

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL



**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN
EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD
DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD
PRIVADA DE TACNA – 2019**

TESIS

PRESENTADA POR:

Br. HECTOR OMAR MIRAVAL VILLEGAS

ASESOR:

DR. ADOLFO HINOJOSA MAMANI

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA – PERÚ

2019

Tabla de Contenidos

Agradecimientos.....	v
Dedicatoria.....	vi
Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xii
Introducción.....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Descripción del problema	3
1.2 Delimitaciones de la investigación	6
1.2.1 Delimitación espacial.....	6
1.2.2 Delimitación temporal	6
1.2.3 Delimitación conceptual	6
1.3 Formulación del problema	7
1.3.1 Problema general.	7
1.3.2 Problemas específicos.....	7
1.4 Objetivos de la investigación	7
1.4.1 Objetivo general.	7
1.4.2 Objetivos específicos.....	8
1.5 Justificación e importancia de la investigación.....	8
1.5.1 Justificación.....	8
1.5.2 Importancia de la investigación.....	9
1.6 Alcances y limitaciones de la investigación.....	10
1.6.1 Alcances.	10
1.6.2 Limitaciones.....	10

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1 Antecedentes del estudio.....	11
2.1.1 Antecedentes internacionales.	11
2.1.2 Antecedentes nacionales.	13
2.1.3 Antecedentes locales.....	14
2.2 Bases teóricas	16
2.2.1 El liderazgo.	16
2.2.2 Evolución de las teorías del liderazgo.	16
2.2.3 El liderazgo transformacional.	21
2.2.4 Dimensiones del liderazgo transformacional.	23
2.2.5 Ventajas del del liderazgo transformacional.	26
2.2.6 Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.	28
2.2.7 Siete cualidades de liderazgo más importantes.	29
2.2.8 Liderazgo en distintos tipos de equipos.	30
2.2.9 Compromiso organizacional.	32
2.2.10 Dimensiones del compromiso organizacional.....	33
2.2.11 Modelos de compromiso organizacional.	35
2.2.12 Variables generadoras del compromiso organizacional.	38
2.2.13 Factores que influyen al compromiso organizacional.	39
2.2.14 Importancia del compromiso organizacional.	42
2.2.15 Consejos para mejorar el compromiso organizacional.	43
2.3 Definiciones de conceptos.....	45
2.4 Planteamiento de hipótesis.....	47
2.4.1 Hipótesis general.	47
2.4.2 Hipótesis específicas.....	48
2.5 Operacionalización de variables	48
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.1 Tipo de investigación.....	50
3.2 Nivel de investigación.....	50
3.3 Diseño de investigación	50
3.4 Población y muestra del estudio	51
3.4.1 Población.....	51
3.4.2 Muestra.....	51
3.5 Técnica e instrumentos de investigación	52

3.6	Técnicas de procesamiento de datos.....	53
3.7	Prueba de normalidad	53
3.7.1	Prueba de normalidad variable liderazgo transformacional.....	53
3.7.2	Prueba de normalidad variable compromiso organizacional.....	54
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS		55
4.1	Aspectos generales.....	55
4.1.1	Confiabilidad de los instrumentos.....	55
4.1.2	Aplicación de coeficiente de Alpha de Cronbach.....	56
4.1.3	Tratamiento estadístico	57
4.2	Resultados estadísticos de la variable liderazgo transformacional.....	58
4.3	Resultados estadísticos de la variable Compromiso organizacional	63
CAPITULO V: COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....		67
5.1	Hipótesis general	67
5.2	Hipótesis específicas.....	69
5.2.1	Hipótesis específica 1	69
5.2.2	Hipótesis específica 2	71
5.2.3	Hipótesis específica 3	72
5.2.4	Hipótesis específica 4	74
CONCLUSIONES		77
RECOMENDACIONES		79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		80
APÉNDICES.....		86

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

A mi familia, por su comprensión y estímulo constante, además de su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios.

Y a todas las personas que de una u otra forma me apoyaron en la realización de este trabajo.

Dedicatoria

Esta tesis eta dedicada a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional como ser humano.

Lista de Tablas

Tabla 1 Teorías del liderazgo transformacional	22
Tabla 2 Componentes del compromiso organizacional	35
Tabla 3 Variable independiente: Liderazgo transformacional	48
Tabla 4 Variable dependiente: Compromiso organizacional	49
Tabla 5 Personal docente de la Facultad de Ciencias empresariales	51
Tabla 6 Muestra del personal docente de la Facultad de Ciencias Empresariales	51
Tabla 7 Dimensiones de la variable liderazgo transformacional.....	52
Tabla 8 Dimensiones de la variable compromiso organizacional	53
Tabla 9 Prueba de normalidad variable liderazgo transformacional	53
Tabla 10 Prueba de normalidad variable compromiso organizacional	54
Tabla 11 Escala de Alpha de Cronbach	55
Tabla 12 Alpha de Cronbach: Liderazgo Transformacional	56
Tabla 13 Alpha de Cronbach: Compromiso organizacional	56
Tabla 14 Baremo para la dimensión estimulación intelectual.....	57
Tabla 15 Baremo para la dimensión consideración individualizada	57
Tabla 16 Baremo para la dimensión inspiración motivacional	57
Tabla 17 Baremo para la dimensión influencia idealizada	58
Tabla 18 Percepción de la estimulación intelectual.....	58

Tabla 19 Percepción sobre la consideración individualizada.....	59
Tabla 20 Percepción sobre la inspiración motivacional.....	60
Tabla 21 Percepción de la influencia idealizada	62
Tabla 22 Baremo de las dimensiones afectivo, continuidad y normativo	63
Tabla 23 Percepción de la dimensión afectiva	63
Tabla 24 Percepción de la dimensión continuidad	64
Tabla 25 Percepción de la dimensión normativo.....	65
Tabla 26 Resumen del modelo de regresión lineal.....	68
Tabla 27 ANOVA del modelo de regresión lineal	68
Tabla 28 Coeficiente del modelo estadístico.....	68
Tabla 29 Resumen del modelo de regresión lineal.....	70
Tabla 30 ANOVA del modelo de regresión lineal	70
Tabla 31 Coeficientes del modelo estadístico	70
Tabla 32 Resumen del modelo de regresión lineal.....	71
Tabla 33 ANOVA del modelo de regresión lineal	72
Tabla 34 Coeficientes del modelo estadístico	72
Tabla 35 Resumen del modelo de regresión lineal.....	73
Tabla 36 ANOVA del modelo de regresión lineal	73
Tabla 37 Coeficiente del modelo estadístico.....	74
Tabla 38 Resumen del modelo de regresión lineal.....	75
Tabla 39 ANOVA del modelo de regresión lineal	75
Tabla 40 Coeficiente del modelo estadístico.....	75

Lista de Figuras

Figura 1. Percepción de la estimulación intelectual, en porcentaje	58
Figura 2. Percepción sobre la consideración individualizada, en porcentaje	59
Figura 3. Percepción sobre la inspiración motivacional, en porcentaje	61
Figura 4. Percepción de la influencia idealizada	62
Figura 5.. Percepción de la dimensión afectiva	63
Figura 6. Percepción de la dimensión continuidad, en porcentaje.	64
Figura 7. Percepción de lo normativo, en porcentaje	65

Resumen

La presente investigación tuvo el objetivo de determinar la influencia del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.

En la metodología, el tipo de investigación es básica, nivel explicativo – causal, el tipo de diseño no experimental, considerando una población de 206 personas, distribuidos en la Escuelas profesionales de: Ingeniería Comercial, Ciencias Contables y Financieras, Turismo, Negocios Internacionales, Economía y Finanzas y administrativos; para calcular la muestra se utilizó la técnica de muestreo estratificado por afijación proporcional, la cual resultó 81 personas distribuidas proporcionalmente en las diferentes escuelas profesionales. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, con su instrumento el cuestionario, la cual fue evaluado y determinado su fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, resultando 0,769 la variable liderazgo transformacional y 0,881 la variable compromiso organizacional.

En la presentación de los resultados, en una primera parte, se describe cada una de las dimensiones de la variable liderazgo transformacional y compromiso organizacional, luego la comprobación de las hipótesis específicas mediante el ANOVA de una regresión lineal, al comprobar la hipótesis general el p-valor resultó 0,000 la cual es menor al nivel de significancia del 5%, como resultado de esto se procede a rechazar la hipótesis nula, además se demuestra evidencia en que: El liderazgo transformacional

influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.

