Transformational Leadership and Its Relationship with Job Performance: A Case Study in a Honduran Outsourcing Company

***Abstract*– This study determined the relationship between transformational leadership and job performance among employees of Interface Solutions S.A., an outsourcing company located in Tegucigalpa, Honduras. Under a non-experimental, cross-sectional, correlational design, applied as a census to the entire workforce of the company (N=100), a self-developed Likert-type instrument was administered and subjected to exploratory factor analysis, which revealed a two-factor structure for each variable, rather than the four theoretical dimensions originally proposed, both with excellent reliability (α between .904 and .956). Results showed a positive, strong, and significant relationship between transformational leadership and job performance (ρ=.706, p<.001), with considerable predictive capacity of the former over the latter (R^2=.526). A differentiated pattern was also observed depending on the leadership facet and the type of performance considered. These findings provide an empirical basis for guiding the differentiated development of leadership skills in service organizations.**

***Index Terms*– transformational leadership, job performance, exploratory factor analysis, outsourcing, leadership development.**

Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño laboral: un estudio de caso en una empresa de outsourcing hondureña

Resumen*– Este estudio determinó la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de Interface Solutions S.A., empresa de outsourcing ubicada en Tegucigalpa, Honduras. Bajo un diseño no experimental, transversal y correlacional, aplicado como censo a la totalidad de los colaboradores de la empresa (N=100), se administró un instrumento propio tipo Likert, sometido a un análisis factorial exploratorio que reveló una estructura de dos factores en cada variable, en lugar de las cuatro dimensiones teóricas originalmente planteadas, ambos con fiabilidad excelente (α entre .904 y .956). Los resultados evidenciaron una relación positiva, fuerte y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral (ρ=.706, p<.001), con una capacidad predictiva considerable del primero sobre el segundo (R^2=.526). Se observó, además, un patrón diferenciado según la faceta de liderazgo y el tipo de desempeño considerado. Estos hallazgos ofrecen una base empírica para orientar el desarrollo diferenciado de habilidades de liderazgo en organizaciones de servicios.

Palabras clave*– liderazgo transformacional, desempeño laboral, análisis factorial exploratorio, outsourcing, desarrollo del liderazgo.

I. Introducción

Interface Solutions S.A., empresa dedicada a la externalización de procesos, gestión de recursos humanos, atención al cliente y apoyo administrativo con sede en Tegucigalpa, Honduras, opera bajo un modelo de negocio que depende directamente de la eficiencia operativa de su personal para sostener la calidad del servicio que ofrece a las organizaciones que atiende [1]. El liderazgo ejercido dentro de este tipo de organizaciones constituye uno de los factores que con mayor frecuencia se asocia al desempeño de los colaboradores, particularmente en empresas de servicios donde dicha calidad depende en gran medida de la gestión del talento humano.

Dentro de los estilos de liderazgo estudiados en la literatura organizacional, el liderazgo transformacional se ha posicionado como uno de los más asociados a mejoras en el desempeño de los colaboradores. Se define originalmente a partir de cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada [2], ya que el líder aparece como modelo a seguir, explica metas con claridad, fomenta el pensamiento creativo y brinda un acompañamiento individualizado.

La evidencia empírica reciente respalda esta asociación en contextos empresariales diversos. En el sector agroindustrial ecuatoriano se ha documentado una correlación positiva y significativa entre las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa florícola privada [3]. De forma similar, en el contexto colombiano se ha reportado que el liderazgo transformacional influye positiva y significativamente en el desempeño empresarial de micro y pequeñas empresas [4]. Una revisión sistemática de 54 estudios empresariales publicados entre 2016 y 2023 concluyó, además, que la mayoría de las investigaciones revisadas confirma una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño de la firma, abarcando desde la percepción de efectividad del líder hasta variables como ventas y utilidades [5].

Más allá de su efecto directo sobre el desempeño, el liderazgo se ha vinculado también con el fortalecimiento de conductas intraemprendedoras al interior de las organizaciones. En el sector servicios de España se ha identificado que estilos de liderazgo orientados a la confianza y el acompañamiento individual anteceden al comportamiento intraemprendedor de los colaboradores [6]. Esto resulta pertinente para organizaciones de servicios como Interface Solutions S.A., donde la capacidad de adaptación y mejora continua de los procesos operativos depende en buena medida de la iniciativa de sus colaboradores. Si bien el intraemprendimiento no se mide directamente en este estudio, este antecedente motiva su consideración como línea de investigación futura para el contexto escogido.

