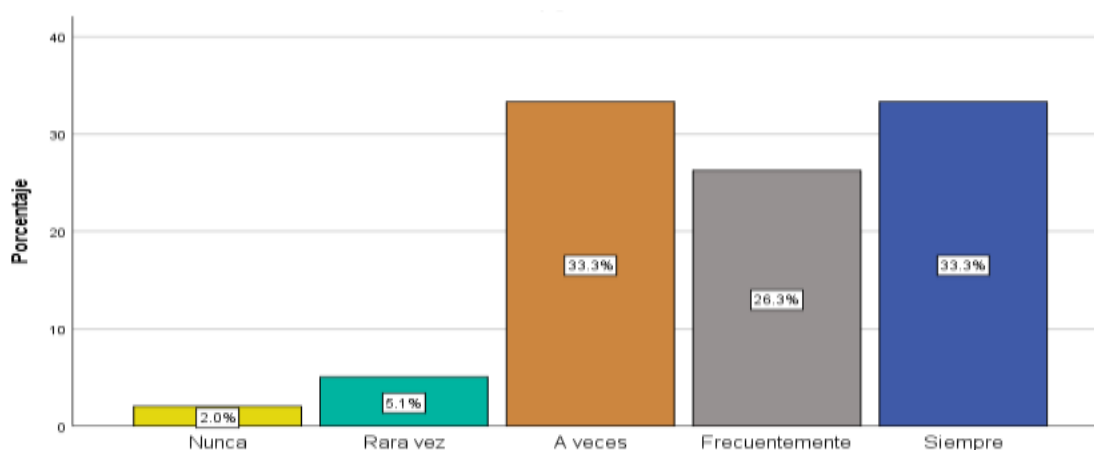
Indicador Solucionar problemas

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
8. Se involucra al equipo en la resolución de problemas, aprovechando los diferentes conocimientos y habilidades.	Nunca	2	2,0%
	Rara vez	5	5,1%
	A veces	33	33,3%
	Frecuentemente	26	26,3%
	Siempre	33	33,3%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 20

Indicador Solucionar problemas



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

Según la tabla 28 y figura 20, se observa que el 33,3% de los colaboradores percibe que siempre se les involucra en la resolución de problemas, de igual forma un grupo representado por el mismo porcentaje (33,3%) indican que a veces. Seguido por un 26,3% con una percepción de frecuentemente y por último un 5,1% y 2% que perciben “rara vez” y “nunca” respectivamente.

Análisis

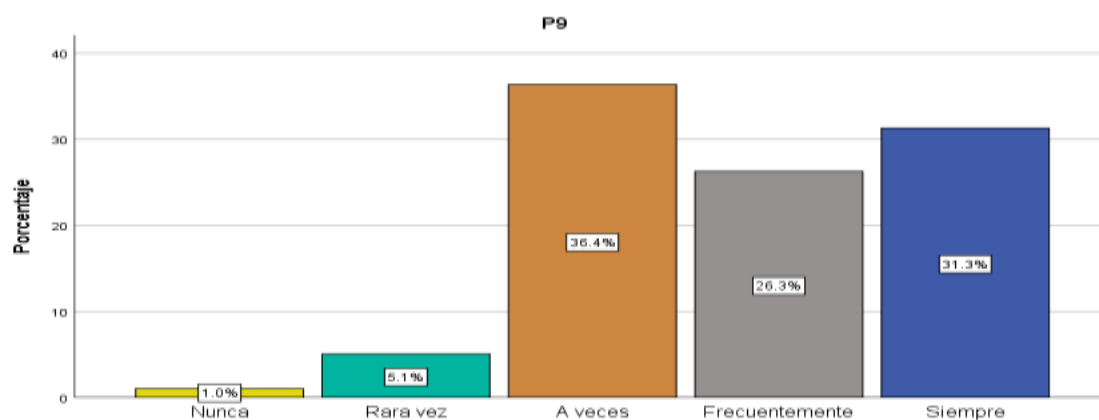
Los resultados indican que la mayoría (33,3%) de los encuestados perciben que por lo general se les involucra en la gestión o resolución de conflictos o problemas que surgen durante el trabajo aprovechando las habilidades diferentes de cada colaborador, como sucede en los horarios con mayor movimiento. Así mismo, un mínimo (2,0%) de la cantidad de colaboradores encuestados perciben que nunca se les involucra, esto puede responder a personal que se siente relegado en cuanto a resolver situaciones difíciles en el trabajo, quizás se atribuye a personal nuevo, personal con habilidades diferentes o a la percepción en general que se tiene cuando hay momentos cruciales y no se nos toma en cuenta en primera instancia.

Tabla 29

Indicador Escucha Activa

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
9. El administrador practica una escucha activa para fomentar el diálogo constructivo entre los miembros del equipo.	Nunca	1	1,0%
	Rara vez	5	5,1%
	A veces	36	36,4%
	Frecuentemente	26	26,3%
	Siempre	31	31,3%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 21*Indicador Escucha Activa*

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

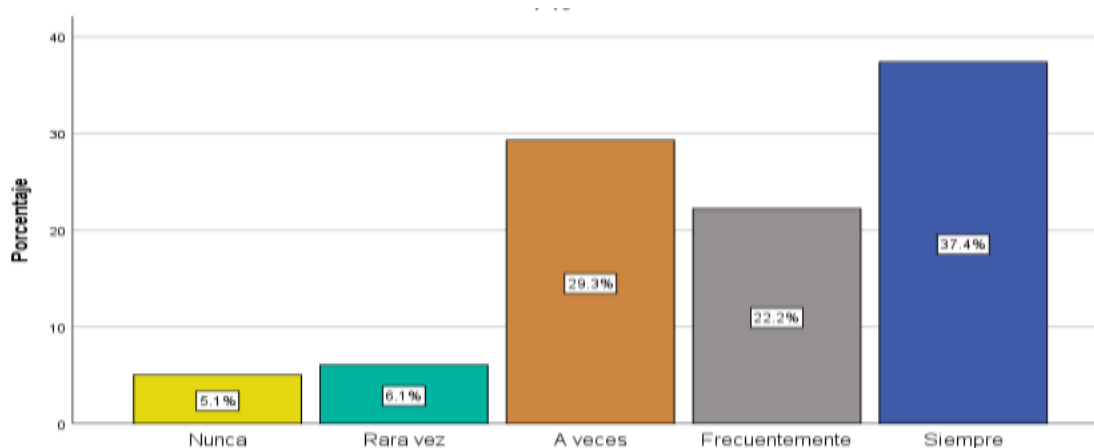
En la tabla 29 y figura 21, se aprecia que el 36,4% de colaboradores percibe que a veces el administrador promueve la escucha activa, un 31,3% consideran que siempre. Así mismo, un 26,3% opina que es frecuente y por otro lado un 5,1% califica que rara vez y por último 1% que nunca.

Análisis

Los resultados indican que la mayoría (36,4%) de colaboradores encuestados tiene la percepción de haberse sentido escuchado por el administrador fomentando así el diálogo entre el administrador y compañeros. Podemos observar también un mínimo (1%) que considera que esto no sucede nunca además a esto se adiciona un 5,1% quienes indican que rara vez percibieron lo ya mencionado, lo cual desemboca en que estos colaboradores se sienten poco valorados y relegados.

Tabla 30*Indicador Identifica Debilidades y Fortalezas*

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
10. El administrador proporciona retroalimentación formativa sobre las fortalezas y áreas de mejora de los miembros del equipo.	Nunca	5	5,1%
	Rara vez	6	6,1%
	A veces	29	29,3%
	Frecuentemente	22	22,2%
	Siempre	37	37,4%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas**Figura 22***Indicador Identifica Debilidades y Fortalezas**Nota:* Elaboración propia en base a las encuestas**Interpretación**

En la tabla 30 y figura 22, se muestra que el 37,4% de los colaboradores perciben que siempre el administrador se preocupa en conocer sus debilidades y fortalezas. Seguido por un 29,3% que percibe esto a veces. Así mismo, un 22,2% que opina que es frecuente. Por último, un porcentaje menor, pero no menos importante con un 6,1% percibe que rara vez y un 5,1% que opina de este ítem con un “nunca”

Análisis

Podemos indicar por lo tanto que la mayoría de los encuestados (37,4%) perciben que el administrador si se preocupa en la retroalimentación formativa sobre sus fortalezas

y áreas de mejora, dando seguimiento al rendimiento individual y como equipo. Así mismo, se evidencia un 5,1% de colaboradores opina que nunca ha tenido seguimiento y retroalimentación con respecto a sus fortalezas o puntos de mejora, esto puede deberse a la cantidad de colaboradores que se tiene en cada unidad y que por tal motivo no son abordados por completo.

Tabla 31

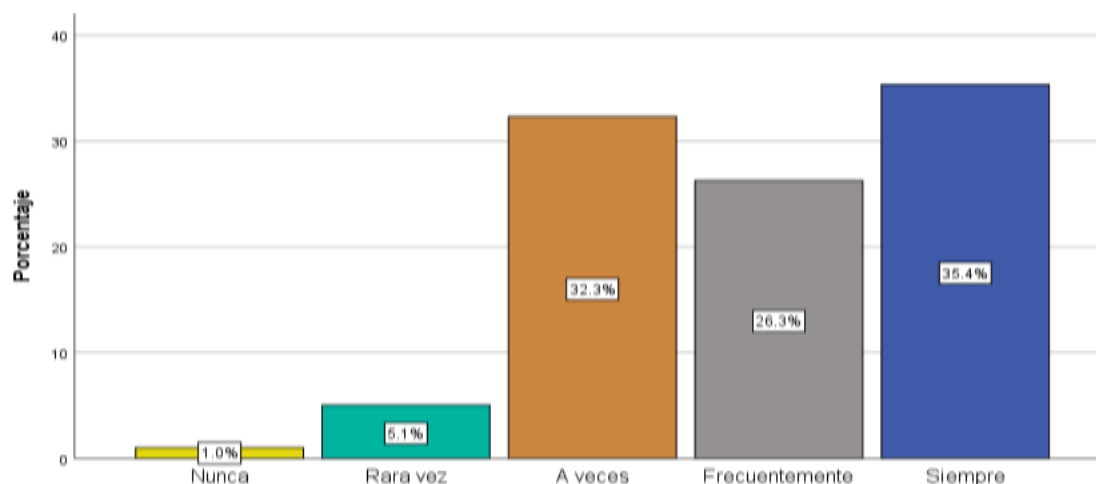
Indicador Interés en sus Seguidores

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
11. El administrador muestra interés en comprender las necesidades, inquietudes y aspiraciones individuales de los colaboradores	Nunca	1	1,0%
	Rara vez	5	5,1%
	A veces	32	32,3%
	Frecuentemente	26	26,3%
	Siempre	35	35,4%
Total		99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 23

Indicador Interés en sus Seguidores



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

En la tabla 31 y figura 23 se muestra que el 35,4% de los encuestados perciben que el administrador siempre tiene interés en sus seguidores. Un 32,3 % considera que a veces, seguido por un 26,3% que considera que frecuentemente y por otro lado un 5,1%

considera que rara vez y como último un 1% que considera que nunca.

Análisis

En la información mostrada evidenciamos que la mayoría (35.4%) de colaboradores percibe a su administrador como alguien que se preocupa por ellos siempre, sintiendo el interés de ser comprendidos con respecto a necesidades e inquietudes individuales. Contrastando con un 1% mínimo que opina que nunca, sumándose también un 5,1% que percibe que rara vez. De lo cual deducimos que no se tiene el alcance suficiente para llegar a cada uno de los miembros del equipo, habiendo así una población minoritaria que no está siendo atendida generando posibles miramientos o sensaciones de aislamiento.

Tabla 32

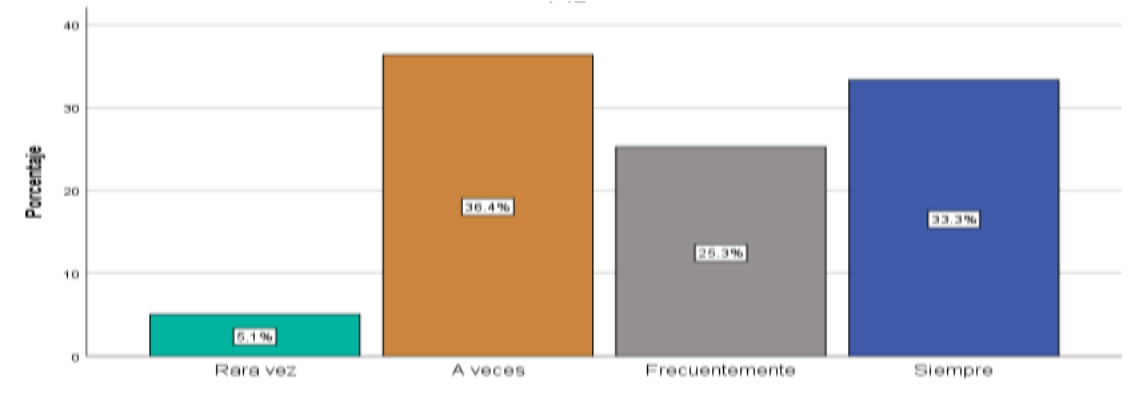
Indicador Promueve Desarrollo

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
12. El administrador incentiva a asumir nuevos retos y responsabilidades que fomentan el desarrollo profesional (intercambios, pasantías, etc.) de los miembros del equipo.	Nunca	0	0,0%
	Rara vez	5	5,1%
	A veces	36	36,4%
	Frecuentemente	25	25,3%
	Siempre	33	33,3%
Total		99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 24

Indicador Promueve Desarrollo



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

Se señala en la tabla 32 y figura 24, que el 36,4% perciben que a veces el administrador promueve el desarrollo. Un 33,3% opina que siempre. Así mismo un 25,3% consideran que frecuentemente y por último un 5,1% consideran que rara vez.