Palabras claves: liderazgo transformacional, compromiso organizacional.

Abstract

The present research aimed to determine the influence of transformational leadership in organizational commitment in the Faculty of Business Sciences of the Private University of Tacna - 2019.

In the methodology, the type of research is basic, explanatory - causal level, the type of non-experimental design, considering a population of 206 people, distributed in the Professional Schools of: Commercial Engineering, Accounting and Financial Sciences, Tourism, International Business, Economics and Finance and administrative; To calculate the sample, the sampling technique stratified by proportional affixation was used, which resulted in 81 people distributed proportionally in the different professional schools. For the data collection, the survey technique was used, with its instrument the questionnaire, which was evaluated and its reliability determined by Cronbach's Alpha, resulting in 0,769 the transformational leadership variable and 0,881 the organizational commitment variable.

In the presentation of results, in the first part, each one of the dimensions of the variable transformational leadership and organizational commitment is described, then the verification of the specific hypotheses through the ANOVA of a linear regression, when checking the general hypothesis the p- value was 0,000 which is lower than the 5% level of significance, as a result of this null hypothesis is rejected, in addition, evidence is shown that: The transformational leadership influences the organizational

commitment in the Faculty of Business Studies of the Private University of Tacna -
2019.

Keywords: transformational leadership, organizational commitment.

Introducción

La presente investigación “Influencia del Liderazgo Transformacional en el Compromiso Organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna- 2019”, aborda el estudio de una problemática en las organizaciones, que se adolece de un liderazgo con el fin de lograr el compromiso de todos los que laboran en la institución, el poco o ínfimo compromiso de parte de todos los que laboran, la organización no prospera, sino que sobrevive en el mercado o sale del mercado, por la competencia abismal que existe.

Para ello, el presente informe consta de cuatro capítulos, el primer capítulo se describe la problemática, formulación de los problemas, definición de los objetivos y justificación de la investigación.

En el segundo capítulo se fundamenta la investigación con el marco teórico, desarrollando antecedentes internacionales, nacionales, bases teóricas y definición de conceptos de liderazgo transformacional y compromiso organizacional.

En el capítulo tercero, se describe la metodología de investigación, formulación de las hipótesis, tipo de investigación, nivel de investigación, diseño, población y muestra, técnica y procesamiento de datos.

En el cuarto capítulo se presente los resultados de la investigación, el cual inicia con la validación del instrumento de recolección de datos, seguido de descripción de las dimensiones de cada variable, para luego presentar la comprobación de las hipótesis específicas y la general.

Finalmente describe las conclusiones, recomendaciones y apéndices del estudio.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

La competencia hoy en día no es ajena a ninguno de los sectores que conforman la economía de un país, desde la banca, la agricultura, la industria, la minería, el transporte en todas sus modalidades hasta el sector educación en todos sus niveles, siendo esta tanto de índole nacional como extranjero, por lo que las organizaciones están expuestas permanentemente a las estrategias de mercadeo, que implementan con la finalidad de ganar participación en el mercado y de apoderarse de los clientes, asegurando la rentabilidad para los accionistas y su presencia en el mercado.

En ese contexto, el sector educativo del nivel superior en el país muestra un comportamiento como el descrito en el párrafo anterior, en lo relacionado a la oferta educativa privada, esto se ve plasmado con el funcionamiento de 92 universidades privadas y 51 universidades públicas, haciendo un total de 143, con una diversidad de carreras relacionadas a la medicina, ingeniería, ciencias sociales, ciencias exactas, entre otras, tanto a nivel de pre grado, post grado y doctorado; esta situación obliga a que las autoridades universitarias y gerentes a

implementar estrategias competitivas que le permitan defenderse de las amenazas, el crecimiento en nuevos mercados y segmentos, y consolidar su presencia en el ámbito geográfico donde despliegan su accionar.

Todo esto no será posible si los directivos de estas 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 acorde con las exigencias del Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.

La Universidad Privada de Tacna es una institución de carácter privado sin fines de lucro, creada con la Ley N° 24060 en el año 1985, con más de 30 años de funcionamiento en la ciudad de Tacna; el 23 de diciembre de 1993 se crea la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial y el 30 de junio de 1998 la Facultad de Ciencias Empresariales, en la actualidad ofrece carreras relacionadas a la gestión bajo la modalidad presencial; mostrando un crecimiento notable en la demanda por parte de los alumnos, producto de un entorno favorable generado por las inversiones y el crecimiento de las empresas en la región y el país.

En el transcurrir de los años se han aplicado diferentes estrategias por parte de los directivos, que asumieron la dirección de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, sin embargo, se ha podido notar que no siempre se han logrado concretar los objetivos planteados, pudiendo ser una de las causas, los diferentes estilos de liderazgo, que no han logrado motivar y transformar la forma de pensar de los docentes y personal administrativo, desaprovechando sus potencialidades profesionales, que favorezcan al desarrollo y crecimiento sostenido; esta situación a su vez, no favorece al logro del compromiso con la organización, lo que la convierte en vulnerable, en el ámbito de los recursos humanos.

Hoy en día los entornos no son estables, más bien se puede afirmar que son altamente inestables esto se corrobora con el crecimiento de la oferta educativa universitaria en la ciudad de Tacna sobre todo en lo concerniente a las carreras de ciencias empresariales; en la actualidad las universidades: Alas Peruanas, CIMA, Universidad de Ciencias Empresariales (Neumann), José Carlos Mariátegui y Telesup son las otras organizaciones educativas de nivel superior, quienes prestan servicios en carreras similares a lo ofertado por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, lo que se convierte en una amenaza constante a tener en cuenta por parte de los directivos, con la premisa de que una entidad privada subsiste con los ingresos de sus clientes, en este caso de sus alumnos.

La presente investigación se orienta en determinar la influencia del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019, de esta forma se tendrá mayor conocimiento de la situación actual de estas variables en

estudio y de su nivel de preparación actual de la organización para lograr los objetivos planeados y la respuesta frente a la competencia.

1.2 Delimitaciones de la investigación

1.2.1 Delimitación espacial

El presente trabajo de investigación se ejecutó en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.

1.2.2 Delimitación temporal

La investigación comprende el año 2019.

1.2.3 Delimitación conceptual

La investigación tiene una cobertura a nivel de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, que pretende relacionar el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en la organización. Académicamente, la investigación se encuentra enmarcado en el área de los Recursos Humanos; poniendo en práctica los conocimientos pertenecientes a ambas variables de estudio:

- Estimulación intelectual.
- Consideración individualizada.
- Inspiración motivacional.
- Influencia idealizada.
- Compromiso afectivo.
- Compromiso de continuidad.
- Compromiso normativo.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema general.

¿Cómo el liderazgo transformacional influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019?

1.3.2 Problemas específicos.

- ¿Cómo la dimensión estimulación intelectual influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019?
- ¿Cómo la dimensión consideración individualizada influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019?
- ¿Cómo la dimensión inspiración motivacional influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019?
- ¿Cómo la dimensión influencia idealizada influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general.

Determinar la influencia del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Determinar la influencia de la dimensión estimulación intelectual en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.
- Determinar la influencia de la dimensión consideración individualizada en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.
- Determinar la influencia de la dimensión inspiración motivacional en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.
- Determinar la influencia de la dimensión influencia idealizada en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.

1.5 Justificación e importancia de la investigación

1.5.1 Justificación.

El estudio planeado se desarrolló en el campo de las habilidades directivas, al encontrarse relacionado directamente con la gestión integral de la organización, siendo la encargada de la sobrevivencia en un entorno cada vez más competitivo, con estos hechos, se convierte en un tema de estudio de la Ingeniería Comercial, por lo tanto, se justifica por las siguientes razones:

Por su significancia en la actividad empresarial, al tratarse de un tema de sumo interés para las organizaciones, que permitan asegurar la continuidad

de la organización educativa, favoreciendo al logro de altos niveles de compromiso organizacional por parte de sus colaboradores.

Por su pertinencia al ser considerado un tema de actual vigencia en el contexto empresarial, más aún que las Universidades se encuentran sujetas a supervisión por parte del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, convirtiéndose en un reto y desafío para las Facultades el cumplimiento de las condiciones exigidas por la normatividad actual.

