

# **UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA EGESUR S.A.,  
AÑO 2020”**

**TESIS**

**PRESENTADO POR:**

Bach. Víctor Raúl Chura Amones

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Ingeniero Comercial

**ASESOR:**

MBA. Víctor Samuel Damaso Márquez Tirado

**TACNA – PERÚ**

**2020**



## **Agradecimientos**

A mis mentores, mis profesores, por sus sabias enseñanzas que me permitirán alcanzar mis objetivos.

## **Dedicatoria**

A Dios todopoderoso, mi hijo y a mi familia por sus orientaciones y apoyo sincero para alcanzar mis objetivos.

## Tabla de Contenidos

Agradecimientos .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras.....	x
Resumen.....	xii
Abstract .....	xiii
Introducción .....	14
CAPITULO I.....	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	17
1.1. Descripción del Problema.....	17
1.2. Delimitaciones de la investigación.....	18
1.2.1. Delimitación espacial.....	18
1.2.2. Delimitación temporal .....	18
1.2.3. Delimitación conceptual .....	19
1.3. Formulación del problema.....	19
1.3.1. Problema general .....	19
1.3.2. Problemas específicos.....	19
1.4. Objetivos de la investigación.....	20
1.4.1. Objetivo general.....	20
1.4.2. Objetivos específicos .....	20

1.5. Justificación e importancia de la investigación .....	21
1.5.1. Justificación .....	21
1.5.2. Importancia de la Investigación .....	22
1.6. Alcances y limitaciones de la investigación .....	23
1.6.1. Alcances.....	23
1.6.2. Limitaciones.....	23
CAPITULO II .....	24
MARCO TEÓRICO.....	24
2.1. Antecedentes del estudio .....	24
2.1.1. Antecedentes Internacionales .....	24
2.1.2. Antecedentes Nacionales .....	25
2.2. BASES TEÓRICAS .....	26
2.2.2. El liderazgo transformacional.....	27
2.2.3. Dimensiones del liderazgo transformacional.....	28
2.2.4. Siete cualidades de liderazgo más importantes.....	30
2.2.5. Liderazgo en distintos tipos de equipos.....	32
2.2.6. Compromiso organizacional .....	34
2.2.7. Dimensiones del compromiso organizacional .....	35
2.2.8. Variables generadoras del compromiso organizacional .....	37
2.2.9. Factores que influyen al compromiso organizacional .....	38
2.3. Definiciones de conceptos básicos .....	40
2.4. Hipótesis .....	42

2.4.1.Hipótesis general.....	42
2.4.2.Hipótesis específicas .....	43
CAPITULO III.....	47
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....	47
3.1. Tipo de investigación .....	47
3.2. Nivel de investigación .....	47
3.3. Diseño de investigación.....	48
3.4. Población y muestra del estudio.....	48
3.4.1.Población.....	48
3.5. Técnicas e Instrumentos de investigación .....	49
3.6. Técnicas de Procesamiento de datos .....	49
3.7. Indicador de fiabilidad.....	50
CAPITULO IV.....	52
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	52
4.1. Liderazgo transformacional. ....	52
Dimensión consideración individualizada .....	52
4.1.6. Enseñan y orientan .....	57
4.1.7. Enseñan y orientan .....	58
4.2. Dimensión estimulación intelectual .....	59
4.2.1. Estimula a los colaboradores.....	59
4.2.2. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.....	60

4.2.3. Ayuda a mirar los problemas desde diferentes puntos de vista. ....	61
4.3. Dimensión inspiración motivacional.....	63
4.3.1. Comunicar la importancia de las metas organizacionales.....	63
4.4. Dimensión influencia idealizada. ....	66
4.4.1. Confianza en sus decisiones.....	66
4.4.2. Coherencia entre lo que dice y hace.....	67
4.4.3. Orgullosos de trabajar con él.....	68
4.2. Compromiso organizacional. ....	69
4.2.1. Dimensión afectiva.....	69
4.2.2. Dimensión de continuidad.....	72
4.2.3. Dimensión normativa. ....	75
CAPITULO V .....	79
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	79
CONCLUSIONES .....	86
SUGERENCIAS .....	88
BIBLIOGRAFIA.....	90
APÉNDICES .....	94
Apéndice A: Matriz de Consistencia.....	95

## Índice de tablas

Tabla 1. Variable 1: Liderazgo Transformacional .....	45
Tabla 2. Variable 2: Compromiso Organizacional .....	46
Tabla 3. Coeficiente del modelo de regresión.....	80
Tabla 4. Coeficiente del modelo de regresión.....	81
Tabla 5. Coeficiente del modelo de regresión.....	81
Tabla 6. Matriz de correlación .....	82
Tabla 7. Matriz de correlación .....	84
Tabla 8. Matriz de correlación .....	85

## Índice de figuras

Figura 1. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas. ....	53
Figura 2. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.....	54
Figura 3. Se relaciona con cada uno de sus colaboradores. ....	55
Figura 4. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.....	56
Figura 5. Fortalezas que poseen los colaboradores.....	57
Figura 6. Enseñan y orientan.....	58
Figura 7. Trata a los demás como individuos. ....	59
Figura 8. Estimula a expresar las ideas de los demás. ....	60
Figura 9. Sugiere nuevas formas de trabajo. ....	61
Figura 10. Problemas desde distintos puntos de vista.....	62
Figura 11. Expresa su interés por los aportes.....	63
Figura 12. Beneficios de alcanzar las metas. ....	64
Figura 13. Muestra un futuro optimista.....	65
Figura 14. Hablan con entusiasmo de las metas. ....	66
Figura 15. Confianza en sus decisiones. ....	67
Figura 16. Coherencia entre lo que dice y hace. ....	68
Figura 17. Orgullosos de trabajar con él. ....	69
Figura 18. Feliz de pasar el resto de su carrera en la empresa. ....	70
Figura 19. Los problemas son como si fueran míos.....	71
Figura 20. No me siento integrado con la organización.....	72
Figura 21. Permanecer en cuestión de necesidades. ....	73
Figura 22. Duro dejar la empresa.....	74

Figura 23. Pocas opciones de trabajo.....	75
Figura 24. No siento obligación de pertenecer a la empresa.....	76
Figura 25. Siento que no estaría bien dejar la empresa.....	77
Figura 26. Lealtad para con la empresa. ....	78

## Resumen

El objetivo principal del presente trabajo de investigación se centra en determinar cómo el estilo de liderazgo transformacional influye en el compromiso organizacional de la empresa Egesur S.A. año 2020, la investigación es importante ya que servirá de base para las empresas principalmente públicas fortalecer sus políticas respecto a sus colaboradores, con el fin de general compromiso con la organización. La investigación presenta una introducción dedicada a la contextualizar el tema de investigación a desarrollar, a través de la presentación un marco teórico, en el cual se expone teorías y conceptos, cuyo delineamiento han orientado la investigación. El presente estudio, se ha realizado con el levantamiento de información primaria a través de la aplicación de un cuestionario, considerando la variable independiente liderazgo transformacional, y sus dimensiones y la variable dependiente compromiso organizacional, de otro lado, para la comprobación de las hipótesis se han utilizado modelos de regresión lineal simple y de correlación.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, Compromiso organizacional.

## Abstract

The main objective of this research work is focused on determining how the transformational leadership style influences the organizational commitment of the company Egesur S.A. In the year 2020, the research is important since it will serve as a basis for mainly public companies to strengthen their policies regarding their collaborators, in order to general commitment to the organization. The research presents an introduction dedicated to contextualize the research topic to be developed, through the presentation of a theoretical framework, in which theories and concepts are exposed, the outlines of which have guided the research. The present study has been carried out with the gathering of primary information through the application of a questionnaire, considering the independent variable, affective commitment and its dimensions and the dependent variable retention of human talent, on the other hand, for the verification of the hypotheses, simple linear regression and correlation models have been used.

**Keywords:** Transformational leadership, Organizational commitment.

## Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como título “Influencia del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional de la empresa Egesur S.A., año 2020”, el problema principal analizado en la investigación responde a la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo influye el liderazgo transformacional en el compromiso organizacional de la empresa Egesur SA? Así mismo, el objetivo principal es determinar cómo influye el liderazgo en el compromiso del talento humano.

La presente investigación está estructurada en cinco capítulos: Planteamiento del Problema, Marco Teórico, Hipótesis y variables, Metodología de la investigación, Discusión de Resultados, terminando con las Conclusiones y Recomendaciones, acompañada de una amplia fuente bibliográfica la misma que sustenta el desarrollo de esta investigación; así como los apéndices respectivos.

Capítulo I: Planteamiento del Problema, en este punto abarca la metodología empleada para el desarrollo de la tesis; incluyendo la descripción de la realidad problemática, delimitaciones, problemas, objetivos, justificación e importancia del trabajo, limitaciones; terminando con la viabilidad del estudio.

Capítulo II: Marco Teórico, abarca desde los antecedentes, marco legal, marco teórico con sus respectivas conceptualizaciones relacionadas con el compromiso afectivo y sus dimensiones, así como el constructo retención del talento humano, es necesario precisar que el material procedente de investigaciones previas, quienes con sus aportes han enriquecido la investigación; además las variables son de interés, permitiendo clarificar desde el punto de vista teórico conceptual a cada una de ellas, culminando con la formulación de las hipótesis.

Capítulo III: Metodología de la investigación, comprende desde el tipo, nivel, método, diseño; así como la información primaria obtenida a través de la aplicación de un cuestionario a los colaboradores de la empresa, así mismo, es una investigación básica o pura y causal/relacional; de diseño no experimental y de corte transversal.

Capítulo IV: Discusión de Resultados, se trabajó con la información primaria; con los cuales se realizaron la parte estadística y gráfica; además se interpretaron los resultados obtenidos, facilitando una mayor comprensión.

Capítulo V: Comprobación de hipótesis, para lo cual se utilizaron modelos de regresión lineal con la finalidad de verificar las hipótesis de la presente investigación, así mismo, se ha utilizado la escala de intervalo para ambos constructos, de otro lado, se analizó la parte teórico conceptual y

normatividad existente relacionada con los constructos, las conclusiones se realizaron de acuerdo a la formulación de las hipótesis y en cuanto a las recomendaciones se puede apreciar que son viables y prácticas.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción del Problema**

Hoy en día las organizaciones tienen retos muy grandes, dada la incesante competencia no solamente a nivel local o nacional sino principalmente internacional, lo cual los lleva a tomar decisiones adecuadas por parte de las empresas, una de esas decisiones está relacionado con el estilo de liderazgo que debe imperar en la firma, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas que pretenden alcanzar en el mercado al cual dirigen sus esfuerzos.

De otro lado, tanto la empresa privada como pública se encuentra inmersa en la decisión de determinar el estilo de liderazgo que le permita alcanzar las metas organizacionales. Hoy en día el liderazgo se ha convertido en una fuente de creación de valor, a través del actuar de los colaboradores. Esto no será posible si los directivos de las organizaciones no demuestran capacidades de dirección, específicamente dotes de liderazgo para influir y

guiar al capital humano hacia el cumplimiento de los objetivos que se encuentran definidos en el plan estratégico, la implementación eficiente del liderazgo se verá reflejado en el nivel de compromiso organizacional que muestren sus trabajadores, es decir, la buena voluntad de hacer su trabajo, la iniciativa y la plena identificación con la institución a la cual pertenecen, posibilitando que la organización educativa superior privada logre un desempeño óptimo, ofreciendo un servicio de calidad

## **1.2. Delimitaciones de la investigación**

### **1.2.1. Delimitación espacial**

El presente estudio toma para el análisis información primaria obtenida de la aplicación de un cuestionario sobre la influencia del liderazgo transformacional en el compromiso organización de la empresa Egesur S.A.

### **1.2.2. Delimitación temporal**

El trabajo de investigación se realizará en el periodo del 2020.

### **1.2.3. Delimitación conceptual**

El estudio busca analizar cómo el estilo de liderazgo transformacional influye en el compromiso organizacional de la empresa Egesur S.A.

## **1.3. Formulación del problema**

### **1.3.1. Problema general**

¿Cómo el liderazgo transformacional influye en el compromiso organizacional?

### **1.3.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cómo se relaciona el compromiso afectivo con el liderazgo transformacional?
- b) ¿Cómo se relaciona el compromiso de continuidad con el liderazgo transformacional?

- c) ¿Cómo se relaciona el compromiso normativo con el liderazgo transformacional?

## **1.4. Objetivos de la investigación**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar cómo el estilo de liderazgo transformacional influye en el compromiso organizacional de la empresa Egesur S.A.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar cómo se relaciona el compromiso afectivo con el liderazgo transformacional.
- b) Determinar cómo se relaciona el compromiso de continuidad con el liderazgo transformacional.
- c) Analizar cómo se relaciona el compromiso normativo con el liderazgo transformacional.

## **1.5. Justificación e importancia de la investigación**

### **1.5.1. Justificación**

La presente investigación se justifica por su:

Relevancia económica: proporciona información respecto a los resultados que se puede obtener en una organización, con la aplicación de un adecuado liderazgo, así mismo, este estilo de dirección adecuado se ve reflejado en el posicionamiento de la empresa en el mercado y por ende en la creación de valor, la cual se reflejada en las utilidades de la empresa.

Relevancia científica: se identifican los principales factores que inciden en los resultados de empresa a través de la aplicación de un estilo de liderazgo, el cual influirá en el rendimiento de los trabajadores. De otro lado, se demostrará que el liderazgo tiene repercusiones en los resultados de la empresa, lo cual se formula en las teorías existentes.

Relevancia teórica – social: el estudio pretende determinar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional, así mismo, los resultados serán de utilidad para las empresas ya que pueden utilizar un estilo de liderazgo adecuado a sus necesidades con la finalidad de crear valor para la empresa.

### **1.5.2. Importancia de la Investigación**

Al tratarse de una investigación relacionada con el liderazgo ejercido en las organizaciones sobre todo del sector público, el tema tiene una gran relevancia debido a que las empresas en general consiguen resultados a través de los colaboradores, donde lo importante es la forma de cómo se les dirige, con la finalidad de alcanzar los resultados que pretenden alcanzar.