Análisis

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados (36,4%) perciben que sus administradores se interesan por su crecimiento profesional percibiendo la gestión de pasantías, talleres, etc. Un porcentaje pequeño de 5,1% consideran que sus administradores no se muestran interesados en promover su desarrollo, esto debido a falta de un seguimiento en cada uno, sienten que no pueden o no se les brinda mayores oportunidades como las que observan en sus compañeros.

C. Resultados de la variable desempeño laboral y sus dimensiones

Tabla 33

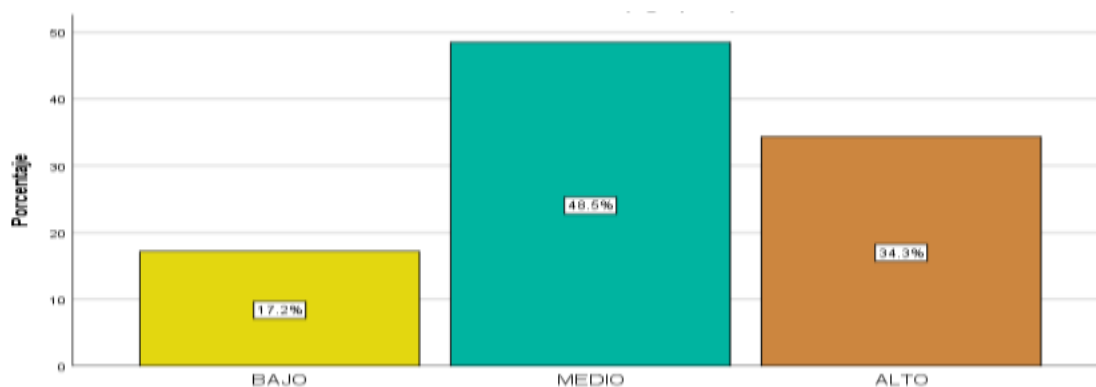
Nivel de la variable desempeño laboral

Variable	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Desempeño laboral	Bajo	17	17,2%
	Medio	48	48,5%
	Alto	34	34,3%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 25

Nivel de la variable desempeño laboral



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

La tabla 33 y figura 25, un 48,5% de los encuestados consideran su desempeño laboral en un nivel medio, un 34,3% evaluó su desempeño laboral en un nivel alto, mientras que un 17,2% lo percibió en un nivel bajo.

Análisis

Estos resultados indican que el 48,5% de colaboradores encuestados perciben su desempeño laboral en un nivel medio, en relación con su capacidad, disposición y oportunidad para desempeñarse en el trabajo lo que a su vez permite que se cumpla con sus objetivos individuales, metas de equipo y de la organización, pero no es algo constante o que se dé siempre; mientras que un 17,2% lo perciben en un nivel bajo. Esta percepción de bajo desempeño indica las posibles necesidades de desarrollo profesional, brechas en habilidades, motivación reducida, lo que amerita una intervención de mejora para estos colaboradores.

Tabla 34

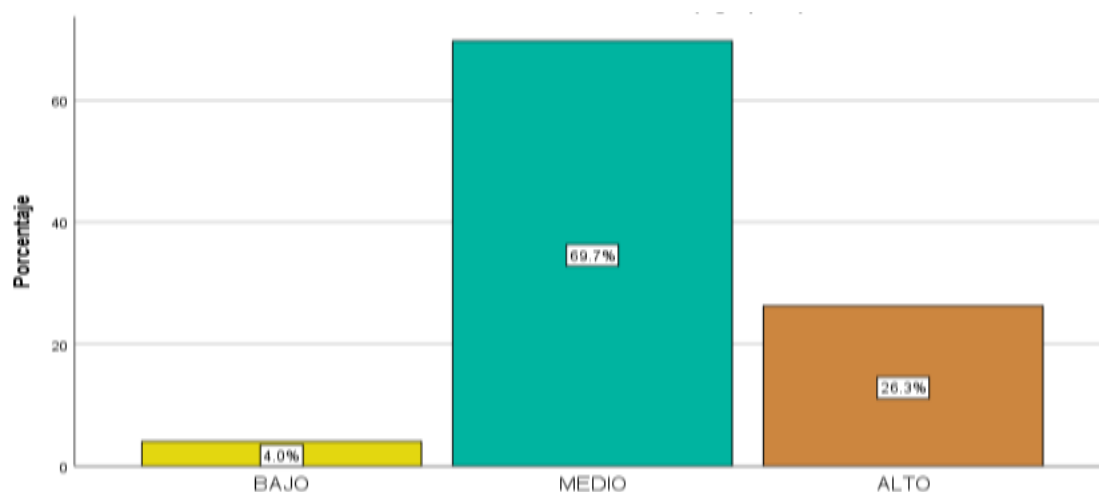
Nivel de la dimensión de capacidad para desempeñarse

Dimensión	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Capacidad para desempeñarse	Bajo	4	4,0%
	Medio	69	69,7%
	Alto	26	26,3%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 26

Nivel de la dimensión de capacidad para desempeñarse



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

En la tabla 34 y figura 26, observamos un 69,7% de los encuestados quienes indican que existe un nivel medio frente a la capacidad para desempeñarse. Un 26,3% consideró que su capacidad para desempeñarse estaba en un nivel alto, mientras que solo un 4,0% la evaluó en un nivel bajo.

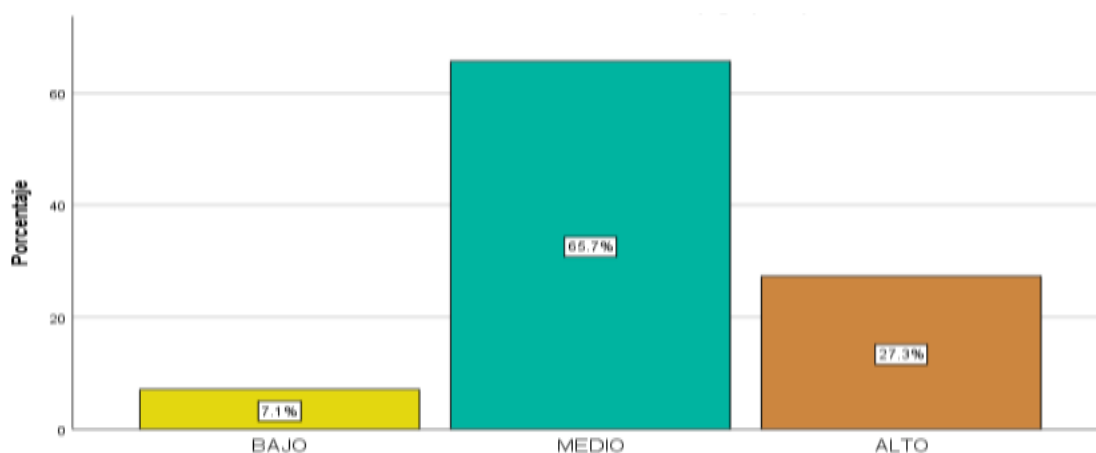
Análisis

Estos resultados indican que, la mayoría (69,7%) de los colaboradores poseen una capacidad regular para desempeñarse, en relación a las habilidades, el nivel de su educación y la energía que poseen lo que indica que existe un punto de mejora en lo mencionado.

Existe también quienes evidencian un nivel bajo de su capacidad (4,0%), lo que sugiere que las habilidades y conocimientos necesarios de estos colaboradores no son óptimos esto los vemos reflejado en colaboradores de mayor edad, compañeros con habilidades diferentes, quienes trabajan a un ritmo distinto que se adecua a ellos.

Tabla 35*Nivel de la dimensión de disposición para desempeñarse*

Dimensión	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Disposición para desempeñarse	Bajo	7	7,1%
	Medio	65	65,7%
	Alto	27	27,3%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas**Figura 27***Nivel de la dimensión de disposición para desempeñarse**Nota:* Elaboración propia en base a las encuestas**Interpretación**

La tabla 35 y figura 27, un 65,7% de los encuestados posicionan a la disposición para desempeñarse con un nivel medio. Un 27,3% de los colaboradores consideró un nivel alto, mientras que un 7,1% la evaluó en un nivel bajo.

Análisis

De estos resultados inferimos que, aunque la mayoría de los colaboradores (65,7%) muestra disposición adecuada para realizar sus tareas, es decir, se sienten satisfechos con respecto a las oportunidades de crecimiento, la relación con sus compañeros y manifiestan tener claridad con respecto a sus tareas, además de sentirse motivados en ciertas oportunidades, es decir no es regular o no sucede siempre.

Así mismo, un 7,1% evidencia que esta dimensión se encuentra en un nivel bajo en la organización, considerándose una brecha donde los niveles de satisfacción de los colaboradores con respecto a su relación interpersonal o la claridad de información son bajos por lo cual debería brindarse más atención a dicha población que aun siendo pequeña repercute en la organización.

Tabla 36

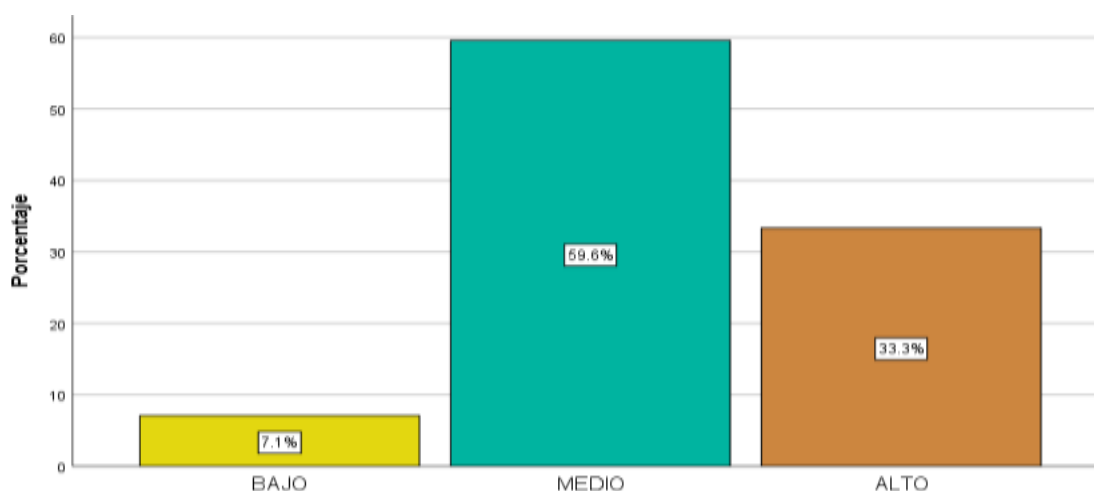
Nivel de la dimensión de oportunidad para desempeñarse

Dimensión	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Oportunidad para desempeñarse	Bajo	7	7,1%
	Medio	59	59,6%
	Alto	33	33,3%
Total		99	100,0

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 28

Nivel de la dimensión de oportunidad para desempeñarse



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

La tabla 36 y figura 28, con un 59,6% de los encuestados categorizan esta dimensión en un nivel medio. Un 33,3% de los colaboradores evaluó que contaban con un alto nivel de oportunidades para desempeñarse alto, mientras que un 7,1% percibió que las oportunidades eran bajas.

Análisis

De estos resultados podemos analizar que, más de la mitad de los colaboradores (59,6%) perciben el entorno donde se desempeñan de una manera regular, es decir que, si bien es cierto que las condiciones físicas y herramientas brindadas les genera facilidades para su desempeño, estas no son adecuadas en su totalidad generando una brecha con lo óptimo.

Existe una proporción de 7,1% de colaboradores que consideran que la oportunidad para desempeñarse es baja, es decir, implica que algunos colaboradores perciben que los recursos, herramientas o condiciones laborales para su desempeño no son los mejores, siendo el caso de colaboradores con experiencia en lugares más sofisticados, personal con habilidades diferentes que consideran que el ambiente no se apega a sus necesidades como tal, entre otro caso dentro de la cadena.