Por su relevancia académica, la presente investigación busca confrontar las bases teóricas de los diferentes autores acerca del liderazgo y el compromiso organizacional, utilizadas en la dirección de las organizaciones.

1.5.2 Importancia de la investigación.

Es importante la investigación que se plantea, por estar enfocada en conocer la situación actual de la aplicación del liderazgo transformacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019, siendo los docentes y el personal administrativo quienes proporcionen sus percepciones con relación a los directivos de la Facultad, quienes tienen a cargo la dirección de la organización. Del mismo modo, 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.

1.6 Alcances y limitaciones de la investigación

1.6.1 Alcances.

Los resultados logrados en la ejecución de la investigación corresponden a la realidad del liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, en el año 2019.

1.6.2 Limitaciones.

Al momento de realizar el trabajo de campo, a través de la aplicación de los cuestionarios, no existieron inconvenientes en su realización; por lo que no existieron complicaciones en el desarrollo de la investigación.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

2.1.1 Antecedentes internacionales.

Jiménez (2014) realizó la investigación “Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una Universidad Privada”, en la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia, para optar el Grado de Maestra en Psicología, llegando a las siguientes conclusiones: La presente investigación tuvo como propósito identificar la relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa y el desempeño laboral en los docentes en una facultad de una universidad privada de la ciudad de Bogotá. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental, la población objeto de la investigación fue de 73 docentes de la citada institución, la cual está conformada por siete programas académicos. La motivación hacia el trabajo se midió con el Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), para el liderazgo transformacional se utilizó el instrumento CELID y para el desempeño laboral se utilizó el instrumento que posee la universidad para la

evaluación de desempeño, los instrumentos se aplicaron por medios electrónicos. Los resultados de la presente investigación se analizaron con las pruebas no paramétricas el coeficiente de correlación de Spearman y prueba de Kruskal Wallis y mostraron que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, pero se evidenció la correlación entre la motivación interna y el desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna logro, el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr los motivadores requisición con el liderazgo transformacional. (p.13)

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, llegando a las siguientes conclusiones: la investigación fue descriptiva, de tipo cualitativo – cuantitativo, aplicando 155 entrevistas a estudiantes de últimos ciclos. Los resultados muestran que el liderazgo docente está enfocado en la mejora de los estudiantes, desde la óptica pedagógica, guiando y desplegando compromiso, además de ser un modelo para los estudiantes. (p.5)

Maldonado-Radillo, Ramírez, García y Chairez (2014) de la Universidad Autónoma de Baja California presentaron la investigación “Compromiso Organizacional de los Profesores de una Universidad Pública”, en la Revista Conciencia Tecnológica N°47, enero-junio 2014 llegando a las siguientes conclusiones: La investigación fue de tipo descriptivo-analítico, la muestra conformada por 58 docentes de una universidad pública, se aplicó el

cuestionario de Allen y Meyer, con una confiabilidad del 0,807 (Alfa de Cronbach). Los resultados demuestran un nivel medio de compromiso de los profesores con su organización, asimismo, se evidenció la no existencia de diferencias entre el compromiso organizacional y las variables: género, categoría, estado civil y edad. (p.12)

2.1.2 Antecedentes nacionales.

Ramírez (2018) realizó la investigación “Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en los trabajadores del Policlínico PNP – Chorrillos, 2018”, en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión de los Servicios de Salud, alcanzando las conclusiones: La metodología corresponde al enfoque cuantitativo, hipotético deductivo, el tipo de investigación sustantiva, de nivel descriptivo correlacional y se encuestaron a 188 trabajadores. Los resultados del estudio, manifiestan la existencia de una asociación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional; al obtenerse como p-valor $<0,05$ y $0,690$ de coeficiente de correlación. (p.8)

Tone (2017) realizó la investigación “Liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en MIBANCO, La Victoria – 2017”, en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo, para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración, obteniendo las conclusiones: La población estuvo compuesta por 55 trabajadores del área de negocios, de tres agencias de La Victoria, la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario de 20 preguntas de tipo Likert y validado por el juicio de expertos. Los resultados evidencian una asociación

significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en Mibanco. (p.7)

Leguía (2016) realizó la investigación “Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores de la Escuela Profesional de Odontología de la Universidad Alas Peruanas de Andahuaylas - 2015”, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la UNMSM, para optar el Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Docencia Universitaria, llegando a las siguientes conclusiones: El tipo de investigación fue básica, correlacional, causal, bivariada y transversal. La técnica de fue la encuesta personal y el instrumento, el cuestionario para ambas variables, cumpliendo las cualidades de validez y confiabilidad; la muestra fue de 103 trabajadores. De acuerdo con el coeficiente de correlación Rho de Spearman, se obtuvo el 0,800 y un p-valor 0,000, lo que demuestra la existencia de una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y compromiso organizacional, rechazando la hipótesis nula y se aceptando la alterna. (p.7)

2.1.3 Antecedentes locales

Chino (2016) ejecutó la investigación “El Endomarketing y su influencia en el compromiso organizacional en el personal del Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi, año 2016”, en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, para optar el Título Profesional de Ingeniero Comercial, llegando a las siguientes conclusiones: La investigación fue de tipo aplicada, nivel correlacional y diseño transversal – descriptivo; la muestra estuvo conformada por 19 trabajadores, se utilizó un cuestionario

validado por expertos. Los resultados comprobaron a través de un coeficiente de correlación, que las variables de estudio no están relacionadas. (p.6)

Larico (2018) realizó la investigación “El liderazgo transformacional y la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016”, en la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna, para optar el Grado Académico de Maestro en Administración y Dirección de Empresas, llegando a las siguientes conclusiones: La investigación de tipo básica, diseño descriptivo – correlacional, de corte transversal - no experimental; se encuestaron a 175 trabajadores, la técnica de recolección de datos fue la encuesta personal y de instrumento el cuestionario, de 24 preguntas (liderazgo transformacional) y 14 preguntas (motivación), ambas de escala Likert. Finalmente, el coeficiente de correlación es 0,037, concluyendo que las variables evaluadas no tienen relación significativa, 2016. (p.12)

Choque (2014) realizó la investigación “El empoderamiento y su influencia en el compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya, en el año 2013”, en la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, llegando a las siguientes conclusiones: La población estuvo conformada por 80 trabajadores. El nivel de empoderamiento es adecuado. El nivel de compromiso laboral es adecuado. Finalmente, se concluye que el empoderamiento influye en el compromiso laboral. (p.15)

2.2 Bases teóricas

2.2.1 El liderazgo.

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, p. 12)

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, crear un ámbito en el cual los seres humanos perennemente 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 con la creación de nuevas realidades. (Senge, 2005)

2.2.2 Evolución de las teorías del liderazgo.

En la línea del tiempo se pueden señalar una serie de teorías que han marcado la evolución del liderazgo, como la teoría de los rasgos, teoría del comportamiento y la teoría de las contingencias, que preceden al liderazgo transformacional.

2.2.2.1 *Teoría de los rasgos.*

Chiavenato (2006, p. 105) sostiene que son las de mayor antigüedad. Un rasgo representa una característica que destaca en la personalidad. De acuerdo con estas teorías, el líder se diferencia por ciertas características que influyen en la conducta de la gente que lo rodea. Estas teorías se sustentan en la teoría del “gran hombre” a través del cual explican el avance del mundo, el cual es el resultado de la realización personal de algunos personajes de la historia mundial. Los rasgos que identifican la personalidad del líder son: los rasgos físicos, rasgos intelectuales, rasgos sociales y rasgos relacionados con el trabajo.

En referencia a la teoría de los rasgos, Koontz y Weihrich (2004, p. 535) sostienen que al finalizar la década de los cuarenta, las investigaciones se enfocaban con el propósito de conocer los rasgos que identifican a los líderes, teniendo siempre como sustento la teoría del “gran hombre”, es decir, que los líderes son predestinados, nacen y no se hacen, como lo argumentan culturas antiguas, como los griegos y romanos, identificando los rasgos físicos, mentales y personalidad de varios líderes. Los rasgos relacionados con la capacidad de liderazgo son: rasgos físicos (como energía, apariencia y altura), rasgos de inteligencia y capacidad, rasgos de personalidad (como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en sí mismo), características relativas al desempeño de tareas (como impulso de realización, persistencia e iniciativa) y características sociales (como sentido de cooperación, habilidades para las relaciones interpersonales y capacidad administrativa).