De otro lado, es importante determinar el nivel de compromiso organizacional, detectando las fortalezas y debilidades que pudieran existir, teniendo como premisa que el principal activo de una empresa es el capital humano, por encima de los activos fijos y recursos económicos y financieros, es decir, si una organización cuenta con un capital humano altamente comprometido y motivado conseguirá los resultados que pretende alcanzar.

## **1.6. Alcances y limitaciones de la investigación**

### **1.6.1. Alcances**

Los resultados del trabajo de investigación servirán de base para la formulación de políticas de personal orientadas a incrementar la productividad de los colaboradores, así como, lograr el cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

### **1.6.2. Limitaciones**

Una de las limitaciones relevantes que podríamos enfrentar está centrada en el levantamiento de la información primaria obtenida a través del cuestionario a aplicar a los colaboradores de Egesur S.A.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes del estudio**

En base a la revisión realizada, se ha identificado trabajos de investigación a fin, tales como:

##### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

Guarín (2014) realizó la investigación “Liderazgo Transformacional Docente en la Universidad Nacional de Colombia”, en la Facultad de Minas, Departamento de Ingeniería de la Organización de la Universidad Nacional de Colombia, para optar al Título de Magíster en Ingeniería Administrativa.

Conclusiones: Con el objetivo de caracterizar el liderazgo transformacional en los docentes de la Universidad Nacional de

Colombia sede Medellín de acuerdo a la percepción de los estudiantes de pregrado, se realizó una investigación descriptiva de tipo cualitativo – cuantitativo dado las particularidades de los atributos de las variables. Se hizo un estudio de caso que permitió visibilizar hallazgos sobre las interacciones y la percepción de los estudiantes en relación con el liderazgo docente. Fueron aplicadas 155 entrevistas a estudiantes con un avance superior al 70% en el programa curricular inscrito en donde se concluyó que el liderazgo docente busca el desarrollo y crecimiento de los estudiantes desde su acción pedagógica, orientando y comunicando, generando compromiso con los objetivos y actuando de manera que puede ser catalogado como un modelo para los estudiantes.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Tone (2017) realizó la investigación “Liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en MIBANCO, La Victoria – 20 2017”, en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo, para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración.

Conclusiones: El presente trabajo de investigación titulado “Liderazgo transformacional y su relación compromiso organizacional en Mibanco, La Victoria – 2017” tiene como objetivo determinar la correlación de

liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, lo que conlleva a indagar en fuentes de información científica. La población de estudio estuvo conformada por los colaboradores que trabajan para el área de negocios del banco, Mibanco, la muestra del estudio fue censal y estuvo conformada por 55 trabajadores de las tres agencias que corresponden a la zona de Circunvalación dirigidas por un gerente zonal. Con un nivel de confiabilidad de 95,6%, para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta. Usando como instrumento el cuestionario compuesta por 20 preguntas en medición de escala de Likert, la validación del instrumento se realizó bajo juicio de expertos, luego de ello estos resultados fueron procesados, analizados y estudiados mediante el programa estadístico IBM SPSS 23 gracias a ello se logró medir el nivel de confiabilidad de las preguntas mediante el uso del alfa de Cronbrach, y por último se analizaron e interpretaron de forma individual los gráficos estadísticos obtenidos por cada pregunta.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Liderazgo**

La capacidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de una persona, cuanto menor sea la capacidad de una

persona para dirigir, más bajo será el límite sobre su potencial; cuanto más alto el liderazgo, mayor es la efectividad (Maxwell, 2004). El liderazgo es definido como el proceso de influir, guiar y dirigir a los miembros de un grupo u organización, quienes siguen al líder de forma voluntaria en la búsqueda del éxito en la consecución de unos objetivos (Innovation Factory Institute, 2013). Proceso de influir en otros para facilitar el logro de los objetivos pertinentes para la organización (Ivancevich, 2006). El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades (Senge, 2005).

### **2.2.2. El liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional es un liderazgo positivo, su rol de líder es el de inspirar a un equipo y los individuos mediante la realización de tareas significativas y de suma importancia para la organización (Bass, 2000, p. 331). James MacGregor Burns, lo definió como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte

visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización (Innovation Factory Institute, 2013). El liderazgo transformador es un pronosticador significativamente mejor que el liderazgo transaccional en la percepción de la efectividad del líder y de la efectividad de las organizaciones por parte de los seguidores (Fischman, 2005). Los líderes transformacionales son quienes inspiran a sus compañeros para trascender sus intereses y está apto para tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores (Robbins & Judge, 2013).

### **2.2.3. Dimensiones del liderazgo transformacional**

Estimulación intelectual Bass (2006) señala que: “los líderes transformacionales estimulan los esfuerzos de sus seguidores a ser innovadores y creativos al cuestionar supuestos, la reformulación de problemas, y acercándose a viejas situaciones en nuevas formas”. Los líderes transformacionales se enfocan en generar estímulos en sus seguidores para que despierte sus capacidades de innovación y creatividad. El líder transformacional estimula a sus subordinados para que se preocupen en pensar más por sí mismos y para que permanentemente puedan cuestionar sus 28 paradigmas más

preciados y que los han conservado durante mucho tiempo.

Consideración individualizada Bass (2006) indica que: “los líderes transformacionales prestan especial atención a las necesidades de cada seguidor individuo para el logro y el crecimiento, actuando como un entrenador o mentor”. Los líderes transformacionales que demuestren a sus seguidores una consideración individualizada, es decir, que estén interesados en las demandas de cada individuo que tienen a su alcance para de esta forma lograr su crecimiento personal, son realmente líderes que atienden los requerimientos de cada individuo, demuestran empatía y se interesan por la performance y crecimiento de cada uno de sus seguidores.

Inspiración motivacional Bass (2006) precisa que: “los líderes transformacionales se comportan de manera que motivan e inspiran a los que les rodean, proporcionando significado y el desafío para el trabajo de sus seguidores”. Una de las características propias de los líderes transformacionales es que tienen una conexión especial, un comportamiento motivador e inspirador que genera en sus seguidores, que estos tomen atención y lo escuchen de forma natural, provocando en ellos la tenencia de metas y nuevos desafíos para obtener mejores resultados en el trabajo. Los líderes transformacionales motivan a sus seguidores para se puedan integrar

e involucrar con los demás compañeros de trabajo, maximizando los esfuerzos en sus labores diarias.

Influencia idealizada Bass (2006) sostiene que: “los líderes transformacionales se comportan de una manera que les permita servir como modelos para sus seguidores. Los líderes son admirados, respetados y de confianza. Los seguidores se identifican con los líderes y quieren imitarlos; los líderes son dotados por sus seguidores como de extraordinaria capacidad, persistencia y determinación” (p. 18). Los líderes transformacionales demuestran ser muy buenos influyentes en sus seguidores, idealizando su presencia en la organización, convirtiéndose en arquetipos, proyectando ejemplos de admiración, respeto y confianza, tanto así es el impacto que los trabajadores de la organización lo enaltecen por sus insuperables capacidades, perseverancia para el cumplimiento de los objetivos y determinación en la toma de decisiones, que los hace adeptos y desean imitarlos.

#### **2.2.4. Siete cualidades de liderazgo más importantes**

La finalidad de un buen líder es que el equipo de trabajo cumpla sus tareas de forma efectiva tanto individualmente como grupal, su

presencia es fundamental para que el área designada funcione correctamente; por estas razones se ve obligado a crear un verdadero equipo.

Fijar metas y expectativas es imprescindible para que los equipos trabajen unidos con un objetivo común Una persona que se dirige hacia una meta clara y fija, se aplicará con mayor determinación porque sabe lo que se espera de él (Asnai, 2014).

Invertir en las cosas Es imprescindible trabajar la comunicación como elemento esencial para transmitir los valores a tu equipo, la clave es comunicar con transparencia, de manera clara y concisa (Asnai, 2014).

Potenciar el talento Es importante crear planes de carrera para cada una de las personas que trabajan con el líder, además se les debe realizar evaluaciones del desempeño y un feedback honesto para conocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora (Asnai, 2014).

La comunicación, clave para liderar de forma efectiva Es imprescindible trabajar la comunicación como elemento esencial para transmitir los valores a tu equipo, la clave es comunicar con transparencia, de manera clara y concisa (Asnai, 2014).

Escucha activa La escucha activa implica observar y preguntar, flexibilidad y confianza, apertura y firmeza, se trata de escucharlos activamente, es decir, reunir todas sus ideas y aportaciones y llevarlas a la práctica (Asnai, 2014).

El entusiasmo y el espíritu de superación Son valores esenciales en cualquier líder que busca ser una persona de referencia dentro de sus equipos, para ello es necesario que se cree un grupo de trabajo sano, optimista, divertido y, a su vez, ambicioso y retador (Asnai, 2014).  
Predicar con el ejemplo Albert Einstein dijo que “el ejemplo no es la mejor manera de enseñar, es la única” y, esta frase, cobra especial sentido cuando se habla de la relación entre un líder y su equipo (Asnai, 2014).

#### **2.2.5. Liderazgo en distintos tipos de equipos**

El liderazgo es análogo para los distintos tipos de equipos, pero cada modalidad de equipo presenta desafíos únicos a los líderes, ya sean en equipos multifuncionales, equipos auto dirigidos y equipos virtuales.

**Equipos multifuncionales** La mayoría de los equipos multifuncionales tiene un líder formal que es elegido por un escalafón directivo superior. Cuando un equipo multifuncional de un proyecto es un equipo auto dirigido, se puede perder demasiado tiempo en problemas de los procesos y conflictos sin resolver, lo que deja menos tiempo para realizar la misión fundamental del equipo. La investigación sobre los equipos de proyectos multifuncionales indica que es menos probable que tengan éxito cuando son equipos auto dirigidos (Yukl, 2008).

**Equipos autogestionados** El papel del liderazgo interno incluye responsabilidades directivas asignadas al equipo y compartidas por los miembros del grupo, las responsabilidades más impactantes están compartidas entre los miembros del grupo, la principal responsabilidad del líder del equipo es la coordinación y facilitación del proceso de tomar e implementar las decisiones del equipo. El papel de un líder externo incluye responsabilidades directivas que no se han delegado al equipo, los líderes externos pueden ser directivos intermedios, moderadores especiales; el papel de liderazgo es especialmente importante cuando se crea el equipo y sus funciones es de servir de asesor, moderador y consultor del equipo (Yukl, 2008).

Equipos virtuales Los equipos virtuales plantean algunos retos únicos para los líderes, la falta de contacto cara a cara hace que sea más difícil supervisar el rendimiento de los miembros, influir sobre ellos y desarrollar la confianza mutua y la identificación colectiva. Es probable que los mismos papeles de liderazgo relevantes para los equipos sean también relevantes para los equipos virtuales, pero la importancia relativa de estos papeles, y cómo se desempeñan, pueden diferir en cierta manera en el caso de los equipos virtuales (Yukl, 2008).

#### **2.2.6. Compromiso organizacional**

El éxito de las organizaciones se sustenta fundamentalmente en las capacidades y competencias del capital humano, de nada sirve disponer de equipos y tecnología de última generación, si no se cuenta con el equipo de trabajo comprometido con la empresa, a eso se le denomina “compromiso organizacional”. Según Meyer y Allen (1991) el compromiso organizacional tiene tres componentes: el afectivo, el que se refiere a un apego emocional por parte del empleado hacia la empresa, que se sienta orgulloso de ser parte de la organización; el de permanencia que es el compromiso del empleado que hace referencia a lo material; el continuo en la organización

porque espera ser premiado y reconocido por su trabajo, terminando con el último componente que es el compromiso normativo, el que se refiere a un sentimiento que tiene el empleado de permanecer en la organización por todos los beneficios que ha obtenido a lo largo de su trabajo. Un marco mental o estado psicológico que impulsa a un individuo hacia el curso de la acción (Meyer & Herscovitch, 2001). El deseo del empleado de seguir trabajando en la organización (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2007). El grado en el que un individuo se identifica con una organización y sus objetivos, y desea mantener su permanencia en la organización (Robbins & Coulter, 2005).

### **2.2.7. Dimensiones del compromiso organizacional**

Meyer y Allen (1991), desarrollan una propuesta de conceptualización del compromiso organizacional en tres dimensiones, que se detallan a continuación:

#### **Compromiso afectivo**

Se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción

de necesidades y expectativas. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización (Meyer & Allen, 1991).

#### Compromiso de continuidad

Indica el reconocimiento del trabajador en relación con los costos y las escasas posibilidades de encontrar otro trabajo, si decidiera abandonar la organización. El empleado se siente vinculado a la empresa porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y abandonarla implicaría perderlo todo, por lo tanto, se incrementa su apego a la empresa (Meyer & Allen, 1991).

#### Compromiso normativo

Es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la empresa por haberle dado la oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador (Meyer & Allen, 1991).

### **2.2.8. Variables generadoras del compromiso organizacional**

A continuación, se describen las variables que provocan el compromiso organizacional:

#### **Marca**

La marca de la empresa tiene varias aristas, las cuales generan compromiso en el empleado. Estas aristas son la reputación de la empresa, la propuesta de valor para el empleado, la responsabilidad empresarial, el posicionamiento de la marca en el mercado y la innovación de la marca (Mehech, Cordero, & Gómez, 2016).

#### **Liderazgo**

Esta es una fuente generadora de compromiso importante dentro de una empresa. El liderazgo se refiere al involucramiento que tiene la Alta dirección de una empresa en conjunto con los empleados (Mehech, Cordero, & Gómez, 2016).

#### **Desempeño**

El desempeño se refiere a las oportunidades y el trato que recibe el empleado dentro de la empresa. Esta variable está compuesta por las oportunidades de carrera dentro de la organización, el aprendizaje y

desarrollo, la gestión de desempeño, gestión de personas, reconocimiento y recompensa hacia el empleado, y la valoración personal que este recibe dentro de la empresa (Mehech, Cordero, & Gómez, 2016).

### **2.2.9. Factores que influyen al compromiso organizacional**

Los autores Cardozo y Goncalves (1998), refieren los siguientes factores como influyentes en el compromiso organizacional de los trabajadores:

#### Características del trabajo

El compromiso organizacional es más alto en la medida que las personas tienen mayor nivel de autonomía, variedad y responsabilidad en la realización de una actividad determinada (Cardozo & Goncalves, 1998).