A pesar de esta evidencia, la literatura disponible sobre esta relación específicamente en empresas de outsourcing o externalización de procesos en Honduras aún es escasa, lo que sugiere una oportunidad para ampliar la evidencia empírica dado el peso creciente de este sector de servicios en la región centroamericana.

Con base en lo anterior, el objetivo general de esta investigación es determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de Interface Solutions S.A., en la ciudad de Tegucigalpa, durante el primer trimestre de 2026. Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos: (1) describir el perfil de liderazgo transformacional percibido por los colaboradores, según sus dimensiones; (2) describir el nivel de desempeño laboral reportado, según sus dimensiones; y (3) analizar la relación entre las dimensiones específicas del liderazgo transformacional y las dimensiones específicas del desempeño laboral.

II. Marco teórico

A. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se define como el proceso mediante el cual un líder impulsa a sus seguidores a superar sus propias expectativas de desempeño y a comprometerse con objetivos que trascienden su interés individual, a través de un vínculo emocional y motivacional con el equipo de trabajo [2].

Este estilo de liderazgo se estructura teóricamente en cuatro dimensiones interrelacionadas: la influencia idealizada, que describe la capacidad del líder para actuar como modelo a seguir mediante un comportamiento éticamente coherente; la motivación inspiradora, correspondiente a la habilidad de comunicar una visión compartida que dota de sentido y propósito al trabajo del equipo; la estimulación intelectual, referida a las conductas orientadas a cuestionar los supuestos habituales y fomentar la búsqueda de soluciones creativas; y la consideración individualizada, que alude a la atención personalizada que el líder brinda a las necesidades de desarrollo de cada colaborador [5].

La evidencia empírica acumulada sobre el instrumento que suele medir estas cuatro dimensiones —el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)— ha señalado de forma recurrente que dicha estructura factorial no siempre logra sustento estadístico, debido a que sus componentes tienden a estar altamente intercorrelacionados entre sí en la práctica [7]. Esta limitación conocida justifica que, en aplicaciones empíricas del constructo, la dimensionalidad resultante deba verificarse en cada muestra en lugar de asumirse de forma automática.

La evidencia reciente también cuestiona la idea de que las cuatro dimensiones inciden de forma homogénea sobre los resultados organizacionales. En el sector hotelero de Malasia, por ejemplo, únicamente la influencia idealizada y la motivación inspiradora mostraron un efecto significativo sobre el desempeño de los colaboradores, mientras que la estimulación intelectual y la consideración individualizada no alcanzaron significancia estadística en ese contexto [8]. En cambio, en el sector agroindustrial ecuatoriano las cuatro dimensiones correlacionaron de forma positiva y significativa con el desempeño laboral [3], y en las micro y pequeñas empresas colombianas el liderazgo transformacional en su conjunto también incidió de manera significativa sobre el desempeño empresarial [4]. Esta heterogeneidad de hallazgos según el contexto organizacional respalda la necesidad de examinar empíricamente, y no solo asumir teóricamente, cómo se comporta cada dimensión en el entorno específico de Interface Solutions S.A.

B. Desempeño laboral

El desempeño laboral individual se concibe como un constructo multidimensional cuyos criterios varían según el contexto organizacional en que se mide, sin que exista un consenso único sobre su operacionalización; bajo esta perspectiva, una distinción particularmente utilizada separa el desempeño de tarea —la ejecución de las actividades técnicas centrales del puesto, con sus respectivos estándares de calidad y precisión— del desempeño contextual o adaptativo, entendido como aquellas conductas que exceden la tarea núcleo pero que sostienen el funcionamiento organizacional, social y psicológico del entorno de trabajo, tales como la comunicación oportuna, la verificación del propio trabajo y la adaptación a condiciones cambiantes [9]. Esta distinción, adoptada para operacionalizar el desempeño laboral en el instrumento aplicado, resultó compatible con la estructura empírica finalmente obtenida en el análisis factorial del presente estudio.