En la Universidad de Michigan como en la Universidad Estatal de Ohio, se realizaron estudios similares, en los que se definen dos tipos de comportamiento: el que se encuentra centrado en los empleados y el centrado en el trabajo. Koontz y Weihrich (2004, p. 542) refieren que el más representativo, corresponde a los autores Blake y Mouton, conocido también como la rejilla administrativa, la cual se basa en dos dimensiones: preocupación por los empleados y preocupación por la producción; de los cuales los cuatro estilos extremos:

Según, Koontz y Weihrich (2004, p. 543), en el marco del estilo **1.1** (llamado “administración empobrecida”), en este estilo, los administradores muestran poca preocupación por las personas y en la producción, limitando su accionar a transmitir información de los jefes a sus subordinados. El otro estilo, se refiere a los administradores **9.9**, quienes se enfocan tanto en las personas como en la producción. Se constituyen en “administradores de equipo”, con la capacidad de atender a los requerimientos de producción y las personas. El otro se le denomina, estilo de administración **1.9** (llamada en ocasiones “administración de club campestre”), caracterizándose por la poca preocupación por la producción y orientándose de manera especial en los individuos. Incitan condiciones de flexibilización en la realización de las labores, por lo que no se preocupan por el cumplimiento de las metas de la empresa. En el otro vértice se encuentran los administradores **9.1** (llamados “administradores autocráticos de tareas”), en este caso, la preocupación radica en la ejecución eficiente de las operaciones, mostrando una mínima o nula

preocupación por los individuos. Finalmente, considerando los cuatros estilos extremos, evidentemente se derivan los administradores **5.5** cuyo interés es por la producción y las personas a un nivel medio. El resultado de este estilo, es la consecución de una moral y producción adecuadas, sin ser sobresalientes.

2.2.2.2 Teoría del comportamiento.

Situándose en el contexto del comportamiento, se encuentran teorías que, con un nuevo enfoque, en el que los investigadores realizan estudios de cómo los líderes actúan respecto a sus seguidores. Se enfoca en lo que hace el líder, al momento de ejercer el liderazgo. Estos estilos son:

- *Liderazgo autocrático*: se caracteriza por centralizar las decisiones e imponer mandatos al grupo. Los grupos tienden a mostrar mucha tensión y agresividad; notándose claramente la falta de espontaneidad, poca predisposición a la iniciativa y ausencia de amigos. Supuestamente les agrada realizar sus labores, sin embargo, no demuestran complacencia frente al contexto. (Chiavenato, 2006, p. 107)

- *Liderazgo liberal*: el líder faculta las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control. Aunque la actividad de los grupos fue intensa, la producción fue escasa. Las tareas se desarrollaban al azar, con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en disputas personales, no concernientes al trabajo. (Chiavenato, 2006, p. 107)

- *Liderazgo democrático*: el líder tiene el rol orientador del grupo, además de incentivar la colaboración de los individuos. Se organizan grupos de amigos y se instauran relaciones amables entre los niños. El líder establece una comunicación abierta y sincera. Las labores se ejecutan sin complicaciones, aún en ausencia del líder. (Chiavenato, 2006, p. 107)

2.2.2.3 *Teoría de las contingencias.*

De acuerdo a la evolución del liderazgo, se encuentra la teoría de las contingencias, como resultado de la desilusión del liderazgo basado en los rasgos, la atención se cambió al estudio de las situaciones. En esta orientación del liderazgo se permite la interacción entre el grupo y el líder; es decir, los individuos tienden a seguir a aquellos en quienes perciben el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales.

Koontz y Weihrich (2004, p. 547) afirman que Fiedler y sus colaboradores de la Universidad de Illinois propusieron una teoría de contingencias de liderazgo, en la que argumentan que las personas pueden convertirse en líderes, no sólo por sus rasgos distintivos de la personalidad; influyendo diversos factores situacionales y por la interacción entre los líderes y los integrantes de los grupos. Son tres las dimensiones que coadyuban en establecer el estilo de liderazgo más eficaz:

- *Poder otorgado por el puesto*. Es el grado en que el poder otorgado por un puesto le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones, en el caso de los administradores, es el

poder que procede de la autoridad organizacional. (Koontz y Weihrich, 2004, p. 548)

- *Estructura de las tareas.* Es el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras, será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a los miembros del grupo. (Koontz y Weihrich, 2004, p. 548)
- *Relaciones líder – miembros.* Tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo. (Koontz y Weihrich, 2004, p. 548)

2.2.3 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 exteriorizado por individuos con una fuerte visión y personalidad, siendo capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar la transformación 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 y Judge, 2013, p. 422).

Tabla 1
Teorías del liderazgo transformacional

Año	Autor	Institución/Escuela/Teoría	Aporte
1987	Pascual	Liderazgo y participación: mitos y realidades. España. Editorial Deusto.	Implica interrelación de las cualidades, habilidades y necesidades del líder
2000	Avolio y Bass	Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition. Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.	Los líderes altos son admirados, respetados y obtiene la confianza de la gente
2003	Hellriegel y Slocum	Comportamiento organizacional (10ª. Ed.) México, Editorial Thomsom	Entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes
2005	Fischman	Liderazgo transformacional. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas	Efectividad del líder y de la organización por parte de los seguidores
2006	Ivancevich	Administración de recursos humanos (9ª. Ed.) México, editorial Mc Graw Hill	Influir en otros para facilitar el logro de los objetivos pertinentes para la organización
2006	Mendoza y Ortiz	El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nueva Granada	Motiva a las personas a realizar más de lo que ella misma espera
2013	Acosta	Dirigir (5ª. Ed) España: ESIC editorial	Concede respeto y libertad a cada persona. Estimular intelectualmente

Nota: Obtenido de Vásquez (2017, p. 25)

2.2.4 Dimensiones del liderazgo transformacional.

2.2.4.1 *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” (p. 19). 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 paradigmas máspreciados y que los han conservado durante mucho tiempo.

El líder transformacional no sólo debe centrarse en la motivación como motor del cambio. También es necesario promover un clima de participación constante en el que fluyan la creación y la expresión de las ideas. Los miembros de las empresas deben sentirse parte del cambio, y no hay mejor forma para lograrlo que abriendo más canales para la interacción, el diálogo y la retroalimentación. (EAE Business School, 2015, p. 6)

2.2.4.2 *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” (p. 19). 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.

El líder transformacional, tiene como objetivo, ocasionar modificaciones esenciales en la visión, la estrategia a implementar y la cultura organizacional, siendo prioridad la relación directa con los individuos que construyen el clima laboral. Así también, no sólo visualiza empleados; lo internaliza como personas sobre las que debe realizar cambios, tanto a nivel personal, como en el organizacional. (EAE Business School, 2015, p. 6)

2.2.4.3 *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” (p. 19). Una de las características propias es que poseen un vínculo especial, una conducta motivadora e inspiradora que genera en sus seguidores, que estos tomen atención y lo escuchen de forma natural, provocando en ellos la tenencia de metas y 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.

Además de la cercanía, el líder transformacional, debe generar estrategias que permitan incrementar los índices de motivación entre los individuos. Esto es factible de conseguir con estímulos, alicientes, distinciones y una cultura de reconocer los logros. No hay mejor medicina contra el desinterés de los equipos de trabajo, que la motivación. (EAE Business School, 2015, p. 6)

2.2.4.4 *Influencia idealizada.*

Bass (2006) sostiene que: “Los líderes transformacionales se comportan como modelos para sus seguidores. Los líderes son admirados, respetados y de confianza. Los seguidores se identifican con los líderes y quieren imitarlos; 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.