La naturaleza de las recompensas que recibe el individuo Mientras un trabajador sienta que la empresa está consciente de los beneficios que le produce a la misma, él se sentirá más comprometido con la organización (Cardozo & Goncalves, 1998).

La socialización y los sistemas de valores de la organización Las organizaciones efectúan esfuerzos, sean planeados o espontáneos para integrar a cada nuevo miembro; como la capacitación y la definición de sus roles, así también la promoción de las expectativas futuras para cada trabajador (Cardozo & Goncalves, 1998).

Las características personales del trabajador Se consideran a los siguientes aspectos:

- Antigüedad: las personas que tiene más tiempo en la organización están más comprometidas que aquellos que tiene poco tiempo en la misma (Cardozo & Goncalves, 1998).

- Edad: los trabajadores de más edad tienden a comprometerse más afectivamente con la empresa en la medida que reciben mejores 37 posiciones y desarrollan a través del tiempo una mayor compenetración con lo que hacen (Cardozo & Goncalves, 1998).

- Genero: las mujeres tienden a estar más comprometidas que los hombres ya que usualmente consiguen más limitantes o barreras para obtener su membresía en una organización (Cardozo & Goncalves, 1998).

- Nivel educativo: los trabajadores con mayores niveles de educación tienden a presentar menores niveles de compromiso; se percibe que al tener un alto nivel de especialización se posee un mayor número de oportunidades de crecer profesionalmente en distintas empresas (Cardozo & Goncalves, 1998).

### **2.3. Definiciones de conceptos básicos**

- Comportamiento organizacional: la conducta o las actitudes de los miembros de la organización, traducido en las relaciones interpersonales tanto al interior de la organización como al exterior, suelen entenderse también como el comportamiento organizacional y su dinámica en las relaciones laborales (Llanos, 2016).

- Cultura organizacional: se relaciona con las normas escritas y no escritas de una empresa, las cuales deben seguir los colaboradores para “funcionar” correctamente dentro de la empresa, la cultura de una organización es la consecuencia de las costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales opera y funciona (Carbajal, 2011).

- Clima organizacional: es la atmósfera dentro de la compañía “lo que se respira en ella” y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables que perciben 38 los empleados sobre su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, la comunicación informal, entre otros (Carbajal, 2011).

- Dirigir: capacidad de los líderes para conducir a un grupo de personas hacia un fin o una meta. Ponerse al frente de una comunidad de personas para producir un nuevo futuro. Trabajar con sentido y criterio para lograr un propósito. La dirección está asociada a un conjunto de rasgos que la potencian: coordinación, acción, comunicación (Casco, 2014).

- Liderazgo: según John Kotter, profesor de la Harvard Business School, concibe el liderazgo así: “no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo” (Escuela Europea de Management, 2016).

- Motivación laboral: el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea (Chiavenato, 2007).

- Motivación extrínseca, hace referencia a que los estímulos motivacionales vienen de fuera del individuo y del exterior de la actividad. Por tanto, los factores motivadores son recompensas externas como el dinero o el reconocimiento por parte de los demás (García-Allen, 2014).

- Motivación intrínseca, hace referencia a la motivación que viene del interior del individuo más que de cualquier recompensa externa. Se asocia a los deseos de autorrealización y crecimiento personal, y está relacionada con el placer que siente la persona al realizar una actividad (García-Allen, 2014).

## **2.4.Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

#### **Hipótesis Nula**

El estilo de liderazgo transformacional no influye en el compromiso organizacional de la empresa Egesur S.A.

### **Hipótesis Alterna**

El estilo de liderazgo transformacional influye en el compromiso organizacional de la empresa Egesur S.A.

#### **2.4.2. Hipótesis específicas**

##### **Primera Hipótesis**

##### **Hipótesis Nula**

El compromiso afectivo no se relaciona con el liderazgo transformacional.

##### **Hipótesis Alterna**

El compromiso afectivo se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional.

## **Segunda Hipótesis**

### **Hipótesis Nula**

El compromiso de continuidad no se relaciona con el liderazgo transformacional.

### **Hipótesis Alterna**

El compromiso de continuidad se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional.

## **Tercera Hipótesis**

### **Hipótesis Nula**

El compromiso normativo no se relaciona con el liderazgo transformacional.

### **Hipótesis Alterna**

El compromiso normativo se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional.

### 3.5 Variables

#### 3.5.1 Identificación de las variables

Variable independiente: Liderazgo transformacional

Variable dependiente: Compromiso organizacional

#### 3.5.2 Operacionalización de variables

Tabla 1

*Variable 1: Liderazgo transformacional*

<b>Variable</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Técnica e instrumento</b>
Liderazgo transformacional	Ordinal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimulación intelectual</li> <li>- Consideración individualizada</li> <li>- Inspiración motivacional</li> <li>- Influencia idealizada</li> </ul>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

Tabla 2

*Variable 2 Compromiso Organizacional*

<b>Variable</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Técnica e instrumento</b>
Compromiso Organizacional	Ordinal	- Afectivo - Normativo - Continuidad	Técnica: Encuesta  Instrumento: Cuestionario

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1. Tipo de investigación**

El trabajo de investigación desarrollado es de tipo pura o básica, ya que su objetivo es contrastar con la realidad la relación entre las variables: liderazgo transformacional y el compromiso organizacional.

#### **3.2. Nivel de investigación**

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo, causal/explicativo y relacional, dada la naturaleza de los objetivos y las hipótesis que se desean contrastar. Es decir, se trata de buscar la causalidad de la variable liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, así como la

relación entre las dimensiones de esta última y el liderazgo transformacional.

### **3.3. Diseño de investigación**

El trabajo de investigación es de tipo no experimental y de tipo transversal, debido a que se tomarán datos producto de la información primaria, la cual se obtendrá a través de la aplicación de un cuestionario.

### **3.4. Población y muestra del estudio**

#### **3.4.1. Población**

Para el presente trabajo de investigación se tomará al total de trabajadores de la empresa Egesur S.A. a los cuales se les aplicará una encuesta. El total de colaboradores de la empresa asciende a 60.

### **3.4.2. Muestra**

Dada la cantidad de colaboradores de la empresa, para el caso particular, se efectuará un censo, es decir, se tomará el total de toda la población de la empresa Egesur S.A.

### **3.5. Técnicas e Instrumentos de investigación**

Para el presente trabajo de investigación se tomó en consideración información primaria, para lo cual se aplicará la técnica de la encuesta y el instrumento de aplicación será un cuestionario, el cual será respondido por el total de los colaboradores de la empresa Egesur S.A.

### **3.6. Técnicas de Procesamiento de datos**

Para procesamiento y sistematización de la información se empleó técnicas estadísticas descriptivas y de inferencia, las cuales se mostrarán a través de tablas y gráficos, cada uno de ellos con su análisis correspondiente. Asimismo, las pruebas estadísticas a utilizar para la validación de las hipótesis planteadas en el estudio estarán en función de las escalas de los instrumentos a utilizar, para este caso particular, dada la escala de Likert de tipo ordinal, se utilizará el coeficiente de Pearson o R-cuadrado, la prueba “t” student, y la regresión simple y para

comprobación el grado de relación entre las variables se utilizará el coeficiente de correlación de Pearson, a fin de medir el grado de intensidad entre las variables, así como el sentido de las mismas.

### 3.7. Indicador de fiabilidad

Con el propósito de evaluar la confiabilidad o fiabilidad se utilizó el alfa de Cronbach, cuyos resultados de muestran a continuación.

Dimensión	Alfa de Cronbach
Estimulación intelectual	0.78
Inspiración motivacional	0.89
Consideración individualizada	0.88
Influencia idealizada	0.91
Compromiso afectivo	0.85
Compromiso de continuidad	0.77
Compromiso normativo	0.83

De los resultados obtenidos, podemos concluir que las cuatro primeras dimensiones del liderazgo transformacional son confiables y de otro lado las tres dimensiones del concepto compromiso organizacional también son confiables, en consecuencia, podemos trabajar con los mencionados

indicadores, con el propósito de obtener resultados fiables en la presente investigación.

## **CAPITULO IV**

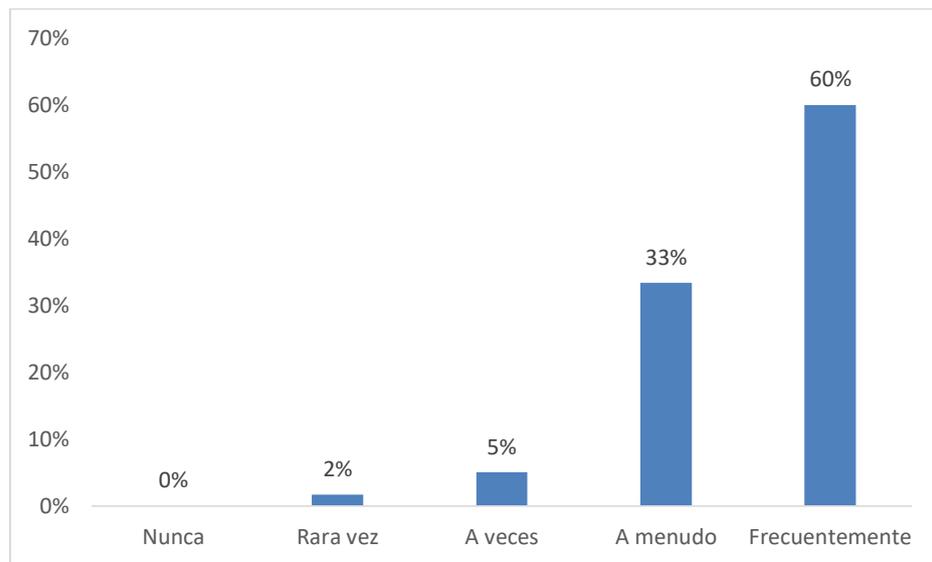
### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### 4.1. Liderazgo transformacional.

##### Dimensión consideración individualizada

##### 4.1.1. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas

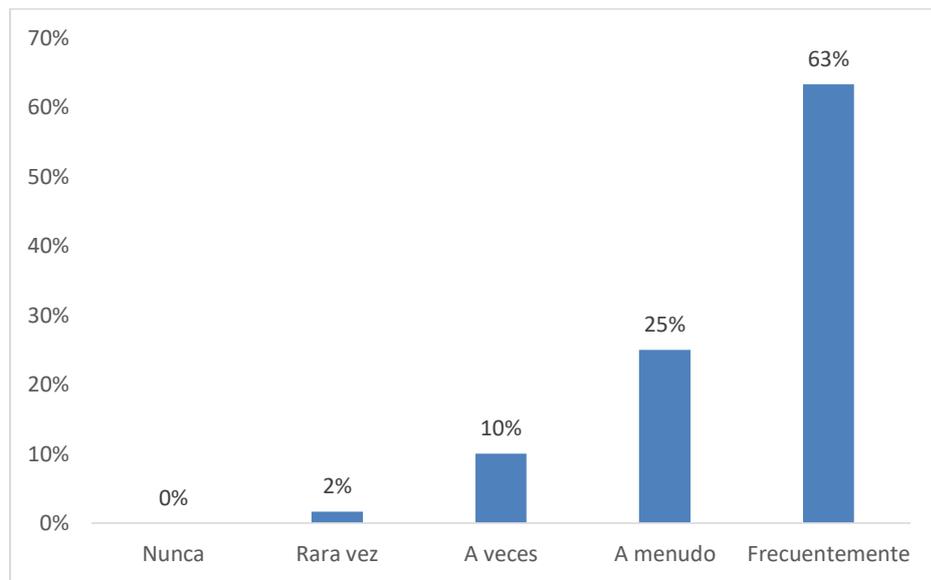
En la figura 1, podemos apreciar que los trabajadores o colaboradores de la empresa en estudio consideran que la firma se preocupa por desarrollar sus fortalezas. Esto es importante ya que permite que el colaborador crezca y contribuya a la creación de valor de la empresa.



*Figura 1. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.*

#### 4.1.2. Habilidades y aspiraciones únicas

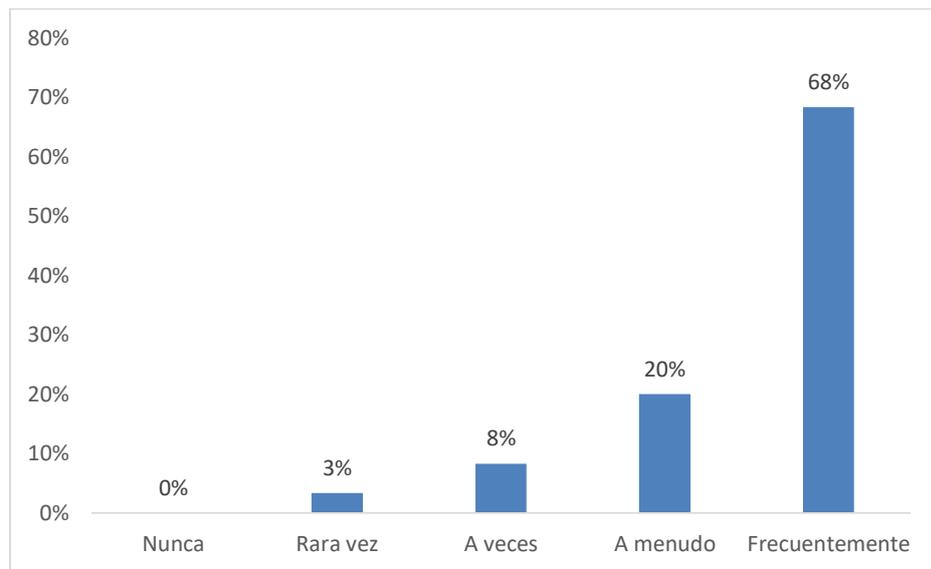
La figura 2, nos muestra la importancia de reconocer que cada colaborador es único en cuanto a sus necesidades, habilidades y aspiraciones personales. Reconocer esta condición, le permite a la empresa poder diseñar políticas motivaciones y de incentivos diferenciadas en post de elevar la productividad en el trabajo.



*Figura 2.* Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.

#### 4.1.3. Relación con sus colaboradores

La figura 3, nos muestra que la empresa mantiene una relación muy cercana con sus colaboradores, este tipo de políticas es muy importante dado que crea valor para la empresa.