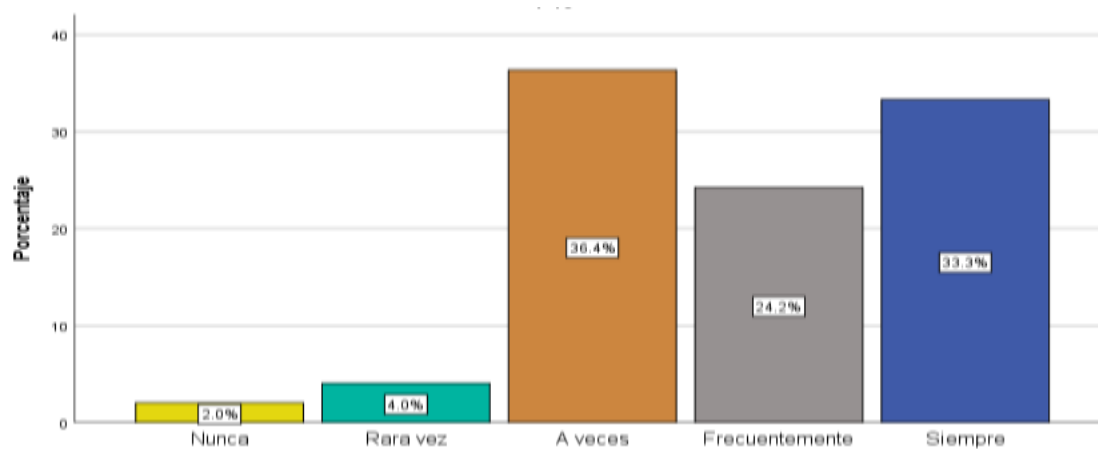
ii. Análisis del desempeño laboral por indicador

Tabla 37

Indicador Habilidades

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
13. Usted se adapta y aprende nuevas habilidades para cumplir con las demandas de su puesto de trabajo.	Nunca	2	2,0%
	Rara vez	4	4,0%
	A veces	36	36,4%
	Frecuentemente	24	24,2%
	Siempre	33	33,3%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 29*Indicador Habilidades*

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

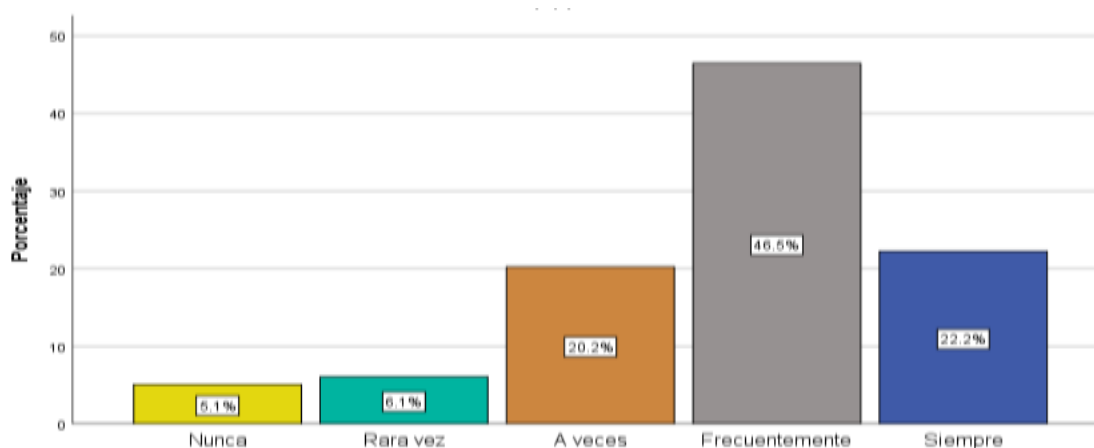
Según se observa en la tabla 37 y figura 29, un 36,4% de colaboradores consideran que a veces se adaptan y aprenden habilidades, un 33,3% indican que siempre y un 24,2% indican que frecuentemente. Por otro lado, un 4% indica que rara vez y un 2% que nunca.

Análisis

A partir de ello podemos indicar que el 36,4% de los colaboradores se consideran personas que a veces optan por aprender y adaptar sus habilidades para el desarrollo de sus funciones, sin embargo, al estar en un punto medio quiere decir que los colaboradores no son dinámicos en su totalidad al desempeñar sus labores diarias en su unidad. Observamos también un mínimo del 2% que consideraron nunca. Se atribuye esto a colaboradores con poca experiencia laboral, personal indiferente y personal con una edad mayor.

Tabla 38*Indicador Conocimiento*

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
14. Aplica sus conocimientos, en base a la experiencia previa, para resolver problemas y tomar decisiones acertadas en el trabajo.	Nunca	5	5,1%
	Rara vez	6	6,1%
	A veces	20	20,2%
	Frecuentemente	46	46,5%
	Siempre	22	22,2%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas**Figura 30***Indicador Conocimiento**Nota:* Elaboración propia en base a las encuestas**Interpretación**

De acuerdo a la tabla 38 y figura 30 se tiene que del total de los colaboradores encuestados el 46,5% considera que frecuentemente aplican el conocimiento adquirido. El 22,2% indica que siempre, un 20,2% indican que a veces. Por último, un 6,1% que considera que rara vez y un 5,1% que indica que nunca.

Análisis

De lo mencionado anteriormente se puede indicar que un grueso de los colaboradores (46,5%) utiliza por lo general su conocimiento y experiencia previa en la resolución de tareas y toma de decisiones con respecto a estas, atribuyendo esto a que la mayoría del personal lleva un tiempo considerable laborando dentro de la empresa así

también a estudios con los que cuenta la mayoría de colaboradores, esto reflejado en los datos generales Solo un mínimo de los colaboradores encuestados(5,1%) indica no aplicar sus conocimiento previo en base a su experiencia, atribuimos esto a personas que se encuentran en proceso de aprendizaje o generando experiencia, también de personal que se siente limitado, como el caso de los asistentes de las distintas áreas operativas que por lo general, están sujetos a recepcionar y acatar órdenes o autorizaciones de sus superiores (jefes de área) con respecto a cualquier actividad o toma de decisiones. De la misma manera esto podría atribuirse a personal que tiene experiencia en el área, pero no en el mismo rubro lo que hace la diferencia en cuanto a las actividades y sistema que se maneja, complicando así el desarrollo o aplicación de conocimiento previo.

Tabla 39

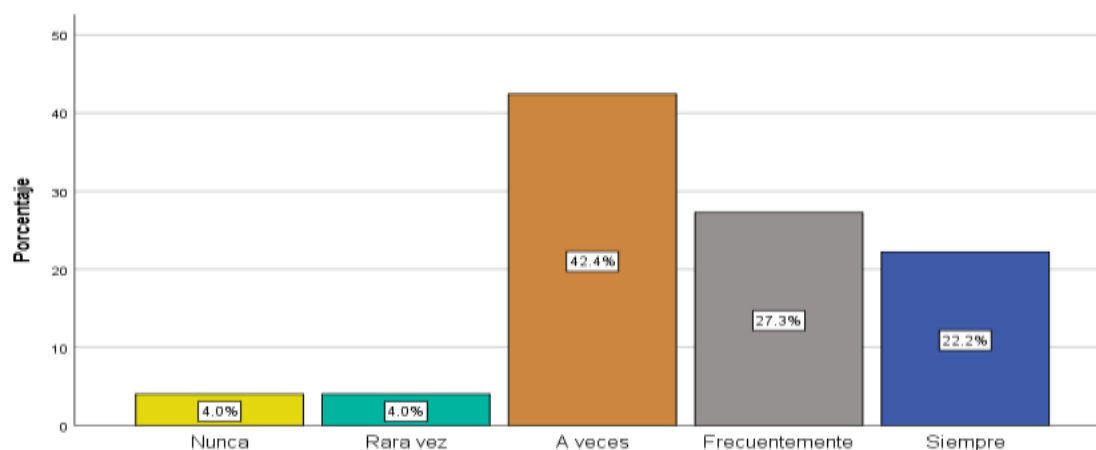
Indicador Nivel de Educación

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
15. El nivel de su educación le ha brindado las bases necesarias para desenvolverse en su puesto laboral y adaptarse a los desafíos.	Nunca	4	4,0%
	Rara vez	4	4,0%
	A veces	42	42,4%
	Frecuentemente	27	27,3%
	Siempre	22	22,2%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 31

Indicador Nivel de Educación



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

En la tabla 39 y figura 31, se muestra que el 42,4% de los colaboradores indican como respuesta que a veces el nivel de educación les ha brindado las bases necesarias para desenvolverse. Seguido por un 27,3% que expresa que frecuentemente. Así mismo, un 22,2% opina que siempre. Por último, un porcentaje de 4,4% al igual que un 4,4% que indica que nunca.

Análisis

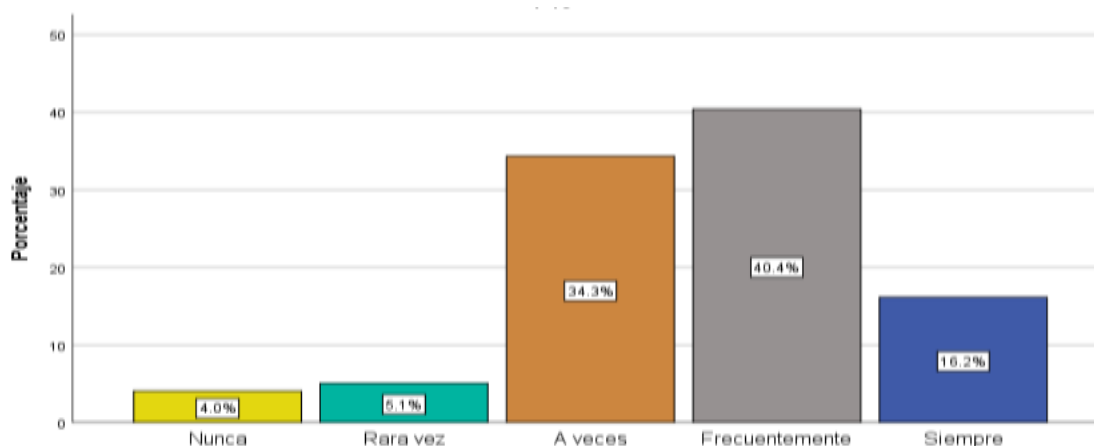
De la información presentada analizamos que la mayoría (42.4%) de colaboradores encuestados afirma hacer uso de los conocimientos adquiridos durante su formación educativa, dichos conocimientos son aplicados en ciertas ocasiones (a veces) en el puesto que desempeñan. Podemos observar también un mínimo que indica que nunca (4,4%) o que rara vez (4,4%), esto se atribuye a que son personas que desempeñan las labores de su área, pero por adquisición de conocimiento en base a la experiencia, es decir que no estudiaron específicamente para ello.

Tabla 40

Indicador Satisfacción

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
16. Siento satisfacción con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que ofrece la organización	Nunca	4	4,0%
	Rara vez	5	5,1%
	A veces	34	34,3%
	Frecuentemente	40	40,4%
	Siempre	16	16,2%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 32*Indicador Satisfacción***Interpretación**

Según se observa en la tabla 40 y figura 32, el 40,4% de colaboradores consideran que frecuentemente sienten satisfacción con las oportunidades brindadas, un 34,3% indican que a veces y un 16,2% indican que siempre. Por otro lado, un 5,1% indica que rara vez y un 4% que nunca.

Análisis

De la información brindada observamos que la mayoría (40,4%) de colaboradores siente satisfacción con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización, consideradas por ellos como buenas, esto evidenciándose en el tiempo de permanencia que llevan laborando en la organización, sobre todo los que son jefes de sus áreas. Lo cual atribuye a entender que se sienten en comodidad con cada actividad que les genera crecimiento o desarrollo como profesionales, como son: capacitaciones brindadas por empresas o proveedores internacionales, pasantías, oportunidad de conocer a profesionales o exponentes de sus áreas de interés quienes tienen alianzas con Cusco Restaurants SAC. Así también poder hacer línea de carrera, ocupando mejores puestos lo cual trae consigo mayor reconocimiento. Un mínimo de 4% indica que nunca siente satisfacción con respecto a las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la

empresa, esto podemos atribuirlo al personal joven que tiene miras a tendencias distintas dentro de su carrera, así mismo a personal que ve como un proceso bastante largo llegar a mejores puestos dentro de su área, debido a la cantidad de tiempo que llevan sus superiores en esos puestos.

Tabla 41

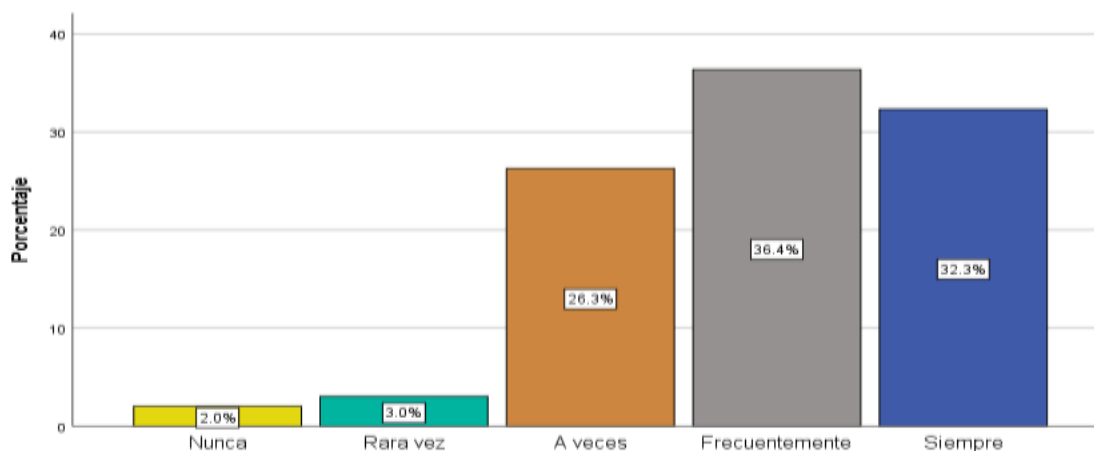
Indicador Motivación

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
17. El ambiente laboral y la relación con mis compañeros en el restaurante me motivan en mi trabajo	Nunca	2	2,0%
	Rara vez	3	3,0%
	A veces	26	26,3%
	Frecuentemente	36	36,4%
	Siempre	32	32,3%
Total		99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 33

Indicador Motivación



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

En la tabla 41 y figura 33, un 36,4% del total de encuestados consideran que frecuentemente se sienten motivados, un 32,3% indican que siempre y un 26,3% indican que a veces. Por otro lado, un 3% indica que rara vez y un 2% que nunca.