La relación entre el liderazgo transformacional ejercido por los superiores inmediatos y el desempeño así entendido ha sido documentada en contextos empresariales de naturaleza diversa: tanto en empresas del sector agroindustrial [3] como en micro y pequeñas empresas latinoamericanas [4], el desempeño de los colaboradores respondió de forma significativa al liderazgo transformacional de sus superiores, lo que respalda la pertinencia de estudiar ambas variables de manera conjunta en organizaciones de servicios como la que constituye el caso de este estudio.

III. METODOLOGÍA

A. Diseño y tipo de estudio

La presente investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, bajo la modalidad de estudio de caso de caso único [10], dado que el censo se aplicó a la totalidad de los colaboradores de una sola organización, sin pretensión de generalización estadística hacia una población más amplia. El diseño es no experimental, transversal y de alcance correlacional, ya que no se manipularon las variables de estudio, la información se recolectó en un único momento, y el propósito fue determinar el grado de asociación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral dentro de este caso específico.

B. Población de estudio

La población estuvo constituida por la totalidad de los colaboradores de Interface Solutions S.A. Dado que la población (N=100) es de tamaño reducido y accesible en su totalidad, se aplicó un censo estadístico, por lo que la muestra coincide exactamente con la población, sin necesidad de técnicas de muestreo probabilístico. La distribución por área se detalla en la Tabla I.

TABLA I
POBLACIÓN DE ESTUDIO

#	Descripción	Población (N)	Muestra (n)
1	Planificación Estratégica	5	5
2	Gerencias	3	3
3	Jefaturas	10	10
4	Administración	12	12
5	Técnica	70	70
	Total	**100**	**100**

[a]Adaptado de la base de datos proporcionada por Interface Solutions S.A. [1].

C. Instrumento

Se aplicó un instrumento propio, estructurado en escala tipo Likert de 5 puntos [11], organizado teóricamente según las dimensiones clásicas del liderazgo transformacional [2], y bajo una lógica de cumplimiento, resultados, calidad y eficiencia

para el desempeño laboral, según se detalla en la Tabla II. Previo a su aplicación, el instrumento fue sometido a una prueba piloto con una muestra independiente (n=20), tras cuyo análisis se decidió remover el ítem "Establezco un orden de prioridades para desarrollar mis actividades laborales diarias", correspondiente a la dimensión de eficiencia en el desempeño, antes de aplicar la versión final —compuesta por 14 ítems para liderazgo transformacional y 13 ítems para desempeño laboral— a la totalidad de la población.

D. Procedimiento de análisis estadístico

El análisis se realizó en IBM SPSS Statistics v.27. Primero, se calcularon los estadísticos descriptivos de las variables sociodemográficas. Luego, se evaluó la adecuación muestral de cada escala mediante la medida de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett [12], [13], como requisito previo al análisis factorial exploratorio (AFE).

El AFE se ejecutó mediante extracción de componentes principales, reteniendo los componentes con autovalor superior a 1 [12]. En ambas escalas, este criterio retuvo únicamente 2 componentes, en lugar de las 4 dimensiones teóricas originalmente planteadas para cada constructo (las 4 clásicas del liderazgo transformacional [2]; cumplimiento, resultados, calidad y eficiencia para desempeño). Al calcular la correlación entre esos 2 componentes mediante rotación Oblimin, esta resultó considerable en ambas escalas (liderazgo: r=-.624; desempeño: r=.642), muy por encima del valor de referencia de .32 que la literatura metodológica utiliza para determinar si dos factores están relacionados entre sí o pueden tratarse como independientes [14]. Dado que ambas correlaciones superaron ese umbral, los factores no podían considerarse independientes, por lo que se adoptó una rotación oblicua (Oblimin), que permite que los factores correlacionen entre sí, en lugar de una rotación ortogonal (Varimax), que asume independencia entre ellos y habría distorsionado la estructura real de los datos.

La asignación de ítems a cada factor se realizó a partir de la matriz de patrón, aplicando el criterio de carga primaria ≥.40 y diferencia mínima de .20 respecto a la carga secundaria [15]; el único ítem que no cumplió este criterio fue excluido del instrumento final. Los factores resultantes se nombraron de acuerdo con el contenido temático común de los ítems agrupados en cada uno.

Cabe señalar que, al tratarse de un instrumento aún no validado en investigaciones previas, las cuatro dimensiones con que fue diseñado originalmente cada constructo no podían asumirse como válidas sin verificación estadística. Por ello, la estructura factorial reportada en los resultados corresponde a la que emergió empíricamente del AFE, y no a la operacionalización teórica inicial del instrumento.