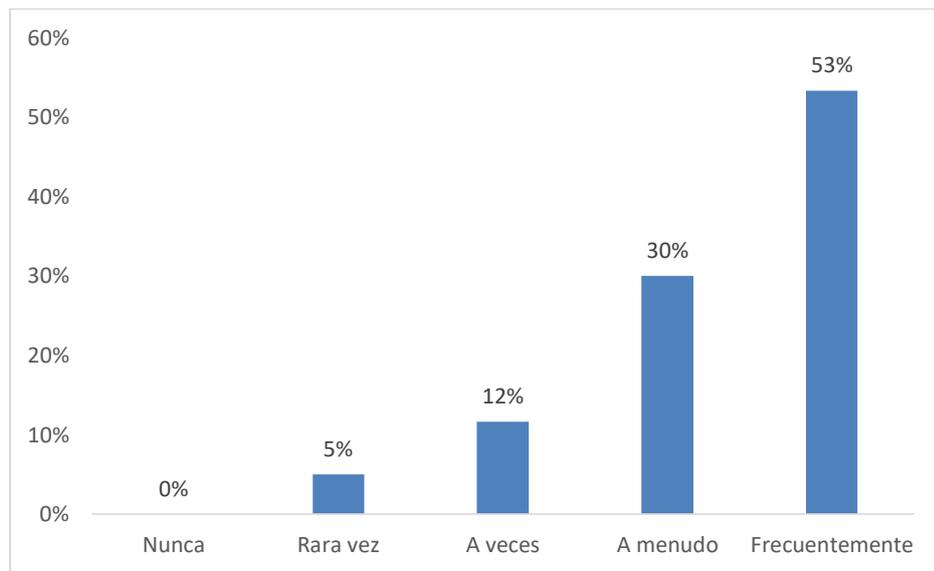


*Figura 3. Se relaciona con cada uno de sus colaboradores.*

#### 4.1.4. Desarrollo de capacidades

La figura 4, nos da a conocer la actitud de la empresa frente a fomentar el desarrollo de capacidades de sus colaboradores, al respecto los colaboradores piensan que este es parte de la política de la firma, lo cual constituye en un elemento un elemento motivador por parte de la empresa. Es pertinente, precisar que los colaboradores son la parte fundamental en la creación de valor para las organizaciones.

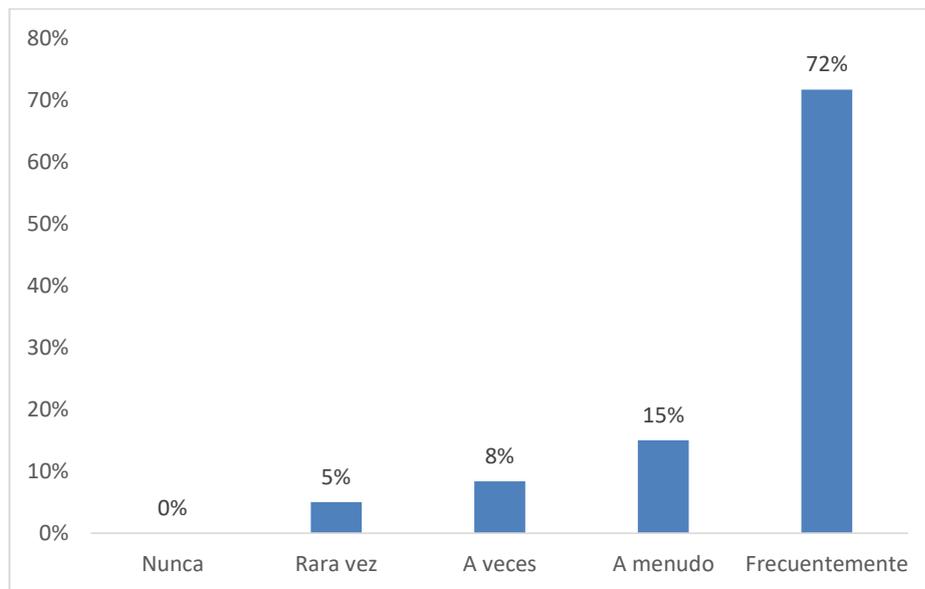
Este tipo de políticas fomenta la identificación del colaborador con relación a la empresa, y desarrolla un mayor compromiso.



*Figura 4.* Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.

#### 4.1.5. Comentan la fortaleza que poseen los colaboradores

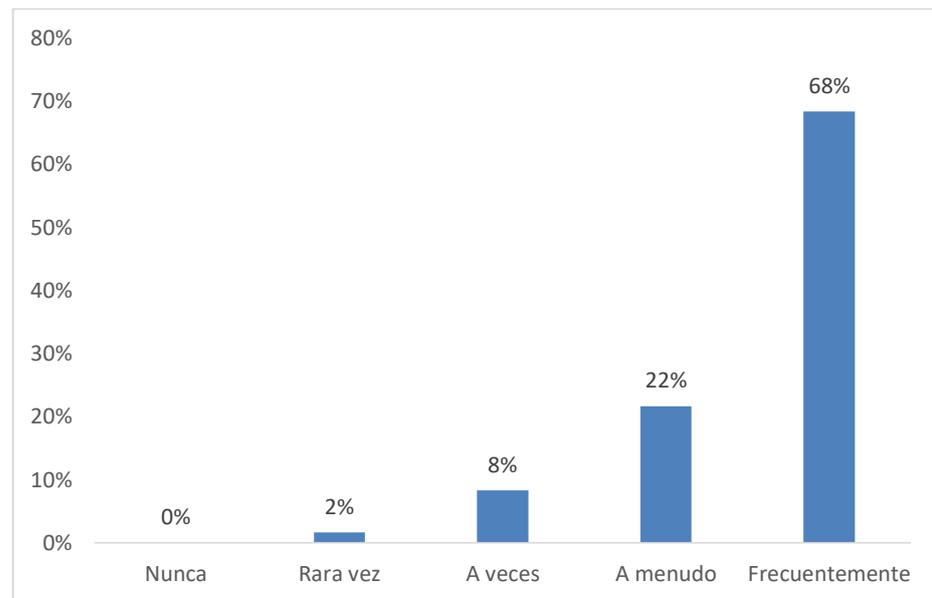
La figura 5, nos da a conocer que los colaboradores consideran que la empresa les informa las fortalezas que poseen los trabajadores. Esto es importante debido a que les permite a los trabajadores tener en cuenta en que se encuentran bien, así como, mejorar aquellas debilidades que pudieran tener, con el propósito de mejorar vía capacitación y otro tipo de entrenamiento que le permite superar sus debilidades. Este tipo de políticas contribuyen a que los colaboradores puedan ir mejorando permanentemente, lo cual contribuirá a elevar la creación de valor de la empresa, a través de los resultados a obtener.



*Figura 5. Fortalezas que poseen los colaboradores.*

#### 4.1.6. Enseñan y orientan

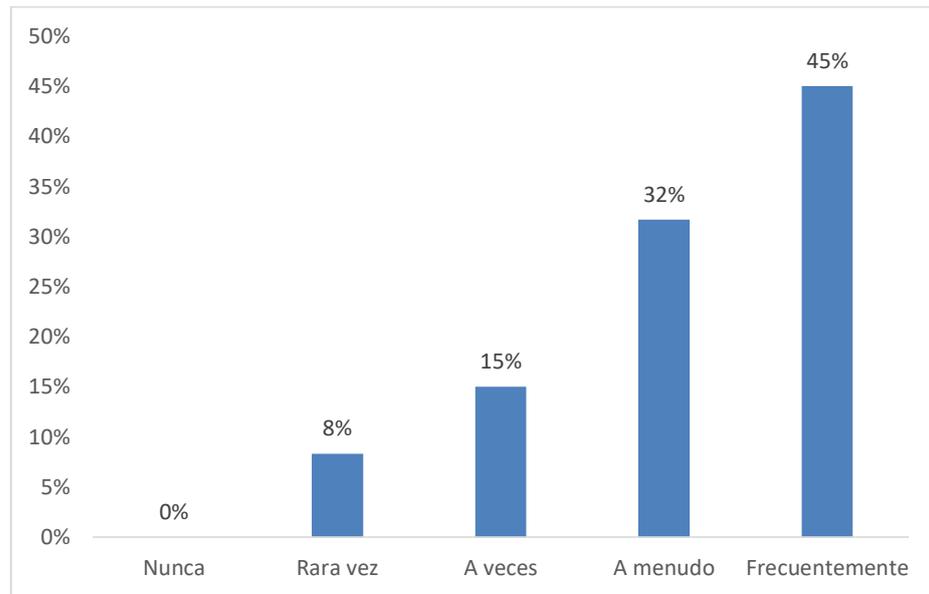
La figura 6, nos muestra la percepción de los colaboradores de la empresa analizada respecto a si se dedican a enseñarles u orientarlos en sus actividades de trabajo que realizan, al respecto podemos apreciar en la figura que los colaboradores están de acuerdo en que ellos reciben ese tipo de enseñanza y orientación, lo cual es relevante, ya que les permite estar más comprometidos con la empresa, ya que sienten que se preocupan por su mejoría en el trabajo, lo cual redundará en beneficio de los resultados que busca alcanzar la firma.



*Figura 6. Enseñan y orientan.*

#### 4.1.7. Trata a los demás como individuos

En la figura 7, podemos apreciar que los colaboradores de la empresa consideran que los tratan como individuos o personas y no solamente como miembros de un grupo. Esto es importante, dado que a los colaboradores les gusta que los traten como personas, las cuales, tienen sentimientos, aspiraciones, entre otras. En consecuencia, este tipo de políticas contribuye a mejorar las relaciones dentro de la empresa y contribuye a un adecuado clima laboral que beneficia la interacción de los miembros de la organización, en beneficio de los resultados de la organización. Es pertinente mencionar que los colaboradores son la pieza clave del éxito de las organizaciones.



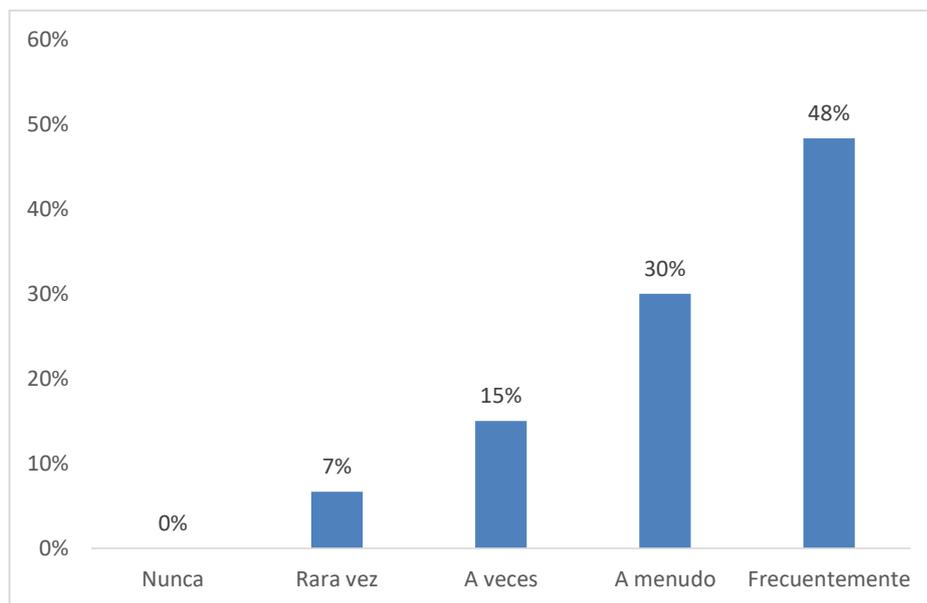
*Figura 7. Trata a los demás como individuos.*

## 4.2. Dimensión estimulación intelectual

### 4.2.1. Estimula a los colaboradores

La figura 8, nos da a conocer la percepción de los colaboradores de la empresa respecto a si la empresa analizada tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo. Al respecto, podemos indicar que en función a los resultados que se demuestran en la figura que la empresa se preocupa los propiciar que los colaboradores se expresen libremente respecto a sus pensamientos e ideas, este tipo de políticas empresariales apuntan a establecer un ambiente de participación abierta que contribuye a que el colaborador puede aportar sugerencia que

permitan la mejora de los procesos de la empresa, lo cual contribuirá a los resultados de la misma.

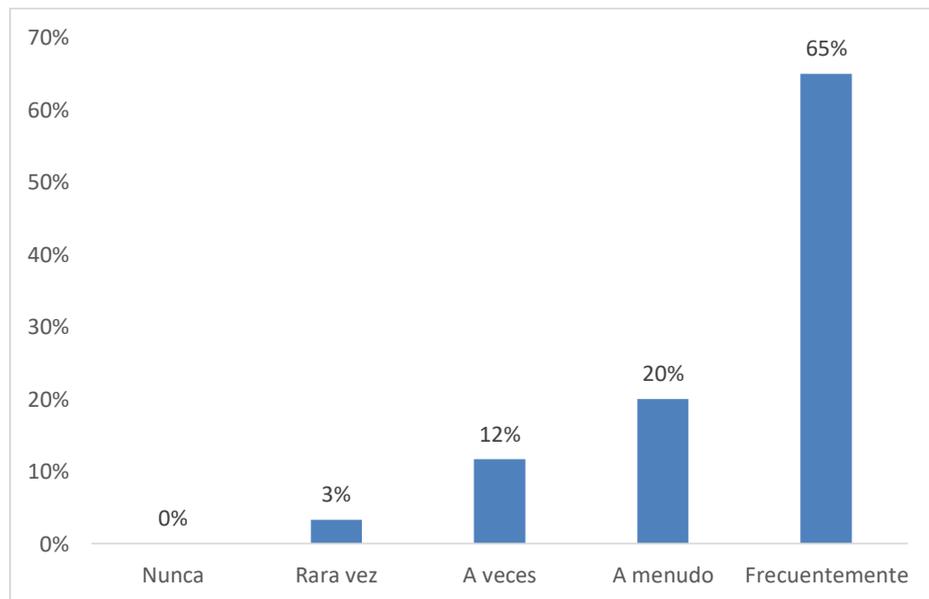


*Figura 8.* Estimula a expresar las ideas de los demás.