Análisis

De esta información podemos evidenciar que existe una buena percepción del

ambiente laboral, la mayoría de colaboradores (36,4%) indican que se sienten motivados a trabajar por la relación y buen ambiente que llevan con sus compañeros en general. Un mínimo del 2% mencionan que no consideran ser motivados por el ambiente o relación con sus compañeros, esto debido a la personalidad y rasgos de cada colaborador puesto que existe contrariedad de pensamiento o miras hacia las actividades, como en cualquier organización, haciendo que algunas personas se aíslen o no trabajen en armonía por diferencias laborales, de pensamiento o un previo altercado que pueda haber sucedido en el desarrollo de sus actividades, sobre todo en los horarios del rush.

Tabla 42

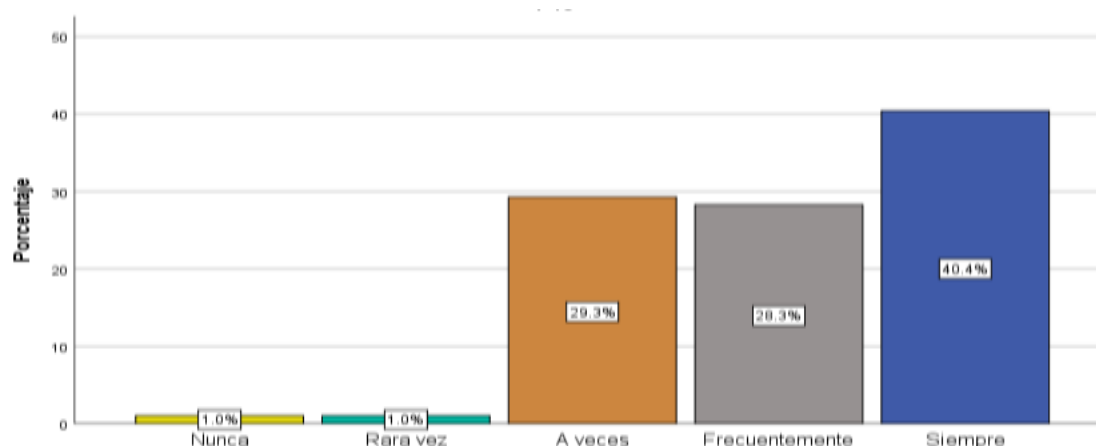
Indicador Percepción de tareas

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
18. Comprendo con claridad y realizo con facilidad las tareas asignadas en mi puesto de trabajo.	Nunca	1	1,0%
	Rara vez	1	1,0%
	A veces	29	29,3%
	Frecuentemente	28	28,3%
	Siempre	40	40,4%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 34

Indicador Percepción de tareas



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

En la tabla 42 y figura 34, se aprecia lo siguiente: un 40,4% del total encuestados, consideran que siempre perciben con claridad las tareas asignadas, un porcentaje de 29,3% consideran que “a veces”. Un 28,3% frecuentemente y por último un 1% opina que rara vez y de igual manera el mismo porcentaje opina que nunca.

Análisis

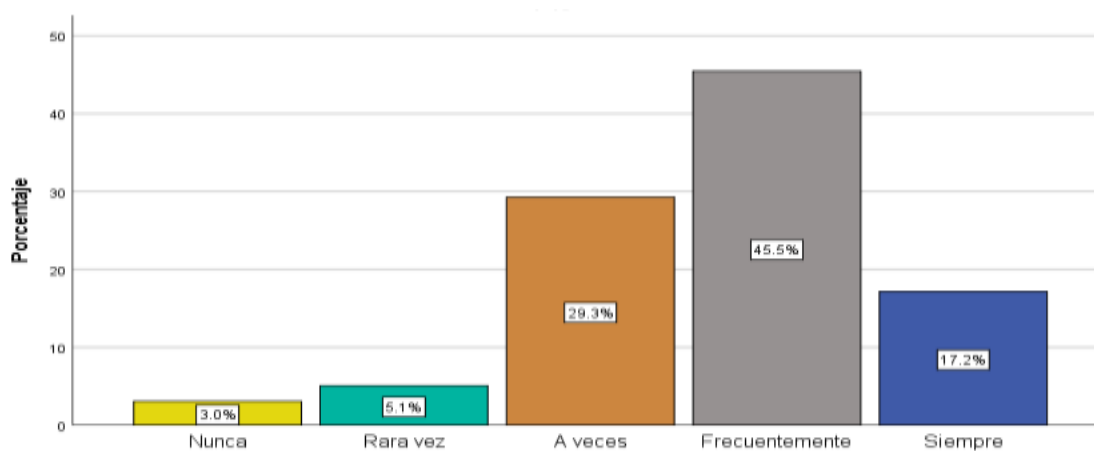
A partir de los resultados se deduce que la mayoría de los colaboradores (40,4%) comprenden con claridad o facilidad sus tareas a desempeñar dentro de su puesto de trabajo, afirmando que existe una comunicación efectiva de estas. Así mismo un mínimo de 1% de los colaboradores encuestados manifiesta no tener entendimiento claro de sus tareas, esto puede deberse a la escasa especificación de indicaciones que se le ofrece tanto por el administrador como de los jefes de área o incluso indicaciones entre compañeros lo que genera ambigüedad en la información o probablemente una duplicidad de funciones, es decir, personal realizando la misma actividad al mismo tiempo.

Tabla 43

Indicador Equipos y/o herramientas (1)

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
19. Los equipos y herramientas proporcionados son actualizados y me permiten desempeñarme de manera óptima	Nunca	3	3,0%
	Rara vez	5	5,1%
	A veces	29	29,3%
	Frecuentemente	45	45,5%
	Siempre	17	17,2%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 35*Indicador Equipos y/o herramientas (1)*

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

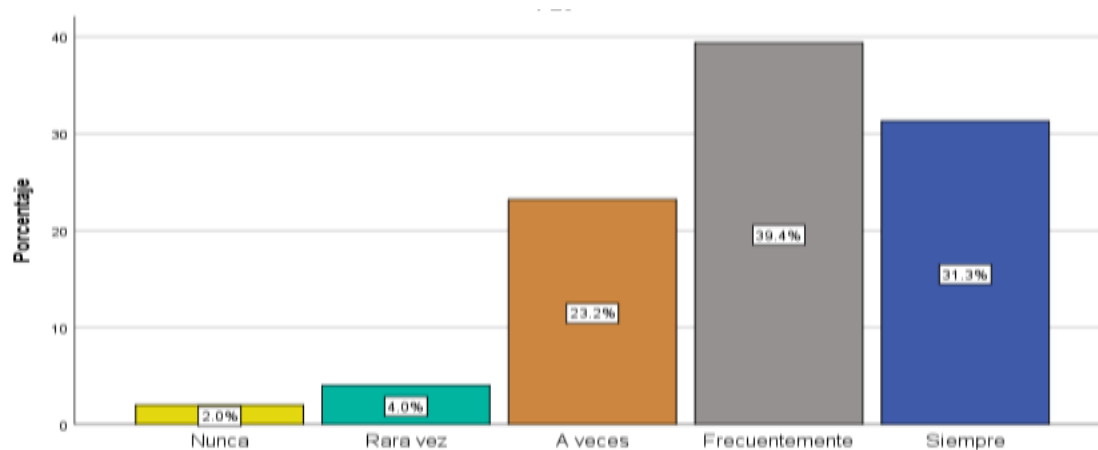
Según se observa en la tabla 43 y figura 35, el 45,5% de colaboradores consideran que frecuentemente los equipos y herramientas ofrecidas son actualizadas, un 29,3% indican que a veces y un 17,2% indican que siempre. Por otro lado, un 5,1% indica que rara vez y un 3% que nunca.

Análisis

Los colaboradores evidencian, en su mayoría (45,5%) que dentro de su centro de labor cuentan con equipos y herramientas actualizadas para que ellos puedan desempeñarse de manera óptima haciendo uso de estos, por ejemplo, los Thermomix en cocina. Sin embargo, el 3% de los colaboradores hace mención que no se cuenta con equipos actualizados que le permita optimizar sus funciones, ya que en algunas áreas aún se cuenta con equipos o utensilios menos sofisticados que en otras.

Tabla 44*Indicador Equipos y/o herramientas (2)*

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
20. Recibe capacitación para utilizar correctamente los equipos y/o herramientas requeridas en el desarrollo de mis funciones.	Nunca	2	2,0%
	Rara vez	4	4,0%
	A veces	23	23,2%
	Frecuentemente	39	39,4%
	Siempre	31	31,3%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas**Figura 36***Indicador Equipos y/o herramientas (2)**Nota:* Elaboración propia en base a las encuestas**Interpretación**

En la tabla 44 y figura 36, se muestra que el 39,4% de los colaboradores indican que frecuentemente reciben capacitación para el uso de herramientas. Seguido por un 31,3% que expresa que siempre. Así mismo, un 23,2% opina que a veces. Por último, un porcentaje de 4%, rara vez y un 2% que indica nunca.

Análisis

De la información planteada, la mayor cantidad de los colaboradores (39,4%) afirman recibir capacitación para el manejo de los equipos que tienen sus áreas para el desarrollo de sus tareas diarias. Por otro lado, un 2% opina que nunca recibieron estas capacitaciones, pudiendo tratarse de personal que no llegó a asistir a estas capacitaciones

o la falta de regularidad de estas en todas las unidades.

Tabla 45

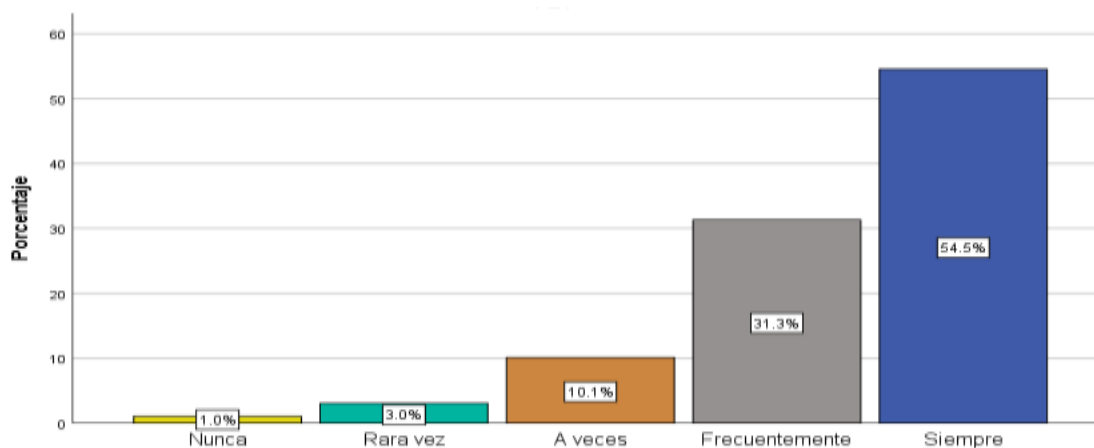
Indicador Condiciones de trabajo

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
21. Las condiciones físicas de mi lugar de trabajo (iluminación, temperatura, espacios, etc.) son adecuadas para desempeñarme en mis funciones de manera óptima	Nunca	1	1,0%
	Rara vez	3	3,0%
	A veces	10	10,1%
	Frecuentemente	31	31,3%
	Siempre	54	54,5%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 37

Indicador Condiciones de trabajo



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

En la tabla 45 y figura 37, se aprecia lo siguiente: un 54,5% del total encuestados, consideran que siempre tienen buenas condiciones de trabajo, un porcentaje de 31,3% consideran que “frecuentemente”. Un 10,1% a veces, 3% opina que rara vez y por último 1% opina que nunca.

Análisis

Con un 54,5% de colaboradores encuestados, concluimos que las condiciones del centro de labores son óptimas, ya que estos califican que sus áreas de labor o centro de

trabajo en general son adecuadas para desempeñarse como es el caso de la iluminación, espacios y temperatura. Así mismo podemos verificar un 4%, sumado entre nunca y rara vez, que indica que no están de acuerdo con lo afirmado anteriormente, esto debido a que no todas las áreas cuentan con las comodidades físicas para laborar, como lo es el área de caja que cuenta con espacios reducidos o con ambientes fríos, al ser un área que se encuentra apartada de los comensales.