El líder transformacional nunca trabaja a corto o mediano plazo; esa labor la delega en directivos seccionales o líderes de departamento. Por el contrario, su tarea es promover procesos de cambio que perduren en el tiempo, pues de lo contrario no pasarían de ser soluciones parciales o específicas. Dichos cambios son transversales: es decir, incluyen a cada

uno de los elementos que conforman la estructura de una organización y con el tiempo pasan a integrarse a la cultura y la filosofía corporativas. (EAE Business School, 2015, p. 6)

2.2.5 Ventajas del del liderazgo transformacional.

Las empresas son las favorecidas al aplicarse el modelo de liderazgo transformacional, a continuación, se describen las ventajas:

2.2.5.1 *Desarrollo de habilidades sociales.*

Puede suceder que los cambios generados por el líder transformacional no sólo se reflejen en el aspecto operativo. De la cercanía, el diálogo y el clima laboral propicio a ideas renovadas, también es posible que surjan nuevas habilidades, talentos o destrezas en las personas. (EAE Business School, 2015, p. 10)

2.2.5.2 *Aumento de la autoestima de los trabajadores.*

No es tan importante las actividades que realizan las personas como el clima laboral es que lo ejecuten. Si existe motivación y los estímulos correctos, los trabajadores de una empresa se sienten importantes y que sus labores tienen realmente importancia. El líder transformacional también se esfuerza por mejorar los estados de ánimo colectivos. (EAE Business School, 2015, p. 10)

2.2.5.3 *Aprendizaje corporativo.*

El líder transformacional enfatiza en el aprendizaje directo del conocimiento. No se enfoca innecesariamente en desterrar los errores, al

contrario, otorga las herramientas para aplicarlas y obtener el máximo beneficio. El fracaso se constituye en una inmejorable oportunidad para aprender y continuar con la mejora de los procesos. (EAE Business School, 2015, p. 10)

2.2.5.4 *Creación de un clima propicio para nuevas ideas.*

La motivación también se convierte en un eje generador de escenarios propicios para que las ideas innovadoras fluyan de forma natural, a diferencia de otros sistemas de liderazgo. La participación y la atmósfera de igualdad son capitales para fomentar la creación en otros integrantes de la organización. En reiteradas ocasiones, la mejor contestación a indiscutibles desafíos o crisis, no brota de la alta dirección, como de otros cargos que se encuentran más inmersos con la situación. (EAE Business School, 2015, p. 10)

2.2.5.5 *Reforzamiento de los equipos de trabajo.*

Desde luego, los equipos de trabajo son otros cuando se implementa el liderazgo transformacional. El líder redelinea los roles y perfecciona los canales de comunicación. (EAE Business School, 2015, p. 10)

2.2.5.6 *Aumento del nivel de compromiso.*

Si los trabajadores de una empresa se conciben que son acogidos, motivados y sus labores y propuestas poseen impacto en la mejora de las labores, su nivel de compromiso con la empresa se incrementa. Optimizarán su eficiencia y los sucesivos proyectos, se esforzarán por

lograr un buen desempeño. Finalmente, concebirán la identidad corporativa como suya. (EAE Business School, 2015, p. 10)

2.2.6 Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

Los autores Koontz & Weihrich (2013), señalan que una de las funciones de la administración se relaciona con la dirección y con el liderazgo. Definitivamente, es posible realizar una diferencia entre un líder transaccional y un transformacional.

Los líderes transaccionales se encargan de definir las acciones que han de realizar sus subordinados para alcanzar los objetivos, precisan los roles y las tareas en la organización, definen la estructura organizacional, premian el desempeño y siempre tienen presente las necesidades sociales de sus seguidores. Laboran con intensidad y se esfuerzan por gestionar de manera eficiente y eficaz su empresa. (Koontz y Weihrich, 2013, p. 553)

Los líderes transformacionales profieren una visión inspiradora a sus seguidores. Son motivadores y crean una atmósfera favorable para la transformación organizacional. Empresas de la envergadura de IBM y AT&T tienen actividades para incentivar este tipo de liderazgo, orientados a cambiar sus organizaciones con rapidez, procurando una reacción rápida a los cambios del entorno. Existe una marcada similitud entre los líderes transformacionales y los carismáticos, caracterizándose los primeros por su capacidad para promover la innovación y el cambio. (Koontz y Weihrich, 2013, p. 553)

2.2.7 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.

a) Fijar metas y expectativas es imprescindible para que los equipos trabajen unidos con un objetivo común

Una persona que tiene un objetivo definido, se dedicará con mayor énfasis, porque tiene muy clara la expectativa existente hacia su persona. (Asnai, 2014)

b) La comunicación, clave para liderar de forma efectiva

Es indispensable ocuparse de la comunicación, como piedra angular para transferir los valores al equipo, no cabe duda que es un requisito fundamental, la comunicación con nitidez, de forma concreta y transparente. (Asnai, 2014)

c) 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 una retroalimentación honesta para conocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora (Asnai, 2014).

d) Escucha activa

La escucha activa involucra observar e interrogar, ser flexible al momento de escucharlos, es decir, acopiar sus aportes y aplicarlas en la realidad. (Asnai, 2014)

e) El entusiasmo y el espíritu de superación

Son valores fundamentales del líder, que tiene como propósito, convertirse en un referente en los equipos de trabajo, siendo un requisito indispensable, la creación de un grupo de trabajo saludable, con alta dosis de optimismo, original, con ambiciones de lograr triunfos y siempre buscando nuevos retos. (Asnai, 2014)

f) Predicar con el ejemplo

Albert Einstein manifestó que “el ejemplo no es la mejor manera de enseñar, es la única” y, esta expresión, reditúa un especial significado, en el momento de referirse a la relación entre un líder y su equipo (Asnai, 2014).

2.2.8 Liderazgo en distintos tipos de equipos.

El liderazgo es análogo para los diferentes 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.

a) Equipos multifuncionales

En la mayoría de casos, los equipos que desarrollan múltiples funciones, cuentan con un líder formal, que es asignado de acuerdo al

escalafón. En el caso de un equipo multifuncional perteneciente a un proyecto, se trata de un equipo auto dirigido, pudiendo perder tiempo en problemas referidos a los procesos de trabajo y conflictos sin solución, diezmando el tiempo destinado a cumplir la misión del equipo. Los resultados de los estudios sobre esta categoría, indican una menor probabilidad de éxito cuando se trata de equipos auto dirigidos. (Yukl, 2008, p. 341)

b) 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, p. 344).

c) 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 co-localizados 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, p. 345).

2.2.9 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, se refiere a un afecto emocional del empleado hacia la organización; el de permanencia, que se refiere a lo material y su permanencia en la organización se debe a la expectativa de ser reconocido por su trabajo; finalmente, el normativo y tiene que ver con el sentimiento del empleado de mantenerse en la organización por los beneficios logrados en su trabajo.

“Un marco mental o estado psicológico que impulsa a un individuo hacia el curso de la acción” (Meyer y Herscovitch, 2001).

“El deseo del empleado de seguir trabajando en la organización” (Colquitt, Lepine y 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 y Coulter, 2005).

2.2.10 Dimensiones del compromiso organizacional.

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

a) 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 y Allen, 1991).

Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores. Por ejemplo, un empleado de Petco (comercializadora de productos y servicios para mascotas) tal vez tenga un compromiso afectivo con la compañía debido a su involucramiento con los animales. (Robbins y Judge, 2013, p. 79)

b) 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 y Allen, 1991).

Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador porque éste le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara. (Robbins y Judge, 2013, p. 80)

c) 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 y Allen, 1991).

Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. Por ejemplo, un empleado que encabeza con fervor una iniciativa nueva tal vez permanezca en la empresa porque sienta que “la dejaría mal parada” si se fuera. (Robbins y Judge, 2013, p. 80)

Tabla 2
Componentes del compromiso organizacional

Compromiso organizacional		
Continuidad	Normativo	Afectivo
Orientación basada en costos y necesidad	Obligación o responsabilidad moral	Orientación afectiva, deseo
Vínculo, fruto de las inversiones a lo largo del tiempo. / Pocas alternativas laborales	Obligación moral, desarrollada por el colaborador, al ser retribuido con beneficios por la organización	Recompensas psicológicas. Atadura emocional del empleado. Identificación e implicación a la organización

Fuente Montoya (2014)

2.2.11 Modelos de compromiso organizacional.

Existen diferentes propuestas de modelos de compromiso organizacional, los cuales han sido organizadas por Chinchilla (1991) y se detallan a continuación:

2.2.11.1 Modelo de Etzioni.

Etzioni (como se citó en Chinchilla, 1991, p. 15) fue el primero en intentar el desarrollo de una tipología del compromiso sobre el sustento de la aprobación del integrante de la organización con pautas de la misma. El poder que las organizaciones poseen sobre los individuos tienen sus orígenes en la involucración del empleado en la organización, pudiendo ser de tres tipos:

- a) *Compromiso moral*, tiene una orientación real hacia la organización en internizar los valores, objetivos y reglas institucionales, y en la filiación con la autoridad.
- b) *Compromiso calculador*, presume una dependencia de menor intensidad con la organización y se sustenta en la relación de reciprocidad entre la institución y sus integrantes.
- c) *Compromiso alienante*, presume una alineación negativa hacia la organización, de fácil observación en situaciones en que la conducta individual está rigurosamente demilitada.