#### 4.2.2. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.

La figura 9, nos da a conocer la forma en que la empresa propicia en los trabajadores nuevas formas de desarrollar sus actividades laborales, ya sea a través del perfeccionamiento o la experiencia compartida entre los miembros de la organización, este tipo de prácticas ayuda a la empresa a mejorar sus procesos y además contribuye al desarrollar un mejor clima laboral en post de alcanzar los objetivos que busca la empresa. Es

necesario precisar que en el mundo de hoy la innovación y creatividad contribuyen a crear valor para los clientes.

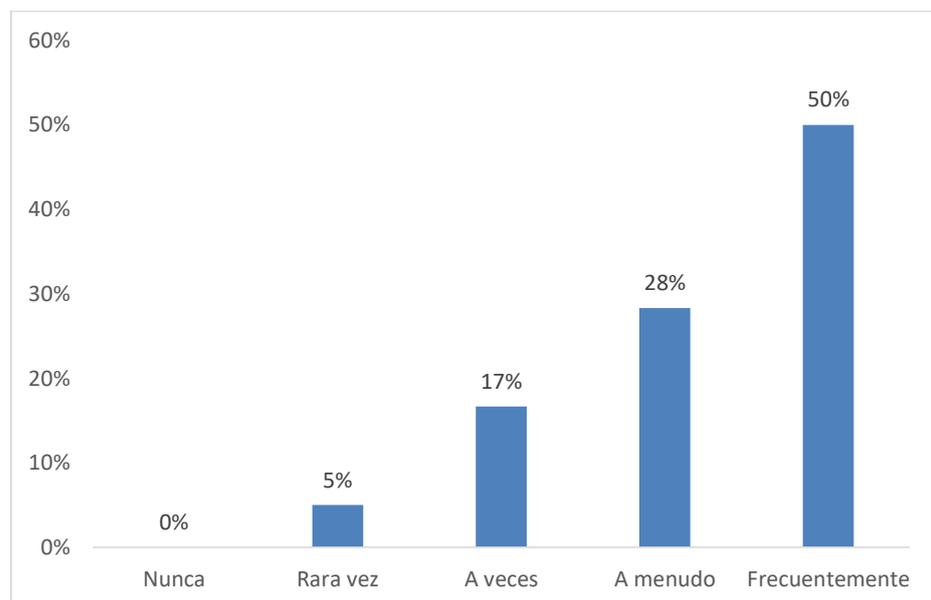


*Figura 9. Sugiere nuevas formas de trabajo.*

#### 4.2.3. Ayuda a mirar los problemas desde diferentes puntos de vista.

La figura 10, nos muestra que la empresa promueve e incentiva que los trabajadores enfoquen los problemas desde distintos puntos de vista, con el propósito de enriquecer la resolución de problemas de la organización. En una organización donde existe un conjunto de colaboradores que tienen diferentes experiencias y conocimientos, este tipo de políticas contribuyen a mejorar los resultados de la organización, ya que las

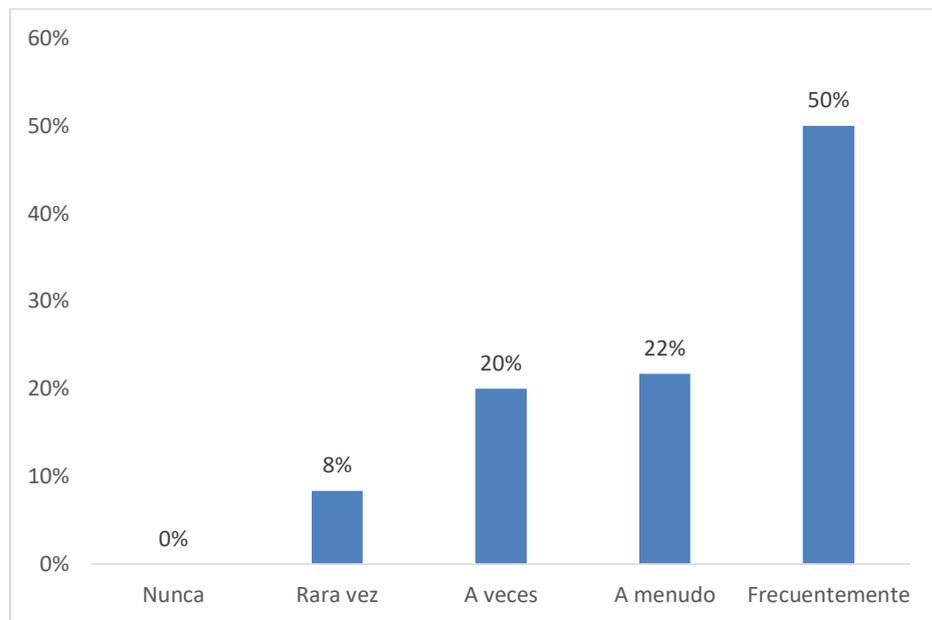
respuestas a los problemas llevan consigo un conjunto de puntos de vista complementarios.



*Figura 10. Problemas desde distintos puntos de vista.*

#### 4.2.4. Expresa su interés a los demás.

La figura 11, nos muestra que la empresa tiene como política expresar a los demás su interés por los aportes en resolver los problemas por parte de los colaboradores, este tipo de mecanismo contribuye a generar confianza en ellos, lo cual motiva a que todos busquen la manera de participar en la resolución de problemas. Este tipo de políticas, contribuye a mejorar los resultados de la empresa.

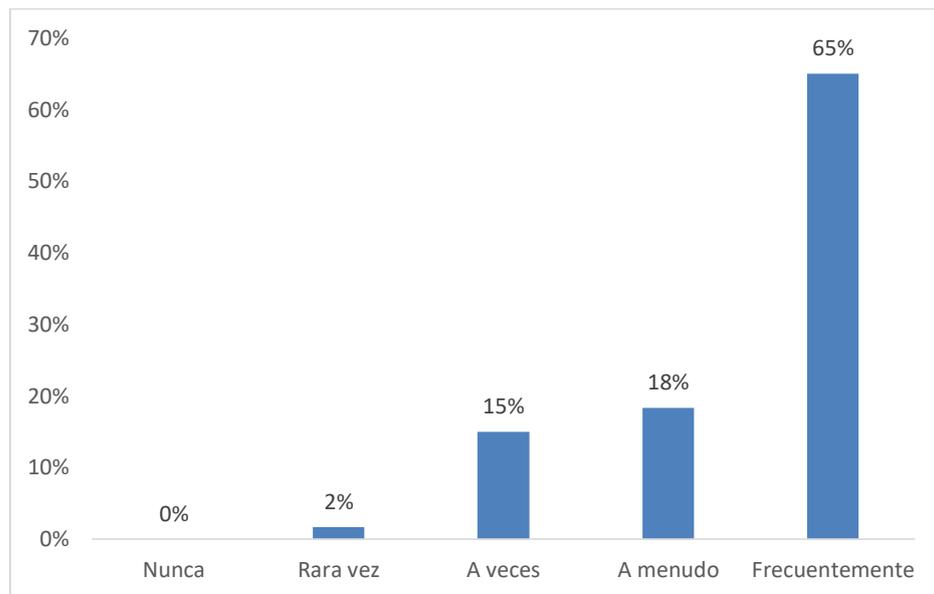


*Figura 11.* Expresa su interés por los aportes.

#### 4.3. Dimensión inspiración motivacional.

##### 4.3.1. Comunicar la importancia de las metas organizacionales

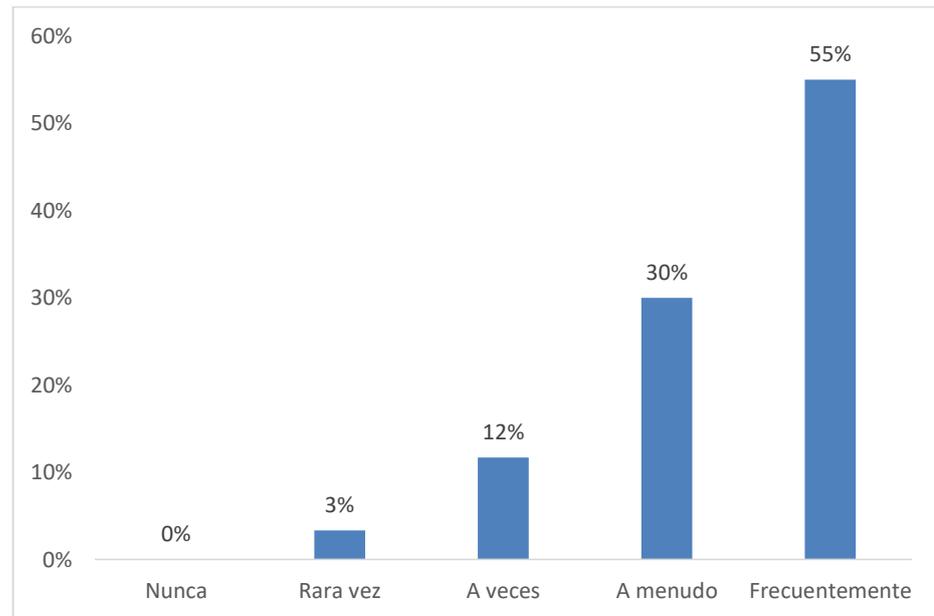
La figura 12, nos da a conocer que la organización promueve la exposición a los demás miembros de los beneficios que acarrea alcanzar las metas organizacionales, esto es relevante dado que motiva a los colaboradores a desarrollar sus actividades de manera más comprometida, ya que al entender que el esfuerzo que realizan va a contribuir a alcanzar la metas, es un incentivo para hacer las cosas bien, por más insignificantes que estas sean.



*Figura 12. Beneficios de alcanzar las metas.*

#### 4.3.2. Mostrar futuro optimista.

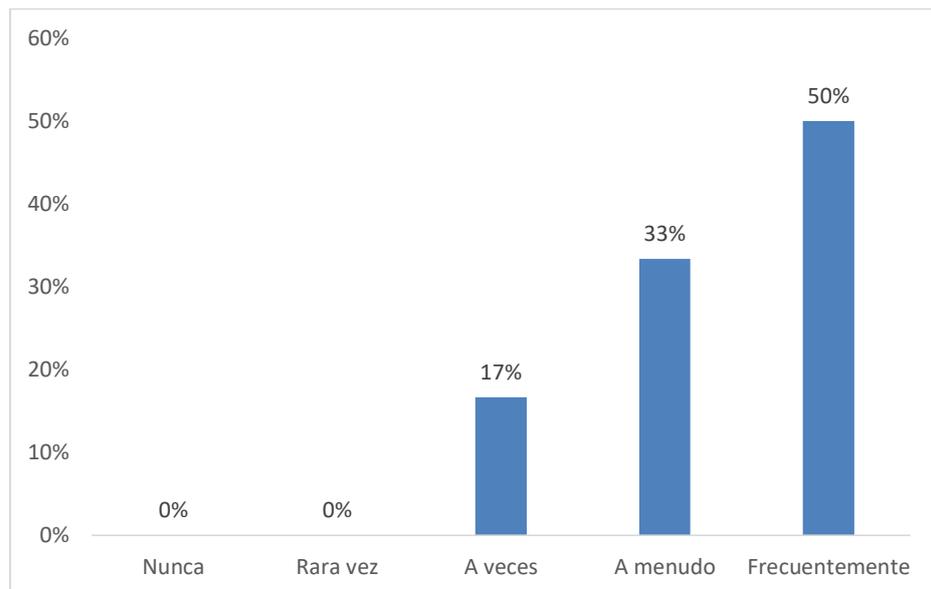
La figura 13, nos da a conocer que la empresa analizada tiene como política de gestión, dar a conocer a sus colaboradores un futuro optimista de la empresa, lo cual se convierte en un impulsor de los miembros de la organización, ya que van a tener conocimiento de lo que la organización espera alcanzar o por lo menos la expectativa de ciertos resultados que desea alcanzar y donde los colaboradores tiene un rol importante en poder lograr alcanzar dichos resultados en el largo plazo.



*Figura 13. Muestra un futuro optimista.*

#### 4.3.3. Hablar con entusiasmo de las metas.

La figura 14, nos da a conocer el mecanismo de comunicación de los representantes de la empresa con relación a sus colaboradores, al respecto, podemos apreciar que existe un nivel de comunicación efectivo que se caracteriza por el entusiasmo en transmitir los mensajes hacia dentro de la empresa, respecto a las metas que buscan alcanzar, para lo cual como se mencionó líneas arriba, los colaboradores son pieza importante en alcanzar los resultados deseados. Es necesario precisar que este tipo de políticas hoy en día son muy utilizadas por las empresas, las mismas que buscan lograr un importante posicionamiento en el mercado al cual se dirigen.



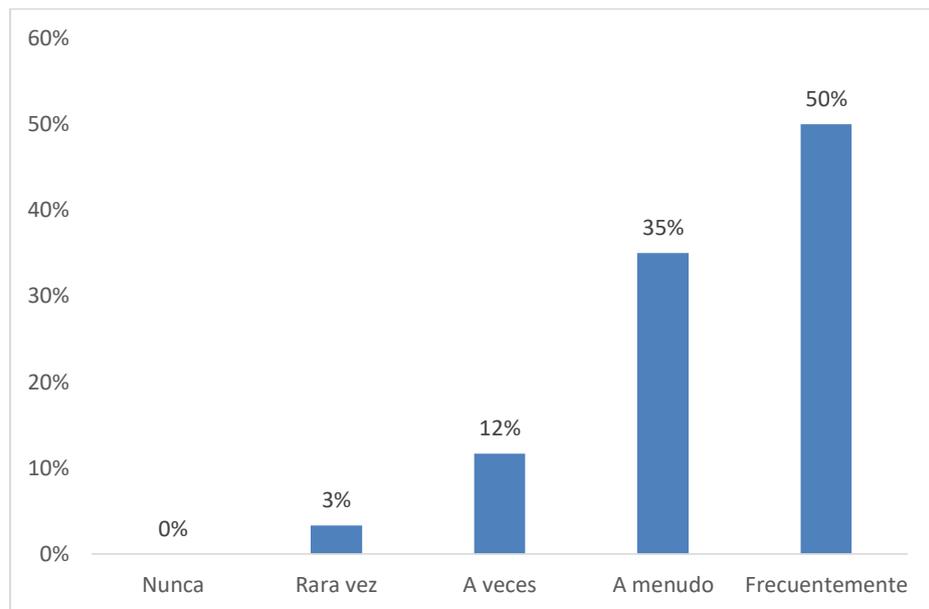
*Figura 14. Hablan con entusiasmo de las metas.*

#### 4.4. Dimensión influencia idealizada.

##### 4.4.1. Confianza en sus decisiones

La figura 15, nos muestra que la empresa tiene como política para sus colaboradores mantener confianza en sus juicios y decisiones. Esto es importante ya que inspira confianza y compromiso en sus trabajadores, dado que les permite expresarse libremente dentro de la organización, lo cual contribuirá a genera aportes significativos en las mejoras de los procesos productivos, de comercialización u otros.