Tabla 46

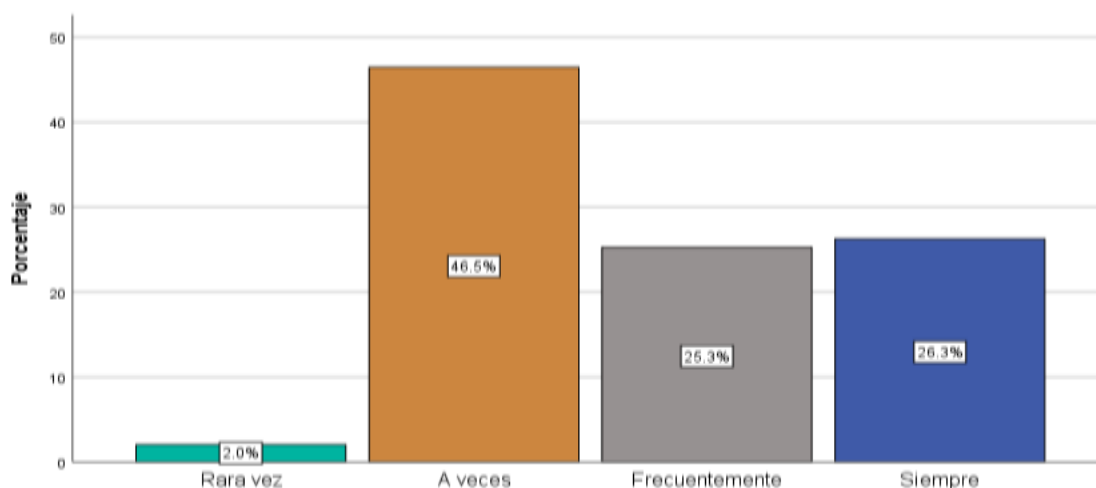
Indicador Compañerismo (1)

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
22. Existe un ambiente de cooperación y apoyo mutuo entre mis compañeros de trabajo.	Nunca	0	0,0%
	Rara vez	2	2,0%
	A veces	46	46,5%
	Frecuentemente	25	25,3%
	Siempre	26	26,3%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 38

Indicador Compañerismo (1)



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

Según se observa en la tabla 46 y figura 38, que el 46,5% de colaboradores consideran que a veces existe compañerismo, un 26,3% indican que siempre y un 25,3% indican que frecuentemente. Por último, un 2% indica que rara vez.

Análisis

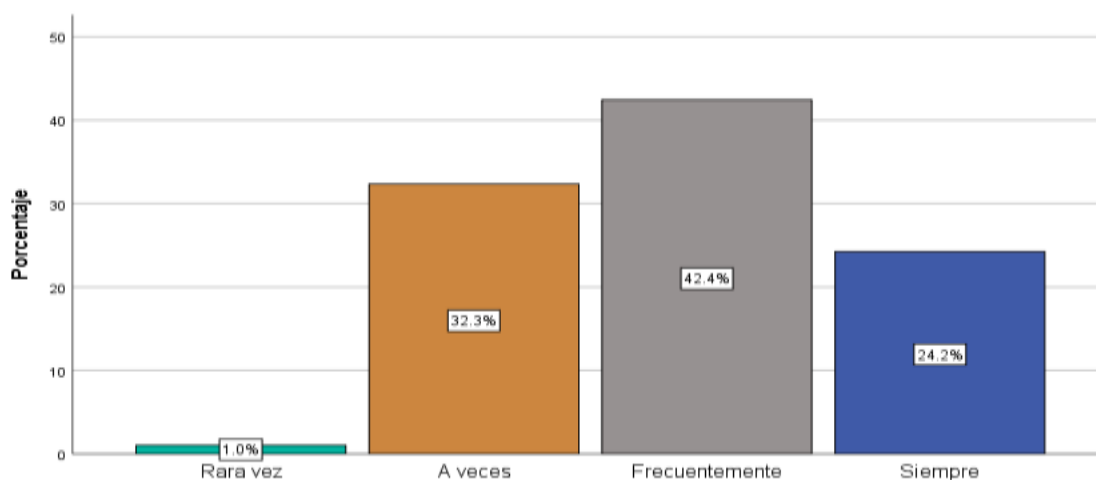
De estos resultados evidenciamos que la percepción de los colaboradores en gran medida (46,5%) es parcial con respecto al ambiente entre sus compañeros ya que sucede solo cuando tienen cooperación o apoyo mutuo entre ellos. De igual manera mencionar que un 2% indica que sólo rara vez, atribuyendo esto a la falta de un ambiente familiar, sin muchas actividades para confraternizar, algunos van por cuenta propia sin sentir necesidad de apoyar ni pedir apoyo al momento de trabajar. Puede deberse a algunas situaciones, antecedentes como el momento de rush donde el personal siente tensión e intercambia palabras o actitudes intensas y malinterpretando, así como un acto a propósito o personal, generando ideas equivocadas desencadenando esto en la percepción evaluada en este ítem.

Tabla 47

Indicador Compañerismo (2)

	Escala	Frecuencia	Porcentaje
23. Usted confía en las capacidades de sus compañeros de trabajo para lograr los objetivos y metas establecidas en su unidad	Nunca	0	0,0%
	Rara vez	1	1,0%
	A veces	32	32,3%
	Frecuentemente	42	42,4%
	Siempre	24	24,2%
	Total	99	100,0%

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Figura 39*Indicador Compañerismo (2)*

Nota: Elaboración propia en base a las encuestas

Interpretación

Según se observa en la tabla 47 y figura 39, que el 42,4% de colaboradores consideran que frecuentemente confía en las capacidades de sus compañeros, un 32,3% indican que a veces y un 24,2% indican que siempre. Por último, un 1% indica que rara vez.

Análisis

De la información obtenida se evidencia que en gran medida (42,4%) los colaboradores afirman tener frecuentemente confianza en las capacidades de sus compañeros para lograr los objetivos o metas que les son asignadas, es decir que el engranaje para trabajar hacia el resultado es adecuado en lo general. Existe un 1%, que indica que rara vez considera tener confianza en la habilidad de sus compañeros, lo cual no es un porcentaje significativo dentro de la población encuestada ya que en razón de personas vendría a ser 1 colaborador atribuyendo a la percepción personal de este colaborador.

5.2 Prueba de Hipótesis

Antes de realizar la prueba de hipótesis, fue necesario determinar qué tipo de prueba estadística se debía utilizar (paramétrica o no paramétrica). Para ello, se llevó a cabo una prueba de normalidad con el fin de identificar si los resultados obtenidos seguían una distribución normal (agrupados) o una distribución libre (no agrupada). Con base en estos resultados, se seleccionó el tipo de prueba estadística más adecuado para el análisis.

5.2.1 Prueba de normalidad

Se efectuó una prueba de normalidad utilizando el estadístico Kolmogórov-Smirnov, tamaño de la muestra mayor a 50, para evaluar cómo se distribuían los datos en cada una de las variables estudiadas. Como hipótesis nula, se asumió que los datos seguían una distribución normal, mientras que la hipótesis alternativa consideraba lo contrario. El criterio utilizado fue que, si el valor de p era mayor a 0,05, los datos se consideraban normalmente distribuidos; si el valor de p era menor a 0,05, se consideraba que los datos no seguían una distribución normal.

Tabla 48

Prueba de normalidad

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	G1	P(valor)
Liderazgo transformacional	0,180	99	0,000
Desempeño laboral	0,118	99	0,002

Nota: Elaboración propia

La tabla 48 evidencia que los valores de p obtenidos fueron 0,000 y 0,002, respectivamente, ambos menores a 0,05. Esto indica que los datos de ambas variables no siguen una distribución normal, por lo que se debe optar por pruebas estadísticas no paramétricas para realizar el análisis de hipótesis, es así que la contrastación de hipótesis general se llevó a cabo mediante la prueba no paramétrica del coeficiente de correlación Rho Spearman.

5.2.2 Prueba de hipótesis general

Tabla 49

Ritual de significancia- hipótesis general

Pasos	Descripción
Formulación de hipótesis	H1: Existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023. H0: No existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.
Nivel de significancia	Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 0.05 = 5\%$ Nivel de confiabilidad $0.95 = 95\%$
Elección del estadístico de prueba	Rho de Spearman
Lectura de p valor	Valor de p:0.000 • Se acepta la hipótesis nula, si p valor es mayor a 0,05. • Se rechaza la hipótesis nula, si p valor es menor igual a 0,05.
Toma de decisiones	Aceptamos la Hipótesis Alterna; es decir, Existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.

Nota: Elaboración propia

Tabla 50

Correlación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral

		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	,758**
		P(valor)	0,000
		N	99

Nota: Elaboración propia

Interpretación

Basándonos en los resultados obtenidos (ver tabla 50) se tiene un valor de p de 0,000, lo cual es menor al nivel de significancia de 0,05 lo que lleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna por tanto decimos que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC. Además, la fuerza de esta relación es positiva alta ($\rho = 0.758$), lo que indica que a medida que aumenta el nivel de liderazgo

transformacional, también tiende a aumentar el desempeño laboral de los colaboradores.

5.2.3 Prueba de hipótesis específicas

5.2.3.1 Prueba de hipótesis específica 1

Tabla 51

Ritual de significancia- hipótesis específica 1

Pasos	Descripción
Formulación de hipótesis	H1: La influencia idealizada se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023. H0: La influencia idealizada no se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.
Nivel de significancia	Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 0.05 = 5\%$ Nivel de confiabilidad $0.95 = 95\%$
Elección del estadístico de prueba	Rho de Spearman
Lectura de p valor	Valor de p:0.000 • Se acepta la hipótesis nula, si p valor es mayor a 0,05. • Se rechaza la hipótesis nula, si p valor es menor igual a 0,05.
Toma de decisiones	Aceptamos la Hipótesis Alterna; es decir, la influencia idealizada se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023

Nota: Elaboración propia

Tabla 52

Correlación entre influencia idealizada y desempeño laboral

		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Influencia idealizada	Coeficiente de correlación	,490**
		P(valor)	0,000
		N	99

Nota: Elaboración propia

Interpretación

Como se observa en la tabla 52, se puede deducir que existe una relación positiva y significativa entre la influencia idealizada y el desempeño laboral de los colaboradores

de la cadena Cusco Restaurants SAC. El coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.490 indica una correlación moderada positiva, con un p-valor de 0.000, que es menor al nivel de significancia establecido de 0.05. Esto permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, confirmando que la influencia idealizada se relaciona positivamente con el desempeño laboral. Esta correlación moderada sugiere que a medida que aumenta la influencia idealizada en el liderazgo transformacional, tiende a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, aunque la relación no es tan fuerte como para considerarla el único factor determinante del desempeño laboral en la organización.

5.2.3.2 Prueba de hipótesis específica 2

Tabla 53

Ritual de significancia- hipótesis específica 2

Pasos	Descripción
Formulación de hipótesis	H1: La motivación inspiradora se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023. H0: La motivación inspiradora no se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.
Nivel de significancia	Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 0.05 = 5\%$ Nivel de confiabilidad $0.95 = 95\%$
Elección del estadístico de prueba	Rho de Spearman
Lectura de p valor	Valor de p:0.000
Toma de decisiones	• Se acepta la hipótesis nula, si p valor es mayor a 0,05. • Se rechaza la hipótesis nula, si p valor es menor igual a 0,05. Aceptamos la Hipótesis Alterna; es decir, la motivación inspiradora se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco 2023.

Nota: Elaboración propia

Tabla 54*Correlación entre motivación inspiradora y desempeño laboral*

Rho de Spearman	Motivación inspiradora	Desempeño laboral	
		Coeficiente de correlación	,558**
		P(valor)	0,000
		N	99

Nota: Elaboración propia**Interpretación**

La tabla 54 muestra que existe una relación positiva y significativa entre la motivación inspiradora y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC. El coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.558 muestra una correlación moderada positiva, con un p-valor de 0.000, menor al nivel de significancia de 0.05. Estos hallazgos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, confirmando que la motivación inspiradora se relaciona positivamente con el desempeño laboral, lo que sugiere que un aumento en la motivación inspiradora tiende a mejorar moderadamente el desempeño laboral de los colaboradores.

5.2.3.3 Prueba de hipótesis específica 3

Tabla 55

Ritual de significancia- hipótesis específica 3

Pasos	Descripción
Formulación de hipótesis	H1: La estimulación intelectual se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023. H0: La estimulación intelectual no se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.
Nivel de significancia	Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 0.05 = 5\%$ Nivel de confiabilidad $0.95 = 95\%$
Elección del estadístico de prueba	Rho de Spearman
Lectura de p valor	Valor de p:0.000 • Se acepta la hipótesis nula, si p valor es mayor a 0,05. • Se rechaza la hipótesis nula, si p valor es menor igual a 0,05.
Toma de decisiones	Aceptamos la Hipótesis Alterna; es decir, La estimulación intelectual se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023

Nota: Elaboración propia

Tabla 56

Correlación entre estimulación intelectual y desempeño laboral

		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Estimulación intelectual	Coeficiente de correlación	,543**
		P(valor)	0,000
		N	99

Nota: Elaboración propia

Interpretación

Los resultados de la tabla 56 indican una relación positiva y estadísticamente significativa entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC. El coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.543 sugiere una correlación moderada positiva, con un p-valor de 0.000, menor al nivel

de significancia de 0.05. Esto permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, confirmando que la estimulación intelectual se relaciona positivamente con el desempeño laboral, lo que implica que un aumento en la estimulación intelectual tiende a mejorar moderadamente el desempeño laboral de los colaboradores

5.2.3.4 Prueba de hipótesis específica 4

Tabla 57

Ritual de significancia- hipótesis específica 4

Pasos	Descripción
Formulación de hipótesis	H1: La consideración individual se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023. H0: La consideración individual no se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.
Nivel de significancia	Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 0.05 = 5\%$ Nivel de confiabilidad $0.95 = 95\%$
Elección del estadístico de prueba	Rho de Spearman
Lectura de p valor	Valor de p:0.000 • Se acepta la hipótesis nula, si p valor es mayor a 0,05. • Se rechaza la hipótesis nula, si p valor es menor igual a 0,05.
Toma de decisiones	Aceptamos la Hipótesis Alterna; es decir, La consideración individual se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.