Una vez definida la estructura factorial, se estimó la fiabilidad de cada escala y de cada factor mediante el coeficiente Alfa de Cronbach [16], considerándose aceptables valores iguales o superiores a .70 [17]. Posteriormente, se evaluó el supuesto de normalidad mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors [18], dado el tamaño poblacional (N=100). Ante el incumplimiento de este supuesto en todas las variables, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman [19] para examinar el grado de asociación entre el liderazgo transformacional, el desempeño laboral y sus respectivos factores, interpretando la magnitud de las correlaciones según los criterios convencionales [20]. Finalmente, se aplicó un análisis de regresión lineal simple para determinar la capacidad predictiva del liderazgo transformacional sobre el desempeño laboral.

IV. RESULTADOS

La muestra estuvo compuesta mayoritariamente por colaboradoras de género femenino (55% frente a 45% masculino), sin que este perfil demográfico fuera objeto de análisis en relación con las variables de estudio.

TABLA II
OPERACIONALIZACIÓN TEÓRICA ORIGINAL DEL INSTRUMENTO

Dimensión teórica	Indicadores	Ítems (n)
Influencia idealizada	Coherencia, valores éticos, confianza, respeto del equipo	4 (1–4)
Motivación inspiradora	Comunicación clara, visión compartida, entusiasmo, inspiración	4 (5–8)
Consideración individualizada	Apoyo personal, desarrollo individual, mentoría	3 (9–11)
Estimulación intelectual	Pensamiento crítico, innovación, resolución de problemas	3 (12–14)
Cumplimiento de funciones	Cumplimiento de tareas, entrega oportuna, responsabilidades, ejecución	4 (15–18)
Resultados obtenidos	Metas alcanzadas, resultados laborales, contribución organiz.	3 (19–21)
Calidad del desempeño	Precisión laboral, nivel de errores, cumplimiento de estándares	3 (22–24)
Eficiencia en el desempeño	Uso del tiempo, optimización de recursos, aprovechamiento	3 (25–27)

[a]Las primeras 4 filas corresponden a Liderazgo Transformacional; las 4 siguientes, a Desempeño Laboral. Se excluye el ítem 28 ("Establezco un orden de prioridades…"), removido tras la prueba piloto.

TABLA III
ADECUACIÓN MUESTRAL PARA EL ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO

	Liderazgo Transf.	Desempeño Laboral
KMO	.892	.868
Chi-cuadrado aprox. (Bartlett)	1029.181	1517.388
gl	91	78
Sig.	<.001	<.001

[b]Obtenido de IBM SPSS Statistics v.27.

Ambas escalas mostraron una adecuación muestral excelente para el análisis factorial: el liderazgo transformacional obtuvo un KMO de .892 y el desempeño laboral de .868, ambos muy por encima del valor mínimo de .60 recomendado [12], e incluso del umbral de .80 considerado "meritorio". La prueba de esfericidad de Bartlett resultó significativa en ambos casos ($p<.001$), con un chi-cuadrado considerablemente mayor en la escala de desempeño laboral (1517.388, gl=78) que en la de liderazgo (1029.181, gl=91), lo que indica una matriz de correlaciones aún más alejada de la identidad en el caso del desempeño laboral. En conjunto, ambos resultados confirman que los datos eran adecuados para proceder con el AFE en las dos escalas.

TABLA IV
ESTRUCTURA FACTORIAL DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (ROTACIÓN OBLIMIN)

Ítem	Factor 1	Factor 2
Actúa de forma coherente	.817	
Comunica de forma clara	.596	
Promueve visión compartida	.814	
Transmite importancia de objetivos	.849	
Brinda apoyo	.829	
Desafía a cuestionar	.800	
Reconoce ideas innovadoras	.813	
Demuestra valores éticos		.866
Actúa como modelo a seguir		.811
Genera sentido de propósito		.891
Se interesa por desarrollo personal		.809
Asigna tareas/retos		.814
Alienta a proponer mejoras		.830
Varianza explicada acumulada	66.59%	
Alfa de Cronbach	.904	.917

[c]Se excluyó el ítem "genera confianza entre los miembros del equipo" por carga cruzada [15]. Cargas de la matriz de patrón en valor absoluto. Obtenido de IBM SPSS Statistics v.27.