2.2.11.2 Modelo de Kanter.

Kanter (como se citó en Chinchilla, 1991, p. 15) arguye que los diversos tipos de compromisos, son el resultado de las exigencias de comportamiento asignadas por la organización a sus integrantes. En el mismo sentido, propone tres tipos de compromiso:

- a) *Compromiso de continuidad*, motivado por el interés del integrante a la conservación de la organización y por los esfuerzos propios e inversiones ejecutadas en la empresa hasta un estándar en el que es muy complicado u oneroso su renuncia.
- b) *Compromiso de cohesión*, sumarse a las relaciones sociales en la empresa, provocadas por diversas técnicas y acciones.
- c) *Compromiso de control*, el integrante se suma a las normas y valores de la institución que orientan su conducta en la dirección anhelada.

2.2.11.3 *Modelo de Porter y Smith.*

Según Porter y Smith (como se citó en Chinchilla, 1991, p. 16) el compromiso organizacional es el fundamento concerniente a la identificación de la persona con una estructura definida y el grado de responsabilidad con ella. Se pueden identificar tres factores:

- a) Alta creencia y aprobación de los objetivos y normas de la empresa.
- b) Preferencia a ejecutar esfuerzos enormes en beneficio de la empresa.
- c) Deseo intenso de continuar en la empresa.

2.2.11.4 *Modelo de Staw y Salancik.*

Staw y Salancik (como se citó en Chinchilla, 1991, p. 17) recalcan la necesidad de precisar la existencia de una diferencia entre el compromiso desde la óptica del comportamiento humano y el proveniente desde la perspectiva de la psicología social. La explicación es que el mismo término fue utilizado para referir dos fenómenos totalmente diferentes:

- a) Compromiso en las actitudes, proceso en el que los empleados se identifican con los objetivos y normas de la empresa y anhelan continuar siendo integrantes de ella para contribuir en sus logros.
- b) Compromiso en los comportamientos, proceso en que la conducta de una persona en el pasado, se aprovecha para mantenerlo en la empresa.

2.2.12 Variables generadoras del compromiso organizacional.

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

a) Marca

Tiene diversas aristas, generando compromiso en el trabajador. Estas aristas son la reputación, la promesa de valor para el trabajador, la responsabilidad social, el posicionamiento frente a los competidores y la capacidad de innovar. (Mehech, Cordero y Gómez, 2016, p. 21)

b) 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 y Gómez, 2016, p. 21)

c) Desempeño

Se refiere a las oportunidades y la forma como se trata al empleado en la organización. Este factor está conformado por la línea de carrera, el aprendizaje y la capacitación, el desempeño, la gestión de los recursos humanos, los reconocimientos y compensaciones hacia el trabajador, además de ello, el valor que se le otorga al personal en la empresa. (Mehech, Cordero y Gómez, 2016, p. 21)

d) Prácticas de la empresa

Esta variable tiene relación con el comportamiento de la organización en el entorno, es decir, la forma como se lleva a cabo la comunicación, la orientación al cliente, la inclusión en diversos ámbitos, la calidad de la infraestructura, el talento humano y la planilla de sueldos, así como los procesos en el trabajo. (Mehech, Cordero y Gómez, 2016, p. 21)

e) El trabajo

Variable importante en referencia al compromiso del empleado, está conformado por el apoyo hacia el trabajador, la capacitación y el empoderamiento en la empresa, los encargos laborales que el empleado asume y la comunicación interna. (Mehech, Cordero y Gómez, 2016, p. 22).

2.2.13 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:

a) 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 y Goncalves, 1998)

b) 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 y Goncalves, 1998)

c) La existencia de alternativas u oportunidades de empleo

En la medida que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la empresa, tendrá menores niveles de compromiso con su organización. (Cardozo y Goncalves, 1998)

d) La socialización y los sistemas de valores de la organización

Las organizaciones realizan esfuerzos, planeados o espontáneos para integrar a un nuevo miembro; como la capacitación y la definición de sus funciones, así también la promoción de las posibilidades futuras para cada trabajador. (Cardozo y Goncalves, 1998)

e) Las características personales del trabajador

Se considera a los siguientes aspectos:

Antigüedad: las personas que tiene más tiempo en la organización, se sienten más comprometidas que aquellas que tienen poco tiempo en la misma. (Cardozo y Goncalves, 1998)

Edad: los trabajadores de más edad muestran mayor predisposición a tener un compromiso afectivo con la organización, siempre en cuando se encuentren en puestos expectantes y compenetrados con lo que hacen. (Cardozo y Goncalves, 1998)

Sexo: las mujeres manifiestan mayor compromiso que los hombres, esto debido a que es usual que tengan que enfrentarse a más barreras para lograr su membresía en la empresa. (Cardozo y Goncalves, 1998)

Estado civil: las personas casadas exteriorizan mayor nivel de compromiso, al considerar que tienen mayor responsabilidad financiera. (Cardozo y Goncalves, 1998)

Nivel educativo: los trabajadores que cuentan con niveles educativos altos, tienden a mostrar menores niveles de compromiso; esto debido a que, por su especialización, cuentan con mayores posibilidades de conseguir trabajo en otras empresas. (Cardozo y Goncalves, 1998)

De acuerdo con Arias (2001) se plantean tres fuentes de compromiso:

Características personales: la necesidad de lograr sus objetivos, edad, nivel educativo, discrepancias entre los roles, intereses personales de vida, etc. (Arias, 2001, p. 6)

Características del trabajo: concebir el trabajo como un desafío, identificación con la función, interacción discreta con otros, retroinformación, etc. (Arias, 2001, p. 6)

Experiencias en el trabajo: condiciones del grupo, grado de importancia en la organización, dedicación de tiempo y esfuerzo, recompensas, confianza otorgada al trabajador, capacitación, etc. (Arias, 2001, p. 6)

2.2.14 Importancia del compromiso organizacional.

Es una de las variables con mayores índices de estudios por el comportamiento organizacional; debido a que, diversas investigaciones, han demostrado que el rol que desempeña el compromiso con la organización, tiene un rol de predecir la rotación y la puntualidad de los trabajadores. (Edel, García y Casiano, 2007, p. 54)

Arciniega (2002) citado por Edel, García y Casiano (2007, p. 54), señala que la mayoría de investigaciones, se han enfocado en identificar los principales comportamientos que devienen en las probables relaciones que puedan vincular a un empleado con su empresa, y en el caso de sus puestos, las variables más influyentes en la construcción de vínculos para conseguir involucrarse con el trabajo. A este grupo de vínculos que logran que un sujeto se acople a una determinada empresa, recibe el nombre de compromiso organizacional; precisando con firmeza que, las investigaciones sobre el compromiso organizacional, han contribuido considerablemente en la estimación con mayor acierto, del desempeño de un trabajador. Asimismo, ha quedado demostrado que las organizaciones con trabajadores con altos niveles de compromiso, logran elevados niveles de desempeño, productividad y bajos niveles de ausentismo.