Nota: Elaboración propia

Tabla 58

Correlación entre consideración individual y desempeño laboral

			Desempeño laboral
Rho de Spearman	Consideración individual	Coefficiente de correlación P(valor) N	,568** 0,000 99

Nota: Elaboración propia

Interpretación

La tabla 58 evidencia una relación positiva y estadísticamente significativa entre la consideración individual y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC. El coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.568 indica una correlación moderada positiva, con un p-valor de 0.000, inferior al nivel de significancia establecido de 0.05. Estos resultados permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, confirmando que la consideración individual se relaciona positivamente con el desempeño laboral, sugiriendo que un incremento en la consideración individual tiende a mejorar moderadamente el desempeño laboral de los colaboradores.

5.3 Discusión de resultados

En el presente estudio, al determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, se estableció una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, evidenciada por un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = 0.758$) y un valor de significancia ($p=0.000$). Estos resultados indican que un mayor grado de liderazgo transformacional está asociado con un mejor desempeño laboral en la empresa.

Este hallazgo es consistente con la teoría del liderazgo transformacional como menciona Burns (1978), como se citó en Lupano & Castro (2006) que postula que los líderes que inspiran y motivan a sus seguidores, fomentan un entorno de trabajo en el que los empleados se sienten empoderados y comprometidos con los objetivos organizacionales. La fuerza de la correlación encontrada en este estudio sugiere que la aplicación efectiva de prácticas de liderazgo transformacional puede ser un factor determinante para mejorar el desempeño laboral en sectores como lo es el gastronómico (Restaurantes), observamos que el estudio realizado por Sanchez (2023) en una farmacéutica de Ecuador reportó un coeficiente de correlación aún más fuerte ($\rho=0.841$) con un $p=0.000$, lo que reafirma la robustez de la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral en diferentes contextos organizacionales.

Sin embargo, es interesante notar que la fuerza de la relación en nuestro estudio es un poco menor que la observada por Sánchez. Este hallazgo puede deberse a las peculiaridades del rubro gastronómico (restaurantes) en Cusco, donde la temporada turística y las peculiaridades de la unidad de estudio pueden moderar el impacto del liderazgo transformacional en comparación con un entorno de farmacia más

estandarizado, además al ser una empresa más compuesta no hace la misma comparativa que con una sola.

Por otro lado, el estudio realizado por Panta (2023) en el rubro de Restaurantes tuvo como resultado una correlación positiva muy alta ($r=0.805$) con un $p=0.000$. La consistencia entre ambos estudios nos permite afirmar con mayor confianza que el liderazgo transformacional juega un papel crucial en el desempeño de los colaboradores, la pequeña desviación en la intensidad de la correlación se debe a factores contextuales específicos, como la cultura de la empresa en particular, el número de empleados y los datos demográficos. Al mismo tiempo, la tendencia general en los resultados proporciona una base para resumir que el liderazgo transformacional contribuye significativamente al desempeño laboral en el rubro de restaurantes. Puesto que el liderazgo transformacional ha sido aceptado como aquel liderazgo ideal en las organizaciones modernas (Matar & Nussari, 2019).

En contraste, el estudio de Lovaton (2022) quien exploró esta relación en el contexto educativo (personal del COAR Cusco), reportó una correlación positiva baja ($r=0.353$), mientras que en nuestro estudio en la cadena Cusco Restaurants SAC encontramos una correlación alta ($r=0.758$), esta diferencia observada genera intriga y nos lleva a la reflexión de poder mencionar que probablemente el liderazgo transformacional tenga un impacto más fuerte en el sector de servicios de restaurantes que en el ámbito educativo. La marcada diferencia en la correlación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral en Cusco Restaurants SAC versus el COAR Cusco, puede atribuirse principalmente a las características distintivas del sector de restaurantes, puesto que este entorno está caracterizado por interacciones directas con clientes, un ambiente dinámico y resultados inmediatos lo que potencia el impacto del liderazgo transformacional. Además, la cultura organizacional orientada al servicio y la

estructura jerárquica y las presiones constantes del sector hacen que el liderazgo transformacional sea más crítico y su efecto más visible en el desempeño laboral, en contraste con el ámbito educativo donde los resultados pueden ser menos tangibles a corto plazo y la estructura organizacional más horizontal.

Para el **objetivo específico 1**, que plantea la relación entre la influencia idealizada y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, los resultados muestran una correlación positiva moderada y significativa con un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = 0.490$) y un valor de $p=0.000$. Esto indica que los colaboradores que perciben una mayor influencia idealizada por parte de sus líderes tienden a mostrar un mejor desempeño laboral. La influencia idealizada, refiere a la capacidad del líder para ser un modelo a seguir y ganar la confianza y respeto de sus seguidores, con un impacto significativo en cómo los colaboradores realizan sus tareas y alcanzan sus objetivos dentro de la organización.

Comparando estos resultados con los antecedentes, el estudio de Panta (2023) encontró un coeficiente de correlación moderado ($\rho = 0.502$) un coeficiente bastante idéntico al que se maneja en el estudio ($r= 0.490$). Esta sorprendente similitud nos lleva a reflexionar sobre la universalidad de ciertos aspectos del liderazgo puesto que independientemente del lugar o el tipo específico de restaurante, los líderes que se ganan el respeto y la confianza de sus colaboradores logran impactar positivamente en su desempeño.

Desde una perspectiva teórica, Bass y Riggio (2006) destacan que la influencia idealizada es una dimensión clave del liderazgo transformacional, ya que permite al líder establecer un alto estándar de comportamiento y desempeño que los seguidores buscan imitar.

En cuanto al **objetivo específico 2**, que explora la relación entre la motivación

inspiradora y el desempeño laboral, los resultados revelan una correlación positiva moderada con un coeficiente de Spearman ($\rho = 0.558$) y un valor de $p=0.000$ entre la motivación inspiradora y el desempeño laboral. Esto sugiere que los colaboradores que se sienten inspirados y motivados por sus líderes tienden a mostrar un mejor desempeño en sus funciones. La motivación inspiradora, refiere a la capacidad del líder para comunicar una visión atractiva y motivar a los colaboradores hacia la consecución de objetivos compartidos, se muestra como un factor significativo en la mejora del rendimiento laboral.

Este resultado es comparable con los hallazgos de Huaman (2020) quien reportó una correlación positiva alta ($\rho = 0.758$) entre la motivación inspiradora y el desempeño laboral en su estudio realizado en la tienda Mass. Ambos estudios coinciden en confirmar la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la motivación inspiradora y el desempeño laboral, aunque con diferencias leves en la magnitud de la asociación, posiblemente atribuibles a variaciones en el tamaño de muestra, contextos organizacionales o instrumentos de medición utilizados. No obstante, los resultados convergen en resaltar la importancia de gestionar adecuadamente la motivación inspiradora del personal como un factor clave para mejorar el desempeño laboral en estos entornos empresariales.

Desde el punto de vista teórico, Bass y Riggio (2006) enfatizan que la motivación inspiradora es una de las dimensiones más poderosas del liderazgo transformacional, ya que permite al líder elevar las expectativas y el compromiso de los seguidores, alineándolos con la visión y los objetivos organizacionales. La correlación moderada encontrada en este estudio indica que, en Cusco Restaurants SAC, la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus colaboradores es un predictor importante del desempeño laboral. Este hallazgo es coherente con la teoría, sugiriendo que la motivación inspiradora

es esencial en contextos donde la alineación con la visión organizacional y la motivación para alcanzar metas son cruciales para el éxito

En cuanto al **objetivo específico 3**, que explora la relación entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral, evidenció un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.543 que indica una correlación moderada positiva, con un p-valor de 0.000, menor al nivel de significancia de 0.05. Al analizar la estimulación intelectual, nos encontramos con los siguientes resultados, se muestra una correlación positiva alta con un coeficiente de Spearman ($r = 0.791$) para Panta (2023) mientras que nuestro estudio mostró una correlación moderada de ($r = 0.543$) una diferencia intrigante que nos invita a reflexionar sobre las posibles razones detrás de ella. Una de ellas podría ser que los colaboradores en el estudio de Panta tuvieran más oportunidades de aplicar su creatividad en el trabajo, así como un mayor fomento del pensamiento innovador. Lo que fue algo limitante dentro de Cusco Restaurants SAC ya que según los resultados de la encuesta aplicada se hace mención a que el incentivo de la creatividad es limitado además de que cualquier idea nueva suele pasar por un estricto proceso antes de ser aplicado lo que podría ser un factor de desánimo para los colaboradores y se estaría evidenciando en el grado de relación.

Esto sugiere que los colaboradores que experimentan un entorno de trabajo en el que se fomenta la innovación y la creatividad tienden a desempeñarse mejor en sus roles.

Teóricamente, la estimulación intelectual es una dimensión que, según Bass y Riggio (2006), permite a los líderes no solo fomentar la creatividad, sino también desarrollar la capacidad de los empleados para resolver problemas de manera efectiva. La correlación moderada encontrada en este estudio sugiere que en la cadena Cusco Restaurants SAC, la capacidad del líder para estimular el pensamiento crítico y la innovación entre los empleados es un predictor importante del desempeño laboral. Sin

embargo, como en el caso de la influencia idealizada, es posible que el impacto de la estimulación intelectual también esté influenciado por la naturaleza del trabajo y las demandas específicas del entorno organizacional.

Para el **objetivo específico 4**, que plantea la relación entre la consideración individualizada y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, se evidenció un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.568 que indica una correlación moderada positiva, con un p-valor de 0.000, este hallazgo es congruente con el estudio de Panta (2023) , donde se reportó una correlación alta ($r=0.71$) a diferencia del estudio actual que refleja una correlación moderada ($r=0.568$) entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral, ambos resultados confirman la importancia de la atención personalizada a los colaboradores, la diferencia en la intensidad de la relación es notable. Esto nos hace pensar en cómo las expectativas y necesidades de los colaboradores pueden variar de un contexto a otro. Considerando que, en el entorno estudiado por Panta, podría ser un entorno en el que los empleados valoren más el trato individualizado o hayan tenido mayores oportunidades de desarrollo personal.

Esto indica que cuanto mayor es la percepción de los colaboradores sobre la consideración individual por parte de sus líderes, mejor es su desempeño laboral. La consideración individual, implica un enfoque personalizado en la gestión de los colaboradores, atendiendo a sus necesidades y apoyando su desarrollo personal y profesional.

Teóricamente, Bass y Riggio (2006) afirman que la consideración individualizada es fundamental para el liderazgo transformacional, ya que permite a los líderes fomentar el desarrollo de sus seguidores, reconociendo sus fortalezas y debilidades individuales. La correlación moderada encontrada en este estudio refuerza la relevancia de esta

dimensión en contextos como el de Cusco Restaurants SAC, donde el apoyo personalizado y la atención a las necesidades individuales de los colaboradores son esenciales para mejorar el desempeño laboral. este hallazgo es consistente con la teoría y resalta la importancia de adaptar el liderazgo a las necesidades individuales.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Propuesta de estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC

6.1 Descripción

El liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar a los seguidores, motivar, estimular intelectualmente y brindar consideración individualizada.

Es así que se desarrolla con detalle una propuesta de estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC. El contenido de esta propuesta está dirigido a ser aplicado en los administradores y jefes área (barra, salón y cocina) de las unidades que integran la cadena.

6.2 Justificación

En relación a los resultados obtenidos en la investigación se visibilizó puntos de mejora en relación al liderazgo transformacional. Es así que la propuesta ofrece estrategias de mejora basadas en la teoría del liderazgo transformacional con el fin de poder aminorar las falencias observadas y visibilizar un mejor desempeño laboral, inspirando a que los colaboradores puedan ir más allá de sus intereses personales en pro de los objetivos organizacionales.

Así mismo, esta propuesta proporcionará a la gerencia de la organización una guía de procedimientos y herramientas que pueden ser utilizados para el logro de una mejora continua.

6.3 Objetivo

Proponer estrategias y actividades para potenciar y consolidar el liderazgo transformacional de los administradores y jefes área con el fin de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC.