El AFE retuvo 2 componentes con autovalor superior a 1 (7.726 y 1.597, que en conjunto explican el 66.59% de la varianza), en lugar de las 4 dimensiones teóricas originalmente planteadas [2]: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Este hallazgo es compatible con la evidencia previa sobre la dificultad del MLQ para reproducir su estructura teórica original [7]. Los 7 ítems del Factor 1 —relacionados con la coherencia, la comunicación de la visión y el apoyo activo al equipo— se denominaron "Liderazgo Comunicacional y de Apoyo" (α=.904); los 6 ítems del Factor 2 —relacionados con el modelamiento ético y la atención al desarrollo individual de cada colaborador— se denominaron "Modelamiento Ético y Desarrollo Individualizado" (α=.917). Ambos factores presentan una fiabilidad excelente.

TABLA V
ESTRUCTURA FACTORIAL DEL DESEMPEÑO LABORAL (ROTACIÓN OBLIMIN)

Ítem	Factor 1	Factor 2
Entrego a tiempo	.929	
Aplico conocimientos técnicos	.944	
Alcanzo metas	.692	
Impacto positivo en el área	.877	
Nivel de detalle/precisión	.945	
Cumple estándares de calidad	.943	
Utilizo el tiempo adecuadamente	.956	
Aprovecho recursos eficientemente	.668	
Cumplo tareas asignadas		.833
Informo oportunamente		.904
Resultados favorables al área		.903
Verifico entregables		.842
Adapto forma de trabajar		.869
Varianza explicada acumulada	77.06%	
Alfa de Cronbach	.956	.925

[d]Obtenido de IBM SPSS Statistics v.27.

De forma similar, la escala de desempeño laboral retuvo 2 componentes (autovalores 8.372 y 1.646, 77.06% de varianza acumulada) en lugar de las 4 dimensiones originalmente planteadas para el instrumento (cumplimiento, resultados, calidad y eficiencia). Los 8 ítems del Factor 1 —vinculados a la ejecución técnica, la calidad y la eficiencia en el uso del tiempo y los recursos— se denominaron "Desempeño de Tarea" (α=.956), coincidiendo conceptualmente con la noción de desempeño de tarea ya descrita [9]. Los 5 ítems del Factor 2 —vinculados a la comunicación oportuna, la verificación y la adaptación al cambio— se denominaron "Desempeño Contextual/Adaptativo" (α=.925), coincidiendo con la noción homónima del mismo marco [9].

TABLA VI
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

Variable	Mín.	Máx.	Media	DE
Liderazgo Transf. (total)	21	65	48.60	11.32
F1 – Comunicacional y de Apoyo	8	35	26.22	6.60
F2 – Modelamiento Ético	6	30	22.38	5.91
Desempeño Laboral (total)	19	65	53.54	11.06
F1 – Desempeño de Tarea	8	40	32.86	7.46
F2 – Contextual/Adaptativo	5	25	20.68	4.65

[e]Obtenido de IBM SPSS Statistics v.27.

Respecto al Objetivo 1, los colaboradores percibieron un nivel medio-alto de liderazgo transformacional en sus superiores inmediatos (M=48.60 sobre un máximo de 65, equivalente al 74.8% de la escala), con una valoración ligeramente superior en el factor comunicacional y de apoyo (M=26.22 sobre 35, 74.9%) frente al de modelamiento ético (M=22.38 sobre 30, 74.6%), es decir, ambas facetas del liderazgo se perciben en niveles prácticamente equivalentes entre sí.

Respecto al Objetivo 2, el desempeño laboral reportado se ubicó en un nivel alto (M=53.54 sobre 65, 82.4%), con el desempeño de tarea mostrando la valoración relativa más alta entre todas las escalas medidas (M=32.86 sobre 40, 82.2%), seguido de cerca por el desempeño contextual/adaptativo (M=20.68 sobre 25, 82.7%). El desempeño laboral, en conjunto, se percibió con mayor fuerza que el liderazgo

transformacional (82.4% frente a 74.8%), lo que sugiere que los colaboradores valoran su propio desempeño de forma más favorable que el liderazgo que reciben.