Hoy en día, los colaboradores son el elemento clave de generación de valor para los clientes, y esto es posible a través de la generación de un ambiente de confianza.

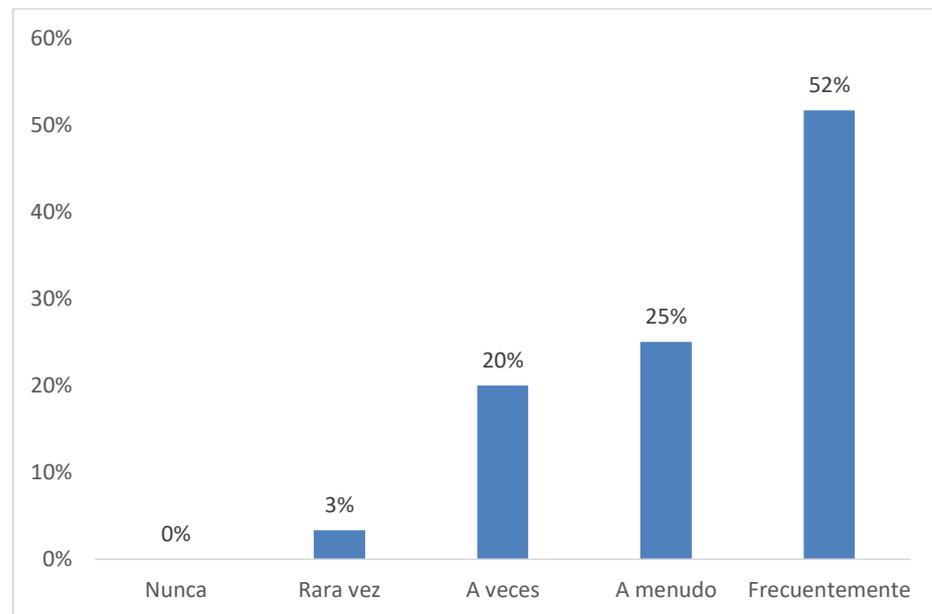


*Figura 15. Confianza en sus decisiones.*

#### 4.4.2. Coherencia entre lo que dice y hace.

La figura 16, nos indica que existe coherencia entre lo que la empresa manifiesta y hace a través de sus representantes, lo cual es muy bien percibido por los colaboradores. Este tipo de política o accionar coherente conlleva a generar credibilidad y contribuye a establecer un ambiente de confianza que redundará en los resultados de la firma.

Todo el éxito que puede alcanzar una empresa está relacionado con la confianza que genera en los colaboradores y la respuesta de estos a través de la calidad de su trabajo.

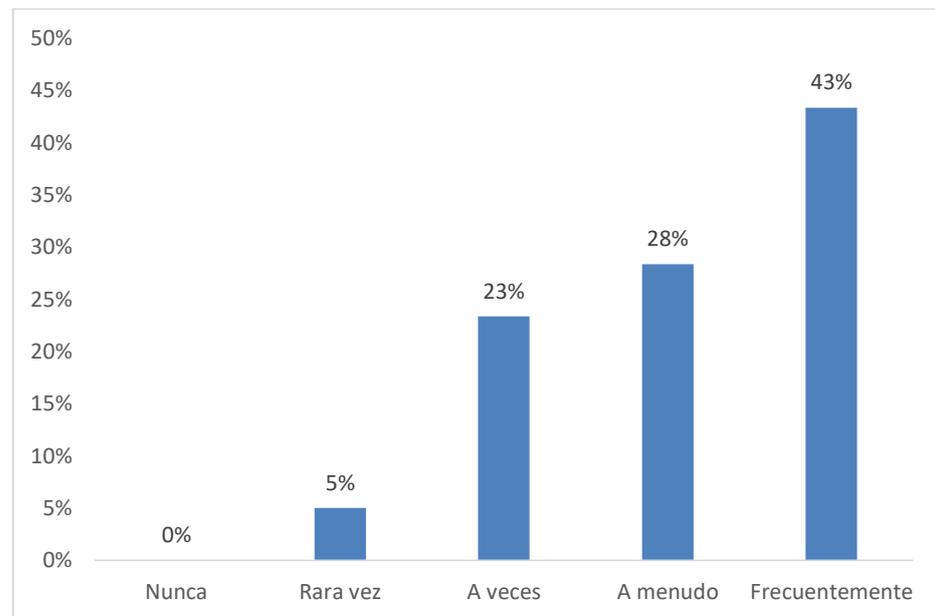


*Figura 16. Coherencia entre lo que dice y hace.*

#### 4.4.3. Orgullosos de trabajar con él.

La figura 17, nos muestra que la empresa hace a través de sus acciones que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él. Este aspecto es importante porque denota que un fuerte compromiso con la organización y la garantía de compromiso de los trabajadores en el cumplimiento de las metas a alcanzar.

Las organizaciones buscan que los trabajadores se sientan orgullosos de trabajar con un equipo de trabajo eficiente, confiable y que les escuchen cuando ellos tengan que dar una opinión que apunta a mejorar la calidad de los resultados.

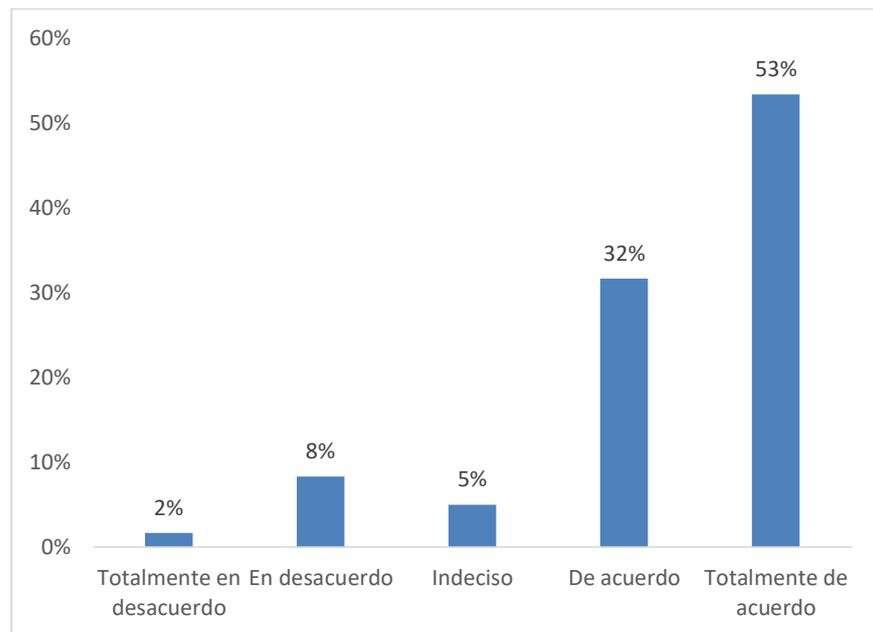


*Figura 17. Orgullosos de trabajar con él.*

## 4.2. Compromiso organizacional.

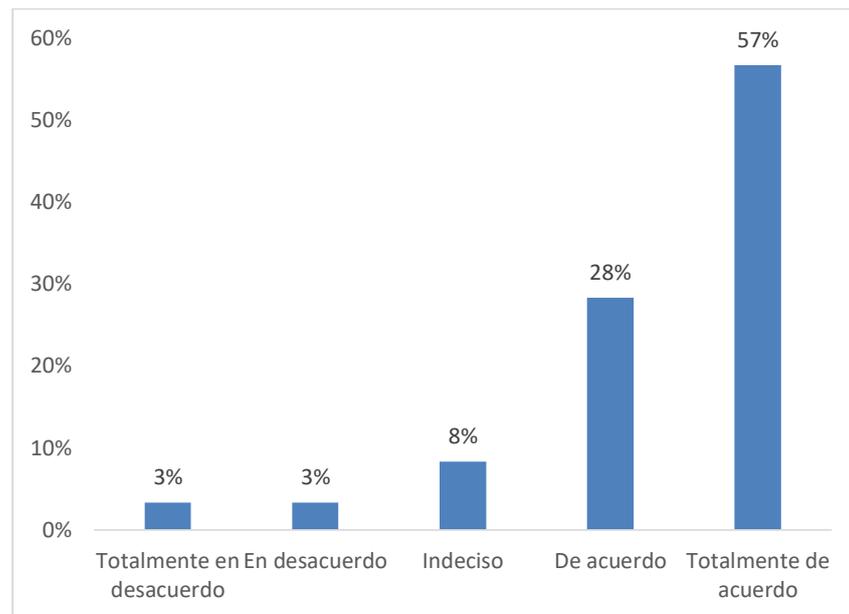
### 4.2.1. Dimensión afectiva

La figura 18, nos da a conocer el sentimiento del colaborador respecto a la empresa, para el caso particular del estudio podemos concluir que los empleados están felices de considerar culminar su carrera laborando en la empresa, este sentimiento de compromiso relacionado con el sentimiento se genera cuando la organización hace sentir al trabajador como parte de ella misma, activando un fuerte lazo de compromiso.



*Figura 18. Feliz de pasar el resto de su carrera en la empresa.*

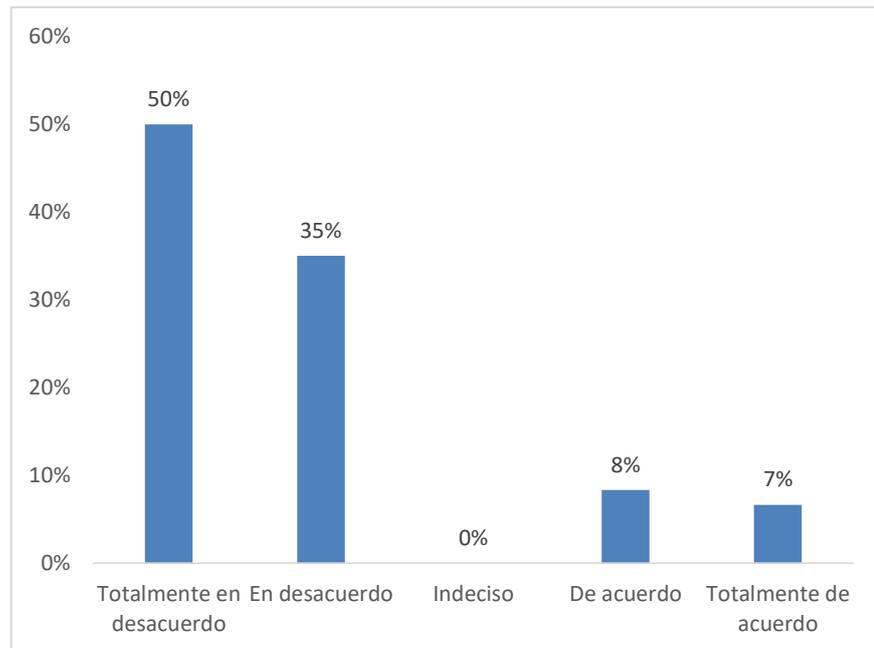
En la figura 19, podemos apreciar que los colaboradores de la empresa sienten los problemas de la misma como si fueran suyos, esto es un indicador de relevante, ya que denota compromiso y confianza en la organización, para lo cual ha contribuido el clima laboral desarrollado y fomentado. Esto no es producto del diseño de una política sino es generado por el accionar de la empresa en sus relaciones que mantiene con todos sus miembros.



*Figura 19. Los problemas son como si fueran míos.*

En la figura 20, nos indica que los colaboradores se encuentran integrados plenamente con la organización, lo cual conlleva a concluir que la empresa ha desarrollado políticas orientadas a generar un fuerte vínculo con sus empleados, lo cual ha generado un fuerte lazo entre ambos.

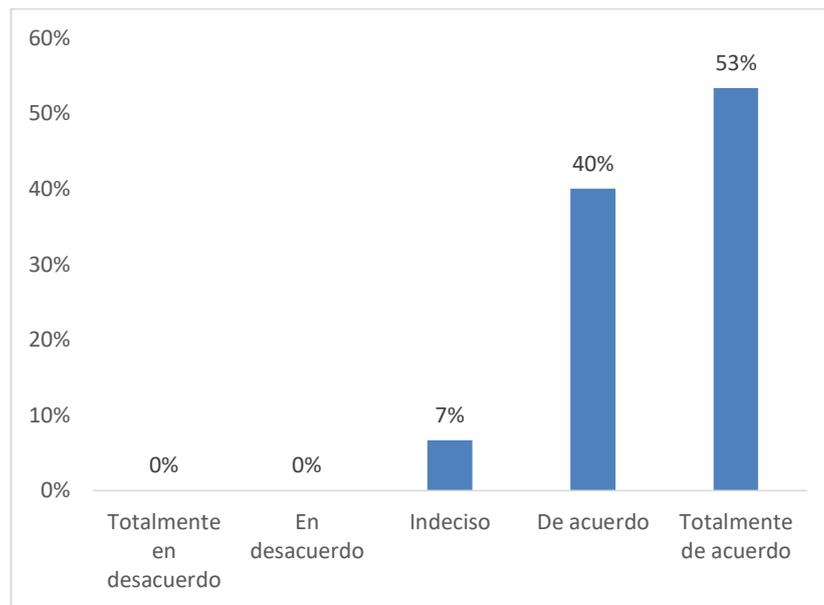
Este tipo de resultados derivados del accionar de la empresa, le permite a la organización un posicionamiento interesante en el mercado, lo cual conllevará al cumplimiento de metas y sobre al desarrollo e implementación de nuevos proyectos que le permitan ampliar sus servicios.