Además, el nivel de compromiso refleja la aceptación del trabajador con la misión y objetivos de la organización, su predisposición a esforzarse en favor del logro de las mismas y sus intenciones de permanecer laborando en la institución, así lo sustentan Davis y Newstrom (1999) citado por Edel, García y Casiano. (2007, p. 55)

2.2.15 Consejos para mejorar el compromiso organizacional.

El rendimiento empresarial guarda relación con los altos niveles de compromiso organizacional, surgiendo la interrogante ¿Cómo llegamos allí?, para esto, de acuerdo al portal web Questionpro (s/f), proporciona algunas recomendaciones para optimizar el compromiso con la organización.

a) Crear una fuerte cultura de trabajo en equipo

Fomentar una cultura de trabajo en equipo, promueve un ambiente agradable. Es poco probable que dos empleados tengan las mismas características. Cuando los trabajadores provienen de diferentes orígenes, existe una mayor probabilidad de percibir de manera distinta las cosas, ocurriendo lo mismo con el trabajo en equipo.

b) Comunicar metas y expectativas claras a los empleados

Los trabajadores desean ser protagonistas del futuro, desean conocer qué es lo más importante en sus labores y cómo llegar al nivel de excelencia. Es fundamental que se comuniquen las metas y expectativas de la dirección.

c) Ser transparente y fomentar la comunicación abierta

Promover la participación de los trabajadores, en lo que acontece en la empresa, logrando su involucramiento en el desarrollo.

d) Mantener la ética del trabajo

Con el propósito de que los empleados se sientan bien en la empresa en donde laboran, se deben mantener altos niveles de ética, lo que será un incentivo en el logro del compromiso organizacional.

e) Fomentar una cultura de trabajo positiva

La existencia de una cultura laboral positiva, contribuye a que los trabajadores se sientan a gusto de ser parte de la organización, motivados a cooperar con ideas innovadoras y colaboran en la comunicación con la alta dirección sin preocuparse a no ser comprendidos.

f) Desarrollar la confianza

Cuando los empleados desarrollan confianza entre ellos, así como liderazgo, es un signo positivo de desarrollo organizacional. Aprenden habilidades para la toma de decisiones y cómo ayudar a los cambios estratégicos dentro de la organización.

g) Fomentar la innovación

La innovación es una de las mejores formas de animar a los empleados. Cuando un empleado tenga la idea de hacer las cosas de manera diferente y mejor, en lugar de desanimarlo, la dirección debe motivarlo a que se le ocurran más ideas.

h) Proporcionar retroalimentación constructiva y no crítica

Los empleados deben recibir retroalimentación siempre que sea necesario. Ser apreciados por lo que hacen bien, les ayudará a elevar su moral. Cuando se equivocan, no se les dice que están mal, hay que darles las razones y sobre todo, la forma de mejorar.

i) Delegar tareas de manera eficiente

Una característica usual de una organización que trabaja de forma eficiente, es cuando se delega las tareas. Se tiene que aceptar que el trabajo no puede ser realizado por un solo trabajador. Cuando este es repartido de forma eficiente, no se origina la sobrecarga laboral.

j) Ofrezca incentivos

Cuando el trabajador tiene altos niveles de desempeño, es obligación de las empresas retribuir su contribución. Por lo tanto, es una idea óptima el ofrecimiento de incentivos al trabajador, que reconozca su buen desempeño y dedicación.

2.3 Definiciones de conceptos

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 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: capacidad del líder para utilizar sus preferencias más profundas para orientarse, tomar iniciativas, impulsar la acción y ser efectivo en el camino hacia el logro. La motivación está asociada a un conjunto de rasgos que la potencian: actitud, autoconfianza, visión, misión, principios (Casco, 2014).

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

Motivación extrínseca, 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, 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).

Recursos humanos: son las personas que ingresan, se mantienen y participan en la organización, indistintamente al nivel al que pertenecen o labor que realizan. Los recursos humanos se organizan en distintos niveles: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). En la práctica, es el recurso vivo y activo de la organización, asimismo, es el responsable de poner en operación los otros recursos que por su naturaleza son estáticos. (Chiavenato, 2007).

2.4 Planteamiento de hipótesis

2.4.1 Hipótesis general.

El liderazgo transformacional influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.

2.4.2 Hipótesis específicas.

- La dimensión estimulación intelectual influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019
- La dimensión consideración individualizada influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019
- La dimensión inspiración motivacional influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.
- La dimensión influencia idealizada influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.

2.5 Operacionalización de variables

Tabla 3

Variable independiente: Liderazgo transformacional

Variable	Tipo de Variable según su función	Escala de medición	Indicadores	Técnica e instrumento
Liderazgo transformacional	Independiente	Ordinal	<ul style="list-style-type: none"> - Estimulación intelectual - Consideración individualizada - Inspiración motivacional - Influencia idealizada 	<ul style="list-style-type: none"> Técnica - Encuesta personal Instrumento - Cuestionario

Fuente: Elaborado en base fuente teórica

Tabla 4
Variable dependiente: Compromiso organizacional

Variable	Tipo de Variable según su función	Escala de medición	Indicadores	Técnica e instrumento
Compromiso organizacional	Dependiente	Ordinal	- Compromiso afectivo - Compromiso continuidad - Compromiso normativo	de - Cuestionario

Fuente: Elaborado en base fuente teórica

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

Al respecto Valderrama (2016, p. 164) refiere que la investigación a ejecutarse corresponde al tipo básica, conocida también como investigación teórica, pura o fundamental.

3.2 Nivel de investigación

Según Valderrama (2016, p. 173), el nivel que corresponde a la investigación a desarrollarse es explicativo – causal, por ir más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, así como de la fijación de relaciones entre conceptos, con la finalidad de responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.

3.3 Diseño de investigación

El diseño es no experimental, según Pino (2016, p. 352) este tipo de investigaciones se caracteriza por no manipular deliberadamente la variable independiente, en este tipo de diseños solo se sustrae a contemplar los fenómenos en su estado natural para luego analizarlos.

Así también es transversal, como lo sostiene el autor Pino (2016, p. 352) por el hecho de que estas investigaciones consisten en la recolección de datos tomados en un momento de tiempo único.

3.4 Población y muestra del estudio

3.4.1 Población.

La población en estudio estará compuesta por los docentes y personal administrativo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna en el año 2019; distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 5
Personal docente de la Facultad de Ciencias empresariales

<i>Personal docente</i>	<i>Ni</i>
Docentes de todas las escuelas profesionales	110
Total	110

Al tratarse de una población relativamente pequeña, se procedió a calcular la muestra, procediendo a aplicar la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple.

3.4.2 Muestra.

Tabla 6
Muestra del personal docente de la Facultad de Ciencias Empresariales

Personal docente	ni
Docentes de las escuelas profesionales	86
Total	86

3.5 Técnica e instrumentos de investigación

La técnica de investigación a utilizar en la recolección de los datos será la encuesta personal, que tiene por finalidad la obtención de la información de forma ordenada y sistematizada en concordancia con los indicadores de las variables en estudio.

El instrumento de investigación a utilizar es el cuestionario, que se detallan a continuación:

Variable independiente: Liderazgo transformacional

El instrumento denominado: Multifactorial de liderazgo “MLQ Forma 5X Corta” adaptado por Dueñas (2009), (Apéndice B) conformado por 24 preguntas de tipo likert (1= Nunca, 2 = Rara vez, 3 = A veces, 4 = A menudo, 5= Frecuentemente), distribuidas de la siguiente forma:

Tabla 7
Dimensiones de la variable liderazgo transformacional

Dimensiones	Ítems
Estimulación intelectual	5,7,8,10
Consideración individualizada	1,2,3,4,9,13,15
Inspiración motivacional	11,12,14,17,22
Influencia idealizada	6,16,18,19,20,21,23,24

Variable dependiente: Compromiso organizacional

El cuestionario diseñado por Carrasco (2017) para evaluar el compromiso organizacional se sustenta en el modelo de Meyer y Allen (1991), (Apéndice C) conformado por 18 preguntas de escala Likert (1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indeciso, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo), organizado de la siguiente forma:

Tabla 8
Dimensiones de la variable compromiso organizacional

Dimensiones	Ítems
Compromiso afectivo	1,2,3,4,5,6
Compromiso de continuidad	7,8,9,10,11,12
Compromiso normativo	13,14,15,16,17,18

3.6 Técnicas de procesamiento de datos

La información recopilada en la investigación fue ordenada, organizada y presentada en tablas y figuras que revelen la situación actual de las variables liderazgo transformacional y compromiso organizacional con sus correspondientes interpretaciones; utilizando el software estadístico SPSS 15.

En lo referido a la comprobación de las hipótesis, se optó por el análisis de regresión lineal, siendo esta la esta técnica estadística consignada en el análisis de las causas del suceso de las cosas, siendo el punto de partida en la identificación de las variables independientes (causas) que explican la variable dependiente (resultado).

3.7 Prueba de normalidad

3.7.1 Prueba de normalidad variable liderazgo transformacional.

Tabla 9
Prueba de normalidad variable liderazgo transformacional

Alfa de Cronbach	0.882
-------------------------	--------------

3.7.2 Prueba de normalidad variable compromiso organizacional.

Tabla 10

Prueba de normalidad variable compromiso organizacional

Alfa de Cronbach	0.881
-------------------------	--------------

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Aspectos generales

4.1.1 Confiabilidad de los instrumentos.

Para establecer la confiabilidad de los instrumentos utilizados, se procedió a estimar el coeficiente Alpha de Cronbach, cuyos valores se encuentran comprendidos entre 0 y 1.