TABLA VII
CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

	DL Total	DL Tarea	DL Context.
LT Total	.706**	.685**	.592**
LT Comunic./Apoyo	.652**	.705**	.466**
LT Modelam. Ético	.625**	.554**	.630**

[f]**p<.001 (bilateral). Obtenido de IBM SPSS Statistics v.27.

TABLA VIII
REGRESIÓN LINEAL SIMPLE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL → DESEMPEÑO LABORAL

	Coef.	Error típ.	Beta	t	Sig.
Constante	19.085	3.390		5.630	<.001
Liderazgo Transf.	.709	.068	.725	10.433	<.001

[g]R = .725; R^2 = .526; R^2 ajustado = .521. Obtenido de IBM SPSS Statistics v.27.

Respecto al Objetivo 3, se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral (ρ=.706, p<.001), de magnitud fuerte según los criterios convencionales de interpretación del coeficiente [20]. Todas las correlaciones entre las variables globales y sus respectivos factores resultaron significativas (p<.001), con valores que oscilaron entre .466 y .706. El análisis de regresión confirmó, además, que el liderazgo transformacional predice significativamente el desempeño laboral (β=.725, p<.001), con una constante de 19.085, explicando el 52.6% de su varianza (R^2=.526; R^2 ajustado=.521), una proporción considerable para una relación bivariada en ciencias sociales.

Al examinar la relación entre dimensiones específicas (Tabla VII), se observó un patrón no homogéneo: el factor comunicacional y de apoyo del liderazgo correlacionó con mayor fuerza con el desempeño de tarea (ρ=.705) que con el contextual (ρ=.466), una diferencia de .239 puntos, mientras que el modelamiento ético y desarrollo individualizado mostró el patrón inverso, asociándose más con el desempeño contextual/adaptativo (ρ=.630) que con el de tarea (ρ=.554), una diferencia menor, de .076 puntos. Esto indica que la faceta comunicacional del liderazgo se vincula de forma más marcada y específica con la ejecución técnica, mientras que el modelamiento ético se relaciona de forma más pareja con ambos tipos de desempeño.

V. Discusión

Los resultados obtenidos confirman una relación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Interface Solutions S.A. (ρ=.706, p<.001), en línea con lo reportado en contextos empresariales latinoamericanos de naturaleza diversa, como el sector agroindustrial ecuatoriano [3] y las micro y pequeñas empresas colombianas [4]. Sin embargo, la varianza explicada en el presente estudio es considerablemente mayor: mientras que el estudio colombiano reportó una capacidad explicativa modesta del liderazgo sobre el desempeño empresarial (R^2=.081), en este estudio el modelo de regresión explicó el 52.6% de la varianza del desempeño laboral. Esta diferencia podría deberse a que aquel estudio midió el desempeño empresarial percibido por los propios dueños o gerentes de microempresas, mientras que el presente estudio midió el desempeño individual autorreportado por colaboradores dentro de una estructura organizacional más definida, lo que sugiere que la relación entre liderazgo y desempeño podría manifestarse con mayor intensidad a nivel del colaborador individual que a nivel agregado de la firma.

Un hallazgo central de este estudio es que la estructura factorial del liderazgo transformacional no reprodujo las cuatro dimensiones teóricas originalmente planteadas [2], sino que convergió en dos factores empíricamente diferenciados. Este resultado concuerda con la evidencia acumulada sobre las limitaciones del MLQ para reproducir su estructura original en distintas muestras, atribuible a la alta intercorrelación entre sus componentes teóricos [7]. Adicionalmente, se observó que estos dos factores no inciden por igual sobre el desempeño, sino según el tipo de desempeño considerado: el factor comunicacional y de apoyo se asoció más con el desempeño de tarea, mientras que el modelamiento ético y desarrollo individualizado se asoció más con el desempeño contextual/adaptativo. Este patrón diferenciado, aunque en un contexto y con una estructura factorial distintos, es conceptualmente compatible con lo reportado en el sector hotelero de Malasia, donde tampoco todas las dimensiones del liderazgo transformacional incidieron de igual forma sobre el desempeño, sino que su peso relativo varió según el componente evaluado [8]. En conjunto, estos hallazgos, obtenidos en un contexto asiático de servicios turísticos y en uno centroamericano de outsourcing, sugieren que la heterogeneidad en el efecto de las facetas del liderazgo transformacional no es un fenómeno aislado de una región o sector en particular, sino un patrón que se repite en entornos organizacionales considerablemente distintos entre sí.