6.4 Desarrollo de la propuesta

Para la elaboración de la presente propuesta se utilizó la operacionalización de la variable independiente de la investigación, a través de sus dimensiones, las mismas que constituyen cada uno de los talleres o actividades propuestas para desarrollar y poder mejorar el liderazgo transformacional de los administradores y jefes de área de Cusco Restaurants SAC.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable independiente Propuesta de liderazgo transformacional	Influencia Idealizada	Capacidades extraordinarias
		Celebra logros
		Aborda crisis
	Motivación Inspiradora	Actitud optimista
		Sentido de compromiso
		Crear expectativa
	Estimulación Intelectual	Incentiva creatividad
		Solución de problemas
		Escucha Activa
	Consideración Individualizada	Identifica Fortalezas y debilidades
		Interés en sus seguidores
		Promueve desarrollo

6.4.1 Actividades de la propuesta

OBJETIVO	ACCIÓN	TIEMPO
Posicionar a los líderes como modelos a seguir a través de la demostración constante de integridad y coherencia entre lo que dicen y hacen.	● Impartir talleres de desarrollo de ética y autenticidad, con énfasis en la alineación de valores personales y organizacionales. ● Establecer un sistema de retroalimentación 360 grados para los líderes, que incluya evaluaciones de integridad y transparencia. ● Promover espacios de reconocimiento público a los líderes que destaquen por su coherencia y comportamiento ejemplar.	● Talleres: semestrales. ● Evaluaciones 360 grados, anual. ● Reconocimiento a líderes modelo, semestrales.
Generar en los líderes un sentido de escucha activa y promover la innovación en sus equipos.	● Gestionar sesiones de coaching y mentoría donde los líderes aprendan a escuchar atentamente a los miembros de su equipo, comprender sus perspectivas y valorar sus ideas. ● Facilitar espacios de co-creación donde los líderes y sus equipos puedan generar soluciones creativas a los desafíos del trabajo. ● Promover espacios de diálogo y retroalimentación donde los líderes escuchen atentamente a los miembros de su equipo y consideren sus ideas.	● Sesiones de coaching: Semestrales. ● Espacios de co-creación, mensuales.
Capacitar a los líderes en habilidades blandas que les permita identificar las fortalezas y debilidades de cada colaborador, y brindar un apoyo más personalizado.	● Brindar programas de desarrollo de habilidades socioemocionales para líderes, con temáticas de empatía y comunicación asertiva ● Establecer un proceso estructurado de evaluaciones de 360 grados para los colaboradores, que permita a los líderes conocer en profundidad sus fortalezas y áreas de mejora. ● Brindar acompañamiento y seguimiento constante a los líderes en la implementación de planes de desarrollo personalizados.	● Programa de desarrollo de habilidades blandas, semestrales. ● Evaluaciones de 360 grados, anuales. Acompañamiento y seguimiento a líderes, semestrales.

OBJETIVO	ACCIÓN	TIEMPO
Capacitar a los líderes para estimular e inspirar a sus equipos, otorgando un mayor sentido de compromiso hacia el trabajo.	● Implementar un programa de desarrollo de habilidades de comunicación para los líderes. ● Capacitar a los líderes en la definición y transmisión clara de la visión y objetivos organizacionales, para que puedan alinear y motivar a sus equipos. ● Mejorar el sistema de reconocimiento y recompensas que celebre públicamente a los colaboradores que demuestren un alto nivel de compromiso y alineamiento con la misión de la empresa.	● Programa de desarrollo de líderes, semestrales. ● Definición y transmisión de la visión, mensual. ● Espacios de diálogo, mensuales.
Desarrollar y fortalecer la inteligencia emocional y las inteligencias múltiples del líder, para potenciar su capacidad de comunicación, empatía y toma de decisiones.	● Desarrollar talleres acerca de las inteligencias múltiples y espacios donde se promueva o enseñe sobre su identificación, además de su aplicación en el entorno laboral. ● Brindar talleres/cursos relacionados a la gestión emocional de líderes y equipos. ● Implementar evaluaciones 360° y autoevaluaciones que ofrezcan una visión integral de sus fortalezas y áreas de mejora con respecto a lo establecido en el objetivo.	● Talleres de desarrollo de líderes, trimestrales. ● Espacios de diálogo, mensuales ● Evaluación, trimestrales

6.4.2 Presupuesto

ACTIVIDAD	RECURSOS	CANTIDAD	PRECIO
Posicionar a los líderes como modelos a seguir a través de la demostración constante de integridad y coherencia entre lo que dicen y hacen.	Lapiceros Hojas bond Refrigerio Coach/Expertos	22 unid ½ ciento 22 unid 02 personas	S/20.00 S/5.00 S/220.00 S/2000.00
Generar en los líderes un sentido de escucha activa y promover la innovación en sus equipos.	Lapiceros Hojas bond Refrigerio Coach/Expertos	22 unid ½ ciento 22 unid 02 personas	S/20.00 S/5.00 S/220.00 S/2000.00
Capacitar a los líderes en habilidades blandas que les permita identificar las fortalezas y debilidades de cada colaborador, y brindar un apoyo más personalizado.	Lapiceros Hojas bond Refrigerio Coach/Expertos	22 unid ½ ciento 22 unid 02 personas	S/20.00 S/5.00 S/220.00 S/2000.00
Capacitar a los líderes para estimular e inspirar a sus equipos, otorgando un mayor sentido de compromiso hacia el trabajo.	Lapiceros Hojas bond Refrigerio Coach/Expertos	22 unid ½ ciento 22 unid 02 personas	S/20.00 S/5.00 S/220.00 S/2000.00
Desarrollar y fortalecer la inteligencia emocional y las inteligencias múltiples del líder, para potenciar su capacidad de comunicación, empatía y toma de decisiones.	Lapiceros Hojas bond Refrigerio Coach/Expertos	22 unid ½ ciento 22 unid 02 personas	S/20.00 S/5.00 S/220.00 S/2000.00
			TOTAL S/11,025.00

La totalidad del costo de la propuesta asciende a S/11,025.00 soles, monto que debe ser asumido por la organización. La propuesta será analizada y desarrollada por el área de Gerencia de Operaciones, área a cargo de las actividades de desarrollo y motivación del personal.

CONCLUSIONES

Primero: Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, respaldada por un coeficiente de correlación de Spearman (Rho) de 0,758 ($p = 0,000$). Este resultado acepta la hipótesis general (H1) de que el liderazgo transformacional contribuye a mejorar el desempeño laboral, es decir, que a medida que aumenta el nivel de liderazgo transformacional, también tiende a aumentar el desempeño laboral de los colaboradores.

Segundo: La influencia idealizada se relacionó positivamente con el desempeño laboral con un Rho de Spearman de 0,490 ($p = 0,000$), moderada positiva. Lo que llevó a aceptar la hipótesis H1 específica. Esto indica que los líderes que actúan como modelos a seguir y comunican claramente las acciones a seguir frente a desafíos contribuyen a un mejor desempeño de sus colaboradores.

Tercero: La motivación inspiradora está significativamente relacionada con el desempeño laboral con un Rho de Spearman de 0,558 ($p = 0,000$), moderada positiva. Este resultado permitió aceptar la hipótesis H1, indicando que los líderes que motivan eficazmente a sus equipos y fomentan un sentido de pertenencia dentro de la organización contribuyen a un ambiente de trabajo en el que los colaboradores están más comprometidos y dispuestos a alcanzar sus metas laborales.

Cuarto: La estimulación intelectual mostró una relación positiva y significativa con el desempeño laboral, reflejada en un Rho de Spearman de 0,543 ($p = 0,000$), moderada positiva. Al aceptar la hipótesis H1, se concluye que cuando los líderes fomentan un entorno que promueve la innovación y la creatividad, los colaboradores tienden a desempeñarse mejor en sus tareas.

Quinto: La consideración individualizada también se relacionó positivamente con el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0,568 ($p = 0,000$), moderada positiva. Lo que llevó a aceptar la hipótesis H1. Esto sugiere que la atención personalizada a las necesidades y aspiraciones individuales de los colaboradores es un factor clave para mejorar su desempeño.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia de operaciones analizar y tomar decisiones referentes a las siguientes recomendaciones planteadas:

Primero: Implementar programas de capacitación continua en liderazgo transformacional, enfocándose en desarrollar habilidades que promuevan la influencia idealizada, la motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada entre los líderes, para seguir mejorando el desempeño laboral de los colaboradores.

Segundo: Fortalecer el perfil profesional de sus líderes para lograr una buena influencia idealizada, es decir, ser una figura a seguir siendo esto efecto de sus actitudes, habilidades y acciones frente a las distintas situaciones a resolver a diario. Lo que ha de generar mayor confianza y admiración de los colaboradores, haciendo que estos repliquen las buenas acciones y ejemplo en su desempeño.

Tercero: Promover un entorno que valore la motivación inspiradora, utilizando incentivos como premios y reconocimientos, así como estrategias de comunicación para reforzar el compromiso y la identidad de los colaboradores con la empresa de manera regular, lo que contribuirá a un mayor desempeño laboral

Cuarto: Fomentar un entorno de trabajo que aliente la estimulación intelectual, promoviendo la innovación y creatividad entre los colaboradores. Esto se puede lograr mediante la creación de espacios para la lluvia de ideas y la resolución colaborativa de problemas bajo un enfoque de escucha activa, lo que podría mejorar el desempeño laboral

Quinto: Intensificar la práctica de la consideración individualizada, dedicando tiempo a comprender las necesidades y aspiraciones personales de cada colaborador. Esto puede incluir la implementación de planes de desarrollo individualizados que motiven a los colaboradores a asumir nuevos retos y responsabilidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Academia Iberoamerica de Gastronomía. (01 de Marzo de 2023). *Diccionario Gastronomía*. Obtenido de <https://diccionariodegastronomia.com/word/comensal/>
- Administración. (21 de Febrero de 2023). *Administración*. Obtenido de <http://administracion.realmexico.info/2013/10/clasificacion-de-restaurantes-segun.html>
- Andia, V. W. (2017). *Manual de investigación Universitaria*. Lima: Ediciones Arte y pluma.
- Arias, G. J., & Covinos, G. M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Liderazgo Transformacional*. Londres: LAWRENCE.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, London: SAGE Publications.
- Bendezu Saettone, O. H. (2019). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral en el área de admisión de la Clínica Oftalmológica Confía, San Isidro, 2019 [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]*. Repositorio institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43526>
- Blumberg, M., & Pringle, C. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.
- Cámara de comercio del Cusco. (03 de Junio de 2022). *ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DEL CUSCO*. Obtenido de Cámara de comercio industria, servicios, turismo y de la producción del Cusco:

- <https://www.camaracusco.org/analisis-de-la-competitividad-turistica-del-cusco/>
- Carrasco, D. S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- COMEXPERU. (Marzo de 2024). *Turismo:PBI alojamiento y restaurantes*. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/boletin-turismo-032.pdf>
- Corporacion Bi. (01 de Marzo de 2023). *Banco Industrial*. Obtenido de <https://blog.corporacionbi.com/noticias/empleado-o-colaborador#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1l%20es%20esa%20diferencia%3F%2C,%C3%A9ste%20grupo%20de%20personas%20con>
- El comercio. (28 de Junio de 2023). *¿Cómo es trabajar en Central? Peruana cuenta su peculiar experiencia en TikTok*. Obtenido de https://elcomercio.pe/provecho/restaurantes/central-como-es-trabajar-en-el-mejor-restaurant-del-mundo-peruana-cuenta-su-experiencia-en-tiktok-y-se-vuelve-viral-virgilio-martinez-50-best-noticia/?ref=ecr#google_vignette
- Falcón Escalante, E. E. (2021). *El liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del Grupo Inmobiliario El Eden S.A.C., Cusco 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]*. Repositorio institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/86455>
- García, V. M., Pantoja, O. M., & Duque, S. L. (2011). EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES:Un Análisis Descriptivo. *Teuken Bidikay*, 93-111. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8760961>
- Gestion. (18 de Abril de 2014). *El 53% de los líderes de las empresas peruanas genera*

- ambientes de trabajo desmotivantes*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/53-lideres-empresas-peruanas-genera-ambientes-desmotivantes-57741-noticia/>
- Greta, G. (01 de Marzo de 2023). *Factorial*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/8-caracteristicas-equipo-trabajo-exitoso/#:~:text=El%20equipo%20de%20trabajo%20se,com%C3%BAn%20con%20las%20metas%20empresariales.>
- Grupo Anderson's. (7 de Mayo de 2024). *El grupo restaurantero líder en México*. Obtenido de Grupo Anderson's: <https://grupoandersons.com/>
- Guzman, B. A. (2017). DESEMPEÑO LABORAL Y DIMENSIONES DE PERSONALIDAD EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL SANTA, CHIMBOTE - 2017. *Para optar titulo de Licenciado en Psicología*. Universidad de San Pedro, Chimbote, Peru.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2024). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill España.
- Huaman, D. L. (2020). *Liderazgo Transformacional y su relación con el desempeño laboral en la tienda Mass del distrito de Villa El Salvador [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Ica]*. Repositorio institucional. Obtenido de <https://repositorio.autonomadeica.edu.pe/bitstream/20.500.14441/1399/1/Fressi%20Diana%20Huaman%20De%20La%20Cruz.pdf>
- Huber, D. (2020). *Gestión de los cuidados enfermeros y liderazgo*. España: Elsevier.
- INEI. (Octubre de 2018). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1

559/

- Infobae. (23 de Enero de 2023). *Panorama desolador en Cusco por el cierre de Machu Picchu: hoteles, restaurantes y comercios cerrados*. Obtenido de https://www.infobae.com/peru/2023/01/23/panorama-desolador-en-cusco-por-el-cierre-de-machu-picchu-hoteles-restaurantes-y-comercios-cerrados/?utm_source=chatgpt.com
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Jimenez, L. A., Peláez, A. P., Gómez, A. D., & Rendón, O. J. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *Revista Humanismo y sociedad*, 8(1), 81-98.
- Juárez, B. (28 de julio de 2022). *El 80% de las personas en la región no se siente comprometida con su trabajo*. Obtenido de El economista: <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/El-80-de-las-personas-en-la-region-no-se-siente-comprometida-con-su-trabajo-20220727-0093.html>
- Krizanovic, P. (3 de enero de 2023). *¿Las personas renuncian a los trabajos o a los malos jefes?: una reciente encuesta da la respuesta*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/management/375357-las-personas-renuncian-a-los-trabajos-o-a-los-malos-jefes>
- Lasheras Liébanas, C. (2023). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral en personal de enfermería: una revisión sistemática [Tesis de pregrado, Universidad Miguel Hernández]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11000/30107>
- Littlewood, H., & Uribe, J. (2018). *Psicología organizacional en latinoamérica*. México: Manual moderno.