*Figura 20. No me siento integrado con la organización.*

#### 4.2.2. Dimensión de continuidad.

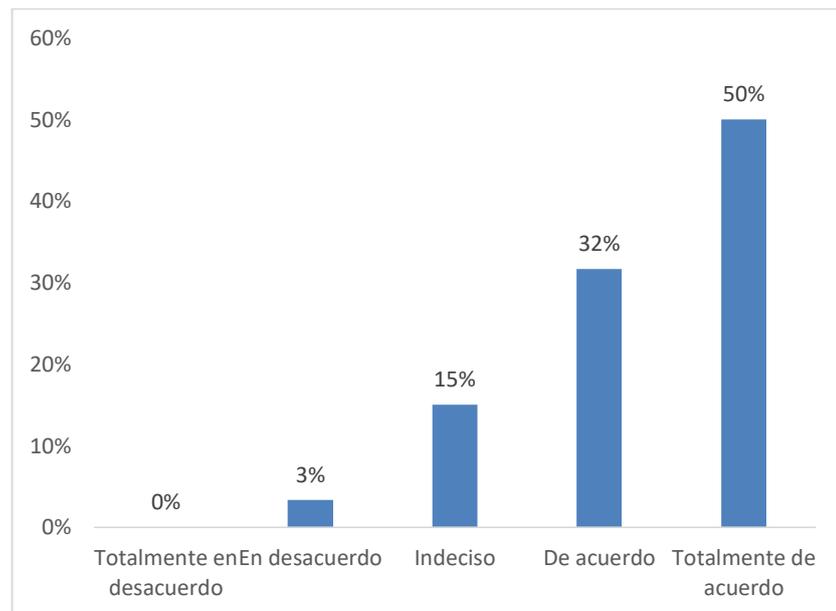
La figura 21, nos da a conocer que los colaboradores sienten la necesidad o el deseo de permanecer en la organización. Esto se logra cuando las organizaciones desarrollan políticas de integración que dan como resultado el sentido de pertenencia, lo cual se traduce en una buena relación entre los miembros y sobre todo con las gerencias, generando un ambiente de trabajo armonioso donde trabajar es agradable y sobre todo que todo esfuerzo por parte del colaborador es valorado por la empresa. Este tipo de políticas hoy en día a generado buenos resultados sobre todo cuando el entorno se caracteriza por ser incierto.



*Figura 21. Permanecer en cuestión de necesidades.*

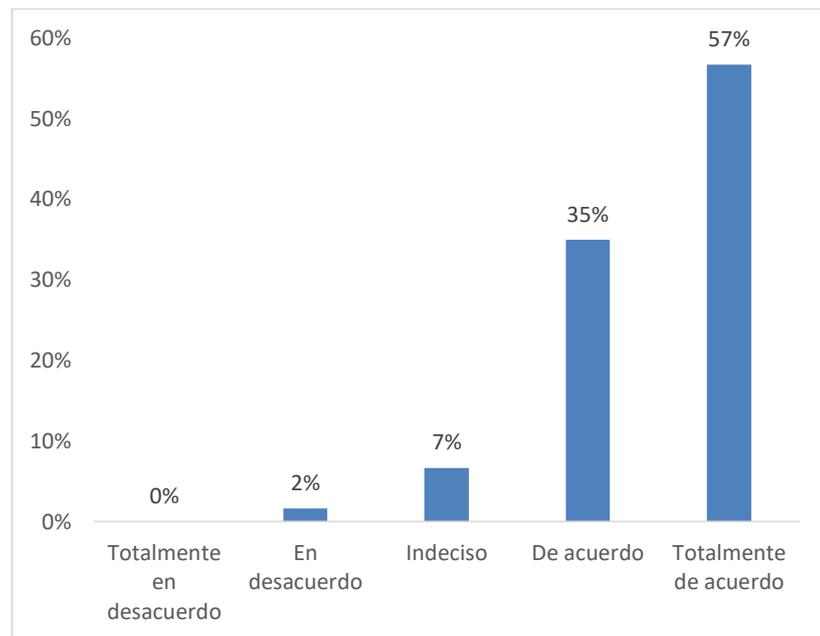
En la figura 22, se puede apreciar que los colaboradores se sentirían mal si abandonaran la organización, esto se debe a que las políticas implementadas por la organización han generado un sentimiento de continuidad por parte del colaborador al extremo que si abandonaría la organización se sentiría mal o incomodo, ya que la siente como suya al formar parte de ella.

Cuando los colaboradores muestran este tipo de manifestaciones, se traduce en un sentimiento de continuidad, lo cual quiere decir que difícilmente abandonarían la organización, ya que se ha generado un fuerte lazo de compromiso con la firma.



*Figura 22. Duro dejar la empresa.*

En la figura 23, nos muestra que los colaboradores sienten que tienen pocas opciones en el mercado laboral como para pensar en abandonar la empresa. Al respecto, este punto está relacionado con el desarrollo del mercado laboral, el cual muchas veces no crece al ritmo de la demanda de trabajo. Sin embargo, es necesario precisar que esto también puede analizarse desde el punto de vista que el colaborador no ve en el mercado opciones debido a que se siente muy cómodo en la empresa y ha desarrollado un sentimiento de apego hacia ella, que no le permite pensar en otras opciones laborales.

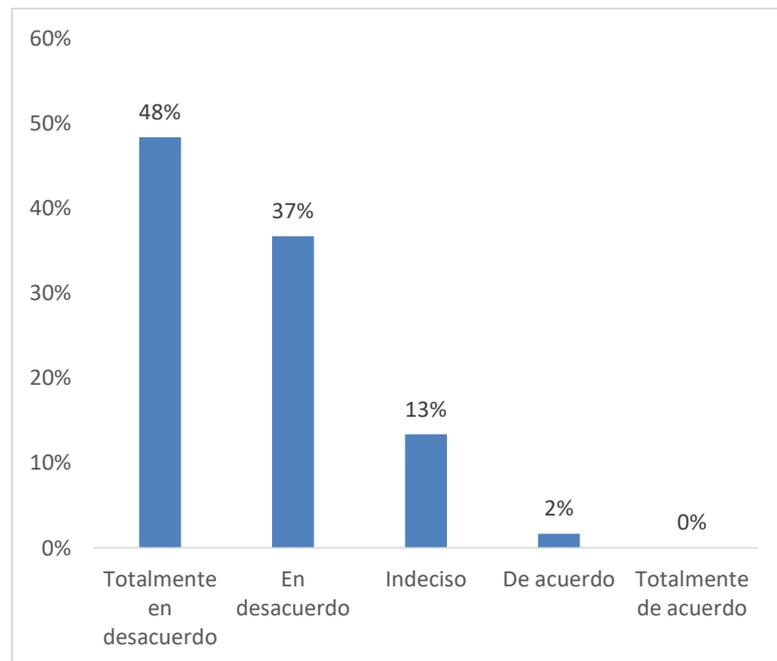


*Figura 23. Pocas opciones de trabajo.*

#### 4.2.3. Dimensión normativa.

La figura 24, nos da a conocer que los colaboradores están plenamente obligados con la empresa en relación a pertenecer y forma parte del equipo de trabajo. Las empresas desarrollan políticas y estrategias orientadas a que los colaboradores sientan están comprometidos con la organización, es más sientan felicidad al pertenecer a ella y por esa razón no piensan en abandonarla y desean terminar su actividad laboral en ella, contribuyendo con su esfuerzo y sus ideas al engrandecimiento de la misma.

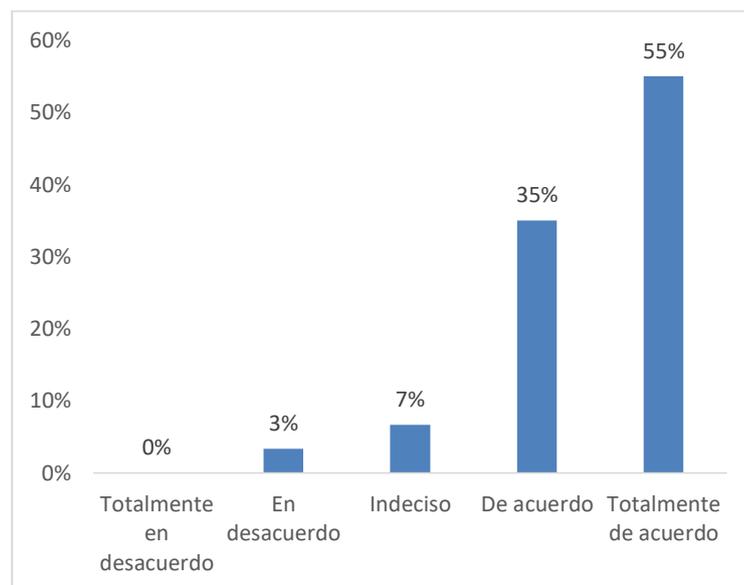
Es muy importante destacar que este tipo de resultados con los trabajadores generan un gran beneficio para la consecución de los resultados de la organización sobre la base de sus miembros.



*Figura 24. No siento obligación de pertenecer a la empresa.*

La figura 25, nos da a conocer el sentimiento de los colaboradores respecto al compromiso que tienen de no dejar la empresa, inclusive si es que tuvieran un beneficio, este sentido de obligatoriedad ha nacido de las relaciones y las políticas que implementa la organización para el desarrollo de sus colaboradores.

Las organizaciones deben buscar mecanismos de generación de sentimientos y compromiso del colaborador con la organización y las relaciones entre ambos deben ser de largo plazo y sobre todo armoniosa en beneficio de ambas partes.

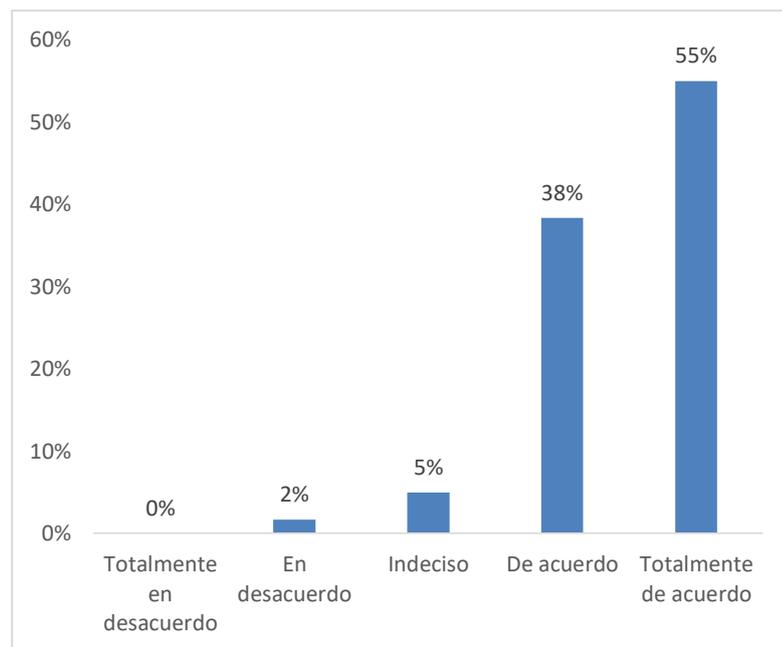


*Figura 25. Siento que no estaría bien dejar la empresa.*

La figura 26, nos muestra que los colaboradores de la empresa en estudio consideran que deben ser leales con la organización que los acoge, esto es muy relevante hoy en día, ya que es muy complicado contar con colaboradores leales que contribuyan fielmente con su trabajo en la obtención de las metas que se han planteado las empresas.

La lealtad es un concepto que muchas veces no se entiende por parte de los colaboradores, sin embargo, se debe hacer un esfuerzo con hechos

para alcanzarla, ya que contar con trabajadores leales a la firma garantiza de una manera relativa los resultados de la organización que pretende alcanzar en su mercado meta.



*Figura 26.* Lealtad para con la empresa.

## **CAPITULO V**

### **COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

En el presente acápite se desarrolla la comprobación de las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación, las cuales están divididas en hipótesis general e hipótesis específicas, dada la naturaleza de los objetivos de investigación se utilizó en primer el método de regresión línea, además del coeficiente de correlación de Rho Spearman, a fin de demostrar el grado de relación o asociación existente entre las variables analizadas. De otro lado, a través del nivel de significancia se va a lograr determinar si existe relación en cada una de las variables planteadas en la investigación que se está realizando.

#### 5.1. Hipótesis general:

Ho: El estilo de liderazgo transformacional no influye en el compromiso organización de la empresa Egesur S.A.

.H1: El estilo de liderazgo transformacional influye en el compromiso organización de la empresa Egesur S.A.

Respecto a la hipótesis general planteada podemos concluir que el liderazgo transformacional influye directamente en el compromiso organizacional, como consecuencia de ello, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo cual se demuestra a través del coeficiente de significancia, medido por la prueba “t” de student a un nivel de significancia del 0,05. Ver tabla 3.

*Tabla 3*

*Coefficientes del modelo de regresión*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	0.076	0.061		1.255	0.211
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	1.558	0.026	0.974	60.011	0.000

a. Variable dependiente: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

De otro lado, podemos visualizar las tablas 4 y 5, donde nos indican en primer lugar a través del coeficiente de determinación que el grado de explicación

del liderazgo transformacional respecto al compromiso organizacional es del 94.8%, lo cual es bastante significativo. De otro lado, en la tabla anova, podemos apreciar que a un nivel de significancia del 5%, el p-valor es menor, en consecuencia, existe un modelo.

*Tabla 4*

*Coefficientes del modelo de regresión*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
	,974 <sup>a</sup>	0.949	0.948	0.13805

a. Predictores: (Constante), COMPROMISO ORGANIZACIONAL

*Tabla 5*

*Coefficientes del modelo de regresión*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	68.638	1	68.638	3601.357	,000 <sup>b</sup>
Residuo	3.716	59	0.019		
Total	72.354	60			

a. Variable dependiente: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

b. Predictores: (Constante), COMPROMISO ORGANIZACIONAL

## 5.2. Hipótesis Específica del compromiso afectivo y liderazgo

Ho: El compromiso afectivo no se relaciona el con el liderazgo transformacional.

H1: El compromiso afectivo se relaciona el con el liderazgo transformacional.