Cabe preguntarse si esta reestructuración factorial refleja una particularidad genuina del liderazgo en el contexto de Interface Solutions S.A., o bien limitaciones de redacción de los ítems del instrumento, dado que se trata de una escala de elaboración propia cuya estructura dimensional aún no ha sido confirmada empíricamente en investigaciones previas. Los datos disponibles no permiten distinguir entre ambas explicaciones, por lo que estudios futuros deberían abordar esta pregunta mediante pilotajes adicionales o entrevista cognitiva.

A. Implicaciones prácticas

Estos hallazgos indican que las estrategias de desarrollo de liderazgo en Interface Solutions S.A. no deberían tratarse como un bloque homogéneo, sino diferenciarse según el resultado que se busca fortalecer. Si la prioridad es mejorar la ejecución técnica y el cumplimiento de estándares de calidad, los programas de formación de jefaturas deberían enfatizar la comunicación clara de expectativas, la construcción de una visión compartida y el reconocimiento de ideas innovadoras,

comportamientos que integran el factor comunicacional y de apoyo. En cambio, si la prioridad es fortalecer comportamientos adaptativos y de responsabilidad extendida, como la comunicación oportuna de imprevistos o la verificación proactiva del propio trabajo, resulta más pertinente invertir en el desarrollo de jefes que actúen como modelos éticos y que brinden atención individualizada al desarrollo profesional de sus colaboradores.

Dado que el 70% de la población pertenece a posiciones técnicas, y que el desempeño de tarea fue la dimensión con la valoración relativa más alta, una estrategia costo-efectiva para una empresa de outsourcing como Interface Solutions S.A. sería priorizar en el corto plazo el fortalecimiento del componente comunicacional del liderazgo entre las jefaturas que supervisan directamente a este personal técnico, cuya relevancia se acentúa además por el creciente uso de automatización e inteligencia artificial en el sector, que exige a este personal adaptarse continuamente a cambios en sus procesos de trabajo.

VI. Conclusiones

En respuesta al objetivo general, se determinó que existe una relación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de Interface Solutions S.A. (ρ=.706, p<.001), con una capacidad predictiva considerable del primero sobre el segundo (β=.725, p<.001; R^2=.526). Este hallazgo abre una línea de investigación futura orientada al fortalecimiento de conductas intraemprendedoras, en la medida en que se profundice en las facetas específicas del liderazgo que inciden sobre cada tipo de desempeño.

En respuesta al primer objetivo específico, se determinó que los colaboradores perciben un nivel medio-alto de liderazgo transformacional en sus superiores inmediatos, estructurado empíricamente en dos dimensiones —liderazgo comunicacional y de apoyo, y modelamiento ético y desarrollo individualizado—, ambas con fiabilidad excelente y percibidas en niveles prácticamente equivalentes entre sí.

En respuesta al segundo objetivo específico, se determinó que el desempeño laboral reportado se ubica en un nivel alto, superior incluso a la valoración del liderazgo recibido, estructurado en las dimensiones de desempeño de tarea y desempeño contextual/adaptativo, también con fiabilidad excelente.

En respuesta al tercer objetivo específico, se estableció que existe una relación positiva y significativa entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las dimensiones del desempeño laboral, observándose un patrón de asociación diferenciado: la dimensión comunicacional y de apoyo incide con mayor especificidad sobre el desempeño técnico de tarea, mientras que el modelamiento ético y el desarrollo individualizado se relaciona de forma más general con ambos tipos de desempeño.

A. Limitaciones

El diseño transversal impide establecer relaciones de causalidad entre las variables estudiadas. Los datos se recolectaron mediante autorreporte, lo que introduce la posibilidad de sesgo de varianza de método común tanto en la percepción del liderazgo como en la autoevaluación del propio desempeño. Al tratarse de un censo aplicado a una única empresa de servicios en Tegucigalpa, Honduras, con una distribución muy desigual entre áreas (n=3 en Gerencias frente a n=70 en el área Técnica), los resultados no son generalizables a otros sectores económicos ni a organizaciones de distinta naturaleza operativa; esa misma desigualdad, además, limitaría la confiabilidad de cualquier comparación estadística entre grupos tan dispares, por lo que no fue posible examinar con solidez las diferencias en liderazgo y desempeño según el área de adscripción. Asimismo, N=100 se ubica en un rango clasificado como limitado para el AFE según los criterios convencionales de tamaño muestral [14], aunque muestras de este tamaño resultan aceptables cuando (como en el presente estudio) las correlaciones entre ítems son altas y la estructura factorial resultante es escueta y bien diferenciada, por lo que la estructura factorial obtenida debería, en cualquier caso, confirmarse en muestras de mayor tamaño. Finalmente, la estructura factorial obtenida para cada variable no correspondió a las dimensiones teóricas originalmente generadas para el instrumento, por lo que estudios futuros deberían replicarlo en otras muestras para evaluar la estabilidad de dicha estructura.