Tabla 11
Escala de Alpha de Cronbach

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0,01 - 0,49	Baja confiabilidad
0,50 - 0,69	Moderada confiabilidad
0,70 - 0,89	Fuerte confiabilidad
0,90 - 1,00	Alta confiabilidad

Fuente: Bases teorías de la presente investigación
Elaboración: propia

En base a la escala, se establece aquellos valores próximos a 1, lo cual implica que el instrumento posee alta confiabilidad, caso contrario sucede cuando es cercano a cero, esto es interpretado como un instrumento de baja confiabilidad. Tomando en consideración a la Escala de Likert, se analizaron las respuestas obtenidas, precisando que aquellos cuyos valores son próximos

al 1 significa que se encuentran muy en desacuerdo con el enunciado y los valores próximos a 5 significa que se encuentran muy de acuerdo con el enunciado.

4.1.2 Aplicación de coeficiente de Alpha de Cronbach.

El reporte del software SPSS 15 correspondiente al coeficiente Alpha de Cronbach, se detalla a continuación:

Tabla 12
Alpha de Cronbach: Liderazgo Transformacional

Alpha de Cronbach	Nº de elementos
0,769	24

Fuente: Reporte SPSS 15

El valor estimado es 0,769; este resultado indica que el instrumento correspondiente a la variable “Liderazgo Transformacional” muestra una fuerte confiabilidad.

Tabla 13
Alpha de Cronbach: Compromiso organizacional

Alpha de Cronbach	Nº de elementos
0,881	18

Fuente: Reporte SPSS 15

El valor estimado es 0,881; este resultado indica que el instrumento correspondiente a la variable “Compromiso organizacional” muestra una Fuerte Confiabilidad.

Además, es sustancial establecer que cuando existe un alto grado de relación entre la variable, las dimensiones y las preguntas del instrumento utilizado, le otorga consistencia y validez a los resultados de la investigación.

4.1.3 Tratamiento estadístico

Tabla 14

Baremo para la dimensión estimulación intelectual

Dimensión	Categoría	Rango
Estimulación intelectual	Nunca	1-4
	Rara vez	5 – 8
	A veces	9 – 12
	A menudo	13 – 16
	Frecuentemente	17 - 20

Tabla 15

Baremo para la dimensión consideración individualizada

Dimensión	Categoría	Rango
Consideración individualizada	Nunca	1-7
	Rara vez	8 – 14
	A veces	15 – 21
	A menudo	22– 28
	Frecuentemente	29 - 35

Tabla 16

Baremo para la dimensión inspiración motivacional

Dimensión	Categoría	Rango
Inspiración motivacional	Rara vez	6 – 10
	A veces	11 – 15
	A menudo	16 – 20
	Frecuentemente	21 - 25

Tabla 17
Baremo para la dimensión influencia idealizada

Dimensión	Categoría	Rango
Influencia idealizada	Nunca	1 – 8
	Rara vez	9 – 16
	A veces	17– 24
	A menudo	25 – 32
	Frecuentemente	33 - 40

4.2 Resultados estadísticos de la variable liderazgo transformacional

Tabla 18
Percepción de la estimulación intelectual

Estimulación intelectual	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0
Rara vez	0	0	0
A veces	5	5.8	5.8
A menudo	47	54.7	60.5
Frecuentemente	34	39.5	100.0
Total	86	100.0	

Fuente: Cuestionario de liderazgo transformacional

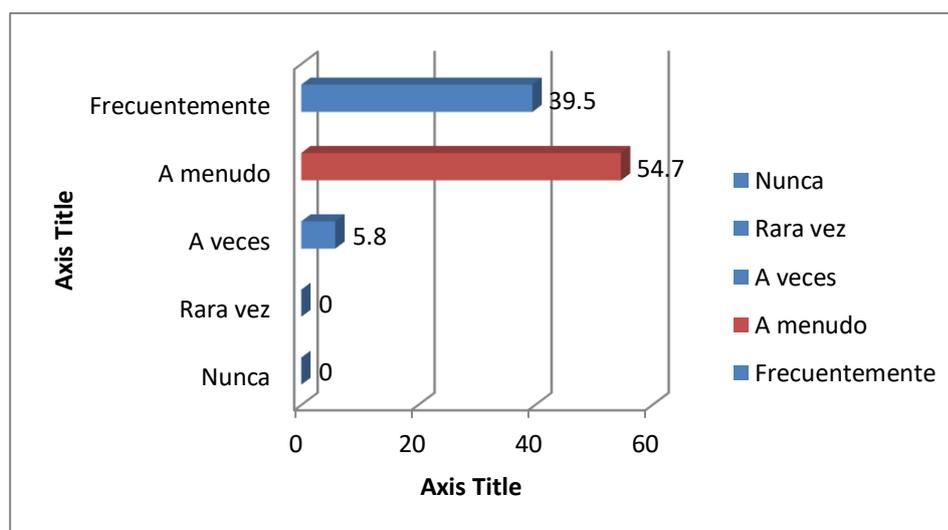


Figura 1. Percepción de la estimulación intelectual, en porcentaje
Fuente: Tabla 18

Interpretación

Se observa en la Tabla 18, Figura 1 que: el 54,7% percibe a menudo y muy frecuente estimulación intelectual por las autoridades encabezada por el Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales, en la que continuamente estimulan a los demás expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo, ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista, informa permanentemente a los demás de las fortalezas que poseen, sugiere nuevas formas de realizar el trabajo. El 5,8% percibe que se da “a veces” y 39,5% frecuentemente.

Tabla 19
Percepción sobre la consideración individualizada

Consideración individualizada	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0
Rara vez	0	0	0
A veces	1	1.2	1.2
A menudo	39	45.3	46.5
Frecuentemente	46	53.5	100.0
Total	86	100.0	

Fuente: Cuestionario de liderazgo transformacional

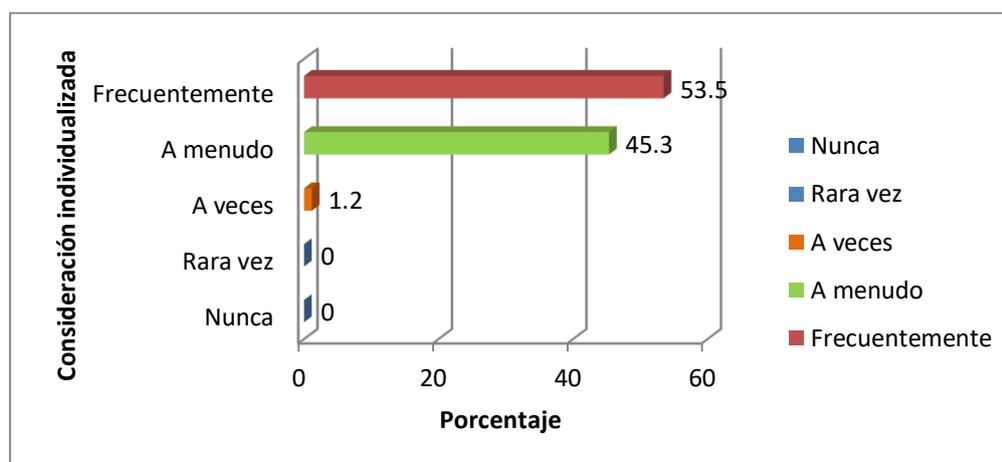


Figura 2. Percepción sobre la consideración individualizada, en porcentaje
Fuente: Tabla 19

Interpretación

Se observa en la Tabla 19 y figura 2 que: el 98,8% percibe que existe una consideración individualizada por el equipo directivo y el Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales a menudo y frecuentemente, ello indica que los directivos ayudan a los demás a desarrollar sus fortalezas, considerando que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas, continuamente dialoga con cada uno de sus colaboradores, se esfuerza a desarrollar capacidades de los demás, informando las fortalezas que poseen, tratando a los demás con respeto. El 1,2% manifiesta que se la inspiración motivacional “a veces”.

Tabla 20

Percepción sobre la inspiración motivacional

Inspiración motivacional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0
Rara vez	0	0	0
A veces	0	0	0
A menudo	33	38.4	38.4
Frecuentemente	53	61.6	100.0
Total	86	100.0	

Fuente: Cuestionario de liderazgo transformacional