- Lovaton Chavez, M. A. (2022). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral en el personal del colegio de alto rendimiento (COAR) Cusco, distrito de Pucyura-Anta, 2021 [Tesis maestría, Universidad César Vallejo]*. Repositorio institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/87292>
- Lupano, P. M., & Castro, S. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 6(6), 107-122.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo*. México: Cengage learning.
- Matar, M., & Nussari, M. (2019). Impact of Transformational Leadership (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration) on Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2S10), 286-292. Obtenido de <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i2S10/B10480982S1019.pdf>
- Molinari, G., Alfonso, A., & Scaramellini, N. (2018). *Las Áreas Funcionales en las Organizaciones*. Buenos Aires: Edulp.
- Montañez, B. J., & Palma, U. A. (2023). Propuesta para la Elaboración de Baremos de un Instrumento en Trabajos de Investigación. *Ciencia Latina internacional*, 7(6), 7418–7436. doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9284
- Palací, D. F. (2005). *Psicología de la organización*. España: Pearson.
- Panta Chumpitaz, L. J. (2023). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral en los colaboradores del Restaurante Sabores Peruanos S.A.C., San Martín de Porres - 2018 [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13067/2334>
- PeruRetail. (12 de Noviembre de 2013). *Cusco Restaurants alcanzaría un crecimiento del 14%*. Obtenido de Noticias Retail: <https://www.peru-retail.com/cusco-restaurants-alcanzaria-un-crecimiento-del-14/>

- Pucuhuayla, G. (3 de marzo de 2022). *Liderazgo en situaciones de crisis*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/liderazgo-en-el-per%C3%BA-tiempos-de-covid-19-gustavo-pucuhuayla>
- Quispe, K. (03 de Abril de 2024). *Observatorio PRODUCEmpresarial*. Obtenido de <https://www.produceempresarial.pe/desempeno-e-importancia-del-sector-restaurantes-y-afines-en-la-economia-nacional/>
- Retos directivos. (29 de abril de 2021). *EAE Business School*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/liderazgo-transformacional-te-atreves-a-dar-el-cambio/>
- Retos Directivos. (29 de Abril de 2021). *Esquema del liderazgo transformacional[fotografia]*. Obtenido de EAE Bussiness School: <https://retos-directivos.eae.es/liderazgo-transformacional-te-atreves-a-dar-el-cambio/>
- Revfine. (20 de Febrero de 2023). *Significado del restaurante: lo que necesita saber sobre la industria*. Obtenido de <https://www.revfine.com/es/restaurante-significado/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Rodríguez, A., & Omar, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Rev. esc.adm.neg*, 179-200. doi: <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Sanchez Vargas, N. D. (2023). *El liderazgo transformacional y desempeño laboral en el área de operaciones de una farmacéutica – Ecuador 2022 [Tesis de maestria, Universidad César Vallejo]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/110792>
- Sandra, H. H. (01 de Marzo de 2023). *Liderazgo[Archivo PDF]*. Obtenido de <https://mep.janium.net/janium/Documentos/liderazgo.pdf>

- Sifuentes, M. (01 de Marzo de 2023). *Promperu*[*Archivo PDF*]. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/proyectos_inversion_publica/instrumentos_metodologicos/Guia_Turismo_capitulo1.pdf
- Taco Romero, R. N. (2022). *Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en la Red Educativa Rural Waytaqucha de Paruro Cusco 2020* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio institucional. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12918/7149>
- Tecnologico de Costa Rica. (2022). *Diccionario de Competencias TEC*[*Archivo PDF*]. Obtenido de https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/diccionario_de_competencias_tec.pdf
- Villar, B. (4 de Septiembre de 2024). *El Líder Transformacional*. Obtenido de Liderazgo Moderno: <https://liderazgoautocratico.website/lider-transformacional/>

ANEXOS

A. Cuadro de profesión y nivel académico de los administradores

N.º	Unidad	Nombre del administrador	Profesión	Nivel académico
01	INKAGRILL	Alvarez Calderon, Miguel Angel	Barman	Técnico
02	MAP	Echegaray Tupayachi, Freysy Yhordy	Administración hotelera	Técnico
03	PACHAPAPA	Mamani Gonzales Ruben Santos	Administración hotelera	Técnico
04	LIMO	Velasquez Castro, Ray Jhonatan	Guía turístico	Técnico
05	KION	Valderrama Cuba, Daniel	Arqueólogo	Bachiller

B. Matriz de consistencia

Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema General ¿Qué relación existe entre liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023?	Objetivo General Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023	Hipótesis General Existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023	V.I LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	A. Influencia idealizada	• Capacidades extraordinarias • Celebra logros • Aborda crisis	Tipo de investigación Básico Diseño de la investigación No Experimental Enfoque de la investigación Cuantitativo Nivel de la investigación Correlacional Prolongación en el tiempo Corte transversal Método Hipotético Deductivo Unidad de análisis Cusco Restaurants SAC
Problemas Específicos A. ¿En qué medida la influencia idealizada se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023? B. ¿En qué medida la motivación inspiradora se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023?	Objetivos Específicos A. Determinar en qué medida la influencia idealizada se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023. B. Determinar en qué medida la motivación inspiradora se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.	Hipótesis Específicas A. La influencia idealizada se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023. B. La motivación inspiradora se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.		B. Motivación inspiradora	• Actitud optimista • Sentido de compromiso • Crear expectativas	
				C. Estimulación intelectual	• Incentivar creatividad • Solución de problemas • Escucha Activa	
				D. Consideración individualizada	• Identifica debilidades y fortaleza • Interés en sus seguidores • Promueve desarrollo	

C. ¿En qué medida la estimulación intelectual se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023? D. ¿En qué medida la consideración individualizada se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023?	C. Determinar en qué medida la estimulación intelectual se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023. D. Determinar en qué medida la consideración individualizada se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.	C. La estimulación intelectual se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023. D. La consideración individualizada se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC, Cusco, 2023.	V. D DESEMPEÑO LABORAL	A. Capacidad para desempeñarse	• Habilidades • Conocimiento • Nivel de educación	
				B. Disposición para desempeñarse	• Satisfacción • Motivación • Percepción de tareas	
				C. Oportunidad para desempeñarse	• Equipos y/o herramientas • Condiciones de trabajo • Compañerismo	

C. Cuestionario



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Cuestionario para medir el liderazgo transformacional y desempeño laboral de los colaboradores de la cadena Cusco Restaurants SAC.

El presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información relevante para el desarrollo del trabajo de investigación basado en el liderazgo transformacional y desempeño laboral, por tanto se solicita encarecidamente su colaboración así como la honestidad en las respuestas brindadas.

La información recopilada será utilizada para fines netamente académicos; por lo tanto la encuesta es 100% anónima. Agradecemos de antemano su colaboración y tiempo dedicado para completar el cuestionario.

Instrucciones: Lea atentamente cada una de las preguntas y elija la alternativa con la que más se identifique

SECCIÓN I: INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Género

- a) Masculino
- b) Femenino

1.2 Grado de instrucción

- a) Secundaria
- b) Técnico
- c) Universitario

1.3 Unidad a la que pertenece

- a) Inkagrill
- b) MAP Café
- c) Pachapapa
- d) Limo
- e) Kion

1.4 Cargo

- a) Jefe de área
- b) Colaborador de área (cocina, barra y salón)
- c) Caja

SECCIÓN II: INDICACIONES

Considerando la escala presentada a continuación, responda marcando con una “X” en los casilleros que exprese su punto de vista, según la escala que se muestra en el recuadro:

ESCALA				
Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

ÍTEMS	Escala de valoración				
	1	2	3	4	5
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL					
Influencia idealizada					
1. El administrador demuestra habilidades y conocimientos que lo convierten en un modelo a seguir.					
2. Los logros y/o cumplimiento de objetivos de los colaboradores son reconocidos y celebrados.					
3. El administrador comunica con claridad las acciones a seguir frente a problemas o dificultades.					
Motivación Inspiradora					
4. El administrador motiva eficazmente a los trabajadores para alcanzar los objetivos.					
5. El administrador fomenta activamente el sentido de pertenencia e identidad con la organización.					
6. Los incentivos propuestos (premios, reconocimientos y bonos) por el cumplimiento de metas resultan motivadores.					
Estimulación Intelectual					
7. El administrador genera un entorno que fomenta la expresión de ideas innovadoras y creativas.					
8. Se involucra al equipo en la resolución de problemas, aprovechando los diferentes conocimientos y habilidades.					
9. El administrador practica una escucha activa para fomentar el diálogo constructivo entre los miembros del equipo.					
Consideración Individualizada					
10. El administrador proporciona retroalimentación formativa sobre las fortalezas y áreas de mejora de los miembros del equipo.					
11. El administrador muestra interés en comprender las necesidades, inquietudes y aspiraciones individuales de los colaboradores.					
12. El administrador incentiva a asumir nuevos retos y responsabilidades que fomentan el desarrollo profesional (intercambios, pasantías, etc.) de los miembros del equipo.					

DESEMPEÑO LABORAL					
Capacidad para desempeñarse					
13. Usted se adapta y aprende nuevas habilidades para cumplir con las demandas de su puesto de trabajo					
14. Aplica sus conocimientos, en base a la experiencia previa, para resolver problemas y tomar decisiones acertadas en el trabajo.					
15. El nivel de su educación le ha brindado las bases necesarias para desenvolverse en su puesto laboral y adaptarse a los desafíos.					
Disposición para desempeñarse					
16. Siento satisfacción con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que ofrece la organización.					
17. El ambiente laboral y la relación con mis compañeros en el restaurante me motivan en mi trabajo					
18. Comprendo con claridad y realizo con facilidad las tareas asignadas en mi puesto de trabajo.					
Oportunidad para desempeñarse					
19. Los equipos y herramientas proporcionados son actualizados y me permiten desempeñarme de manera óptima.					
20. Recibe capacitación para utilizar correctamente los equipos y/o herramientas requeridas en el desarrollo de mis funciones.					
21. Las condiciones físicas de mi lugar de trabajo (iluminación, temperatura, espacios, etc.) son adecuadas para desempeñarse en sus funciones de manera óptima.					
22. Existe un ambiente de cooperación y apoyo mutuo entre mis compañeros de trabajo.					
23. Usted confía en las capacidades de sus compañeros de trabajo para lograr los objetivos y metas establecidas en su unidad.					

¡Muchas gracias por su colaboración!

D. Validación de Instrumentos



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABADEL CUSCO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



FICHA DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellido y nombre del experto : Venera Vasquez Ana Maria
1.2 Grado académico : Doctor Administración
1.3 Cargo e institución donde labora : Docente
1.4 Título de la investigación : Lic. Administración
1.5 Autor(es) de la investigación : Julesa Cruz Quispe - Andro Viquez Escalante
1.6 Nombre del instrumento : Encuesta
1.7 Lugar y fecha : 02 de julio del 2024.

II. ASPECTOS A EVALUAR

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Aceptable	Bueno
		1	3	5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible			✓
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables			✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de ciencia y tecnología			✓
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada			✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad			✓
6. PERTINENCIA	Permite conseguir información de acuerdo con los objetivos planteados		✓	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos			✓
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones y los indicadores		✓	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación			✓
10. APLICACIÓN	El instrumento permitirá evaluar el tratamiento de la información			✓
Conteo total de marcas		A	B	C
			2	3

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = \underline{0,92}$$

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Intervalo	Categoría
[0,20 - 0,40]	No válido, reformular ☐
<0,41 - 0,60]	No válido, modificar ☐
<0,61 - 0,80]	Válido, mejorar ☐
<0,81 - 1,00]	Válido, aplicar ☒

Ana Maria Venera U.
FIRMA

NOMBRE: Ana Maria Venera U.

DNI: 23838088

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO

Procede su aplicación ☒

Debe corregirse ☐



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABADEL CUSCO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



FICHA DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellido y nombre del experto : Obrando Alvarez Iris Haydee
 1.2 Grado académico : Doctora
 1.3 Cargo e institución donde labora : Docente - UNSAAC
 1.4 Título de la investigación : Lid. Transformacional y descomposicional
 1.5 Autor(es) de la investigación : Missa Cruz Quispe - Sandra Vargas Escalante
 1.6 Nombre del instrumento : Encuesta
 1.7 Lugar y fecha : 08 de julio del 2024

II. ASPECTOS A EVALUAR

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Aceptable	Bueno
		1	3	5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible			x
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables			x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de ciencia y tecnología		x	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada			x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad		x	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir información de acuerdo con los objetivos planteados			x
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos		x	
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones y los indicadores			x
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación			x
10. APLICACIÓN	El instrumento permitirá evaluar el tratamiento de la información			x
Cuento total de marcas		A	B	C
		→	3	7

$$\text{Coeficiente de validez} = \frac{1 \times A + 3 \times B + 5 \times C}{50} = \underline{0,88}$$

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Intervalo	Categoría
[0,20 - 0,40]	No válido, reformular ☐
<0,41 - 0,60]	No válido, modificar ☐
<0,61 - 0,80]	Válido, mejorar ☐
<0,81 - 1,00]	Válido, aplicar ☒


FIRMA

NOMBRE: Iris Haydee Obrando Alvarez

DNI: 23827924

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO

Procede su aplicación ☒
 Debe corregirse ☐

E. Evidencia Fotográfica