Agradecimiento

La autora agradece a la Máster Sandra Reconco por su valiosa colaboración y apoyo en el desarrollo de este estudio.

Referencias

[1] Interface Solutions S.A., “Sobre nosotros,” sitio web corporativo, 2026.

[2] B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press, 1985.

[3] W. A. Quinteros Mera, D. A. Segovia Pacheco, M. de la C. Morales Calatayud, and F. W. Chang Fong, “Influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral en Florícolas de Cotopaxi,” *Rev. Cient. Arbitrada Multidiscip. PENTACIENCIAS*, vol. 7, no. 5, pp. 156–172, 2025.

[4] R. Morales García, J. J. Lozano García, A. G. Ledesma Zavala, and H. Cuevas Vargas, “Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño empresarial de las micro y pequeñas empresas de Guadalajara de Buga, Colombia,” *Rev. Fac. Cienc. Econ.*, vol. 31, no. 2, pp. 73–90, 2023.

[5] B. G. Agazu, C. A. Kero, and K. L. Debela, “Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review,” *J. Innov. Entrep.*, vol. 14, art. 29, 2025.

[6] A. González-Cánovas, A. Trillo, M. M. Jiménez-Barrionuevo, and F. D. Bretones, “Effects of authentic leadership on intrapreneurial behaviour: A study in the service sector of Southern Spain,” *Behav. Sci.*, vol. 14, no. 8, art. 705, 2024.

[7] A. E. Rafferty and M. A. Griffin, “Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions,” *Leadersh. Q.*, vol. 15, no. 3, pp. 329–354, 2004.

[8] B. E. W. Teoh, W. Wider, A. Saad, T. H. Sam, A. Vasudevan, and S. Lajuma, “The effects of transformational leadership dimensions on employee performance in the hospitality industry in Malaysia,” *Front. Psychol.*, vol. 13, art. 913773, 2022.

[9] L. Koopmans, C. M. Bernaards, V. H. Hildebrandt, W. B. Schaufeli, H. C. W. De Vet, and A. J. Van der Beek, “Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review,” *J. Occup. Environ. Med.*, vol. 53, no. 8, pp. 856–866, 2011.

[10] R. K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.

[11]R. Likert, “A technique for the measurement of attitudes,” *Arch. Psychol.*, vol. 22, no. 140, pp. 1–55, 1932.
[12]H. F. Kaiser, “An index of factorial simplicity,” *Psychometrika*, vol. 39, pp. 31–36, 1974.
[13]M. S. Bartlett, “Tests of significance in factor analysis,” *Br. J. Stat. Psychol.*, vol. 3, pp. 77–85, 1950.
[14]B. G. Tabachnick and L. S. Fidell, *Using Multivariate Statistics*, 6th ed. Boston, MA: Pearson, 2013.
[15]A. B. Costello and J. W. Osborne, “Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis,” *Pract. Assess. Res. Eval.*, vol. 10, no. 7, pp. 1–9, 2005.
[16]L. J. Cronbach, “Coefficient alpha and the internal structure of tests,” *Psychometrika*, vol. 16, no. 3, pp. 297–334, 1951.
[17]J. C. Nunnally and I. H. Bernstein, *Psychometric Theory*, 3rd ed. New York, NY: McGraw-Hill, 1994.
[18]H. W. Lilliefors, “On the Kolmogorov-Smirnov test for normality with mean and variance unknown,” *J. Am. Stat. Assoc.*, vol. 62, no. 318, pp. 399–402, 1967.
[19]C. Spearman, “The proof and measurement of association between two things,” *Am. J. Psychol.*, vol. 15, pp. 72–101, 1904.
[20]J. Cohen, *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1988.