De los resultados obtenidos, podemos concluir que la dimensión compromiso afectivo y liderazgo transformacional se relacionan significativamente, lo cual se demuestra a través de la matriz de correlación Rho de Spearman nivel de significancia del 5%. Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula y podemos indicar que hay una fuerte relación, dado el coeficiente de determinación del 68,5%. Ver tabla 6.

Tabla 6

*Matriz de correlación*

			COMPROMISO AFECTIVO	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
Rho de Spearman	COMPROMISO AFECTIVO	Coeficiente de correlación	1.000	,685**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	60	60
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Coeficiente de correlación	,685**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### 5.3. Hipótesis Específica del compromiso de continuidad y liderazgo

Ho: El compromiso de continuidad no se relaciona el con el liderazgo transformacional.

H1: El compromiso continuidad se relaciona el con el liderazgo transformacional.

De los resultados obtenido, podemos concluir que la dimensión compromiso de continuidad y liderazgo transformacional se relacionan significativamente, lo cual se demuestra a través de la matriz de correlación Rho de Spearman nivel de significancia del 5%. Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula y podemos indicar que hay una fuerte relación, dado el coeficiente de determinación del 57,5%. Ver tabla 7.

Tabla 7

*Matriz de correlación*

			COMPROMISO DE CONTINUIDAD	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
Rho de Spearman	COMPROMISO DE CONTINUIDAD	Coeficiente de correlación	1.000	,575**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	60	60
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Coeficiente de correlación	,575**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## 5.4. Hipótesis Específica del compromiso normativo y liderazgo

Ho: El compromiso normativo no se relaciona el con el liderazgo transformacional.

H1: El compromiso normativo se relaciona el con el liderazgo transformacional.

De los resultados obtenidos, podemos concluir que la dimensión compromiso normativo y liderazgo transformacional se relacionan significativamente, lo cual se demuestra a través de la matriz de correlación Rho de Spearman nivel de significancia del 5%. Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula y podemos indicar que hay una fuerte relación, dado el coeficiente de determinación del 69,6%. Ver tabla 8.

Tabla 8

*Matriz de correlación*

			COMPROMISO NORMATIVO	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
Rho de Spearman	COMPROMISO NORMATIVO	Coeficiente de correlación	1.000	,696**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	60	60
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Coeficiente de correlación	,696**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Del trabajo de investigación podemos afirmar que existe un alto grado de causalidad entre los constructos liderazgo transformacional y compromiso organizacional, estudiados en la presente investigación, motivo por el cual, debemos tener muy en cuenta que el tipo de liderazgo que utilice un líder para generar un alto compromiso de los colaboradores afectará los resultados de la organización y la creación de valor para los clientes.

**SEGUNDA:** Se puede concluir que existe un alto grado de relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso afectivo, al respecto podemos indicar que dependiendo de las políticas que implementen las organizaciones tendrán como resultado un sentimiento afectivo fuerte entre el colaborador respecto a la organización, este tipo de relación contribuye a los resultados de la empresa.

**TERCERA:** De otro lado, se ha encontrado en la investigación que existe un grado fuerte y positivo de relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso de continuidad. Las

organizaciones buscan establecer vínculos con los colaboradores de largo plazo, lo cual implica que este debe estar plenamente satisfecho en su trabajo y sobre en el trato que recibe por parte de la firma.

CUARTA: También existe una fuerte relación entre el compromiso normativo y el liderazgo transformacional, este sentimiento desprendido del colaborador, nos lleva a pensar que difícilmente va a abandonar la empresa, a pesar de que se le presente una mejor oportunidad, dado los vínculos desarrollados con la organización que le permite tener presente que primero es la empresa donde actualmente labora, quedando en segundo plano la demanda laboral existente en el mercado.

QUINTA: Finalmente, es necesario precisar que el vínculo de compromiso que se desarrolle entre los colaboradores de la empresa y la organización misma, es gravitante para que esta última pueda alcanzar las metas que se propone y lograr la creación de valor para los clientes que atiende en el mercado meta al cual se dirige con la oferta de sus productos.

## **SUGERENCIAS**

**PRIMERO:** Las organizaciones deben propiciar desarrollar un liderazgo transformacional que les permite lograr un compromiso efectivo entre los colaboradores y la empresa, lo cual les permitirá alcanzar los más altos objetivos y metas que se propongan en su plan estratégico, tanto en el corto, mediano y largo plazo, a fin de mantener o incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

**SEGUNDO:** Se debe propiciar desarrollar a través de políticas y la implementación de estrategias el desarrollo de un compromiso afectivo por parte del trabajador a través de la aplicación de un liderazgo transformacional. Este tipo de resultados, al generar un sentimiento fuerte entre ambos, la empresa y el colaborador, será muy práctico y útil para lograr los objetivos de la empresa.

**TERCERO:** De otro lado, la empresa también además del compromiso afectivo, debe desarrollar en el trabajador un compromiso de continuidad, con la finalidad de que el colaborador tenga en su mente permanecer en la empresa en el largo plazo aportando con

sus conocimientos y experiencia adquiridos a lo largo de su vida laboral en el engrandecimiento de la misma.

CUARTO: Así mismo, la empresa debe además de generar un compromiso afectivo y de continuidad, generar un compromiso normativo, que le permita contar con un colaborador plenamente comprometido con la organización en todo sentido, con la cual este se convertirá en pieza clave en los resultados que se pretenden alcanzar en la empresa.

QUINTO: Finalmente, es necesario resaltar que los colaboradores bien dirigidos a través de un liderazgo transformacional, permitirán desarrollar un compromiso pleno con su organización, lo cual será beneficioso para ambas partes, ya que ambas se beneficiarán de los resultados de su esfuerzo, el cual se traducirá en un buen posicionamiento en el mercado donde compiten.

## BIBLIOGRAFIA

Asnai, J. (2014). Consultora Michael Page. Obtenido de Las siete cualidades de liderazgo más importantes: [https://www.michaelpage.es/advice/empresas/consejos-de-iniciacion-del-personal/cualidades de liderazgo más importantes](https://www.michaelpage.es/advice/empresas/consejos-de-iniciacion-del-personal/cualidades-de-liderazgo-mas-importantes)

Bass, B. (2006). Transformational Leadership. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Carbajal, M. (28 de Julio de 2011). Entrepreneur. Obtenido de Recursos Humanos: <https://www.entrepreneur.com/article/264408>

Cardozo, A., & Goncalves, J. (1998). Relación entre el compromiso organizacional y la rotación voluntaria del personal. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Carrasco, R. (2017). Reconocimiento Laboral y Compromiso Organizacional en el Banco de la Nación - Agencia 1 Trujillo, 2017. Trujillo: Universidad César Vallejo.

Casco, J. (junio de 2014). Programa Dlidem. Obtenido de Glosario de términos para trabajar el liderazgo: <http://juancarloscasco.emprendedorex.com/wpcontent/uploads/2014/06/doc2-diccionario-liderazgo.pdf>

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chino, L. (2016). *El endomarketing y su influencia en el compromiso organizacional en el personal del Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi, año 2016*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Choque, C. (2014). *El empoderamiento y su influencia en el compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya, en el año 2013*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Colquitt, J., Lepine, J., & Wesson, M. (2007). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: Mc Graw Hill.
- Dueñas, G. (2009). *Autoevaluación del liderazgo transformacional basado en las competencias del equipo directivo de la primaria lasallista Colegio Gerardo Monier para el ciclo escolar 2009-2010*. *Revista del Centro de Investigación - Universidad La Salle*, 81-97.
- Escuela Europea de Management. (20 de Mayo de 2016). *Concepto de liderazgo según los principales autores*. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/conceptode-liderazgo-segun-los-principales-autores>
- Fischman, D. (2005). *Liderazgo transformacional*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- García-Allen, J. (2014). *Psicología y mente*. Obtenido de *Orientación motivacional centrada en el ego vs orientación motivacional centrada en la tarea*: <https://psicologiaymente.net/psicologia/tipos-de-motivacion#!>

- Guarín, L. (2014). Liderazgo Transformacional Docente en la Universidad Nacional de Colombia. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Innovation Factory Institute. (15 de Abril de 2013). ¿Qué es el liderazgo transformacional? Fomentando el cambio y la creatividad. Obtenido de <http://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/el-lider-transformacionalfomentando-el-cambio-y-la-creatividad/>
- Ivancevich, J. (2006). Administración de recursos humanos. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Jiménez, C. (2014). Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una Universidad Privada. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Larico, J. (2018). El liderazgo transformacional y la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016 . Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Leguía, M. (2016). Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores de la Escuela Profesional de Odontología de la Universidad Alas Peruanas de Andahuaylas - 2015. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Llanos, M. (2016). La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana. Samborondón - Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Maldonado-Radillo, S., Ramírez, M., García, B., & Chairez, A. (Enero-Junio de 2014). Compromiso Organizacional de los Profesores de una Universidad Pública. Conciencia Tecnológica (47), 12-18.

- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 61- 89.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*(11), 299-326.
- Montoya, E. (2014). Validación de la escala compromiso organizacional de de Meyer y Allen en trabajadores de un Contac Center. Lima - Perú: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Ramírez, B. (2018). Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en los trabajadores del Policlínico PNP – Chorrillos, 2018. Lima: Universidad César Vallejo.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México D.F.: Pearson Educación de México.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Tone, M. (2017). Liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en MIBANCO, La Victoria – 2017. Lima: Universidad César Vallejo.

## APÉNDICES

## **Apéndice A: Matriz de Consistencia**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

Título de investigación: "Influencia del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional de la empresa Egesur S.A. año 2020"

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>
<b>Problema general</b>  ¿Cómo el liderazgo transformacional influye en el compromiso organizacional?	<b>Objetivo general</b>  Determinar cómo el estilo de liderazgo transformacional influye en el compromiso organizacional de la empresa Egesur S.A.	<b>Hipótesis general</b>  El estilo de liderazgo transformacional influye en el compromiso organizacional de la empresa Egesur S.A.	Compromiso organizacional	Compromiso afectivo Compromiso de continuidad Compromiso normativo
<b>Problemas específicos</b> a) ¿Cómo se relaciona el compromiso afectivo con el liderazgo transformacional? .b) ¿Cómo se relaciona el compromiso de continuidad con el liderazgo transformacional? c) ¿Cómo se relaciona el compromiso normativo con el liderazgo transformacional?	<b>Objetivos específicos</b> a) Determinar cómo se relaciona el compromiso afectivo con el liderazgo transformacional. b) Determinar cómo se relaciona el compromiso de continuidad con el liderazgo transformacional. c) Analizar cómo se relaciona el compromiso normativo con el liderazgo transformacional.	<b>Hipótesis específicas</b> a) El compromiso afectivo se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional. b) El compromiso de continuidad se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional. c) El compromiso normativo se relaciona significativamente con el liderazgo transformacional.	Liderazgo transformacional	- Estimulación intelectual  - Consideración individualizada  - Inspiración motivacional  - Influencia idealizada
<b>Método y Diseño</b>				<b>Técnicas e Instrumentos</b>
<b>Tipo de Investigación:</b>	Investigación básica	<b>Población:</b>	<b>Método:</b> Descriptivo y causal/relacional  <b>Información:</b> Primaria  <b>Tratamiento estadístico:</b> Análisis de regresión y correlación	
<b>Nivel de investigación:</b>	Descriptiva, causal y relacional	Colaboradores de Egesur S.A.		
<b>Diseño de investigación:</b>	No experimental, transversal			

1= Nunca                      2= Rara vez  
 3= A veces                      4= A menudo                      5= Frecuentemente

Dimensión	<i>Preguntas</i>					
C.I.	1. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas	1	2	3	4	5
C.I.	2. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas	1	2	3	4	5
C.I.	3. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores	1	2	3	4	5
C.I.	4. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás	1	2	3	4	5
E.I.	5. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo	1	2	3	4	5
I.I.	6. Expresa sus valores y creencias más importantes	1	2	3	4	5
E.I.	7. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	1	2	3	4	5
E.I.	8. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	1	2	3	4	5
C.I.	9. Informa permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen	1	2	3	4	5
E.I.	10. Expresa su interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas	1	2	3	4	5
I.M.	11. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales	1	2	3	4	5
I.M.	12. Trata de mostrar el futuro de modo optimista	1	2	3	4	5
C.I.	13. Le dedica tiempo a enseñar y orientar	1	2	3	4	5
I.M.	14. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	1	2	3	4	5

C.I.	15. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo	1	2	3	4	5
II.	16. Quienes trabajan con él, tienen confianza en sus juicios y decisiones	1	2	3	4	5
I.M.	17. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos	1	2	3	4	5
II.	18. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace	1	2	3	4	5
II.	19. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él	1	2	3	4	5
II.	20. Por el bienestar del grupo, es capaz de ir más allá de sus intereses	1	2	3	4	5
II.	21. Actúa de modo que se gana el respeto de los demás	1	2	3	4	5
I.M.	22. Construye una visión motivante del futuro	1	2	3	4	5
II.	23. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	1	2	3	4	5
II.	24. Intenta ser un modelo a seguir para los demás	1	2	3	4	5

**Fuente:** Adaptado por Dueñas (2009).

Estimulación intelectual = E.I.

Consideración individualizada = C.I.

Inspiración motivacional = I.M.

Influencia idealizada = I.I.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

<i>Preguntas</i>						
<b>AFFECTIVO</b>						
1.	Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en la empresa					
2.	Realmente siento como si los problemas de la empresa fueran míos					
3.	No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la empresa.					
4.	No me siento ligado emocionalmente a la empresa.					
5.	No me siento integrado plenamente en la empresa.					
6.	La empresa significa personalmente mucho para mí.					
<b>CONTINUIDAD</b>						
7.	Hoy permanecer en la empresa, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.					
8.	Sería muy duro para mí dejar la empresa inclusive si lo quisiera.					
9.	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de la empresa en estos momentos.					
10.	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como pensar en salir de la empresa.					
11.	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la empresa podría haber considerado trabajar en otro sitio.					
12.	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar la empresa, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.					
<b>NORMATIVO</b>						
13.	No siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo.					
14.	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar la empresa ahora.					
15.	Me siento culpable si dejara la empresa ahora					
16.	La empresa merece mi lealtad					
17.	No abandonaría la empresa en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.					
18.	Estoy en deuda con la empresa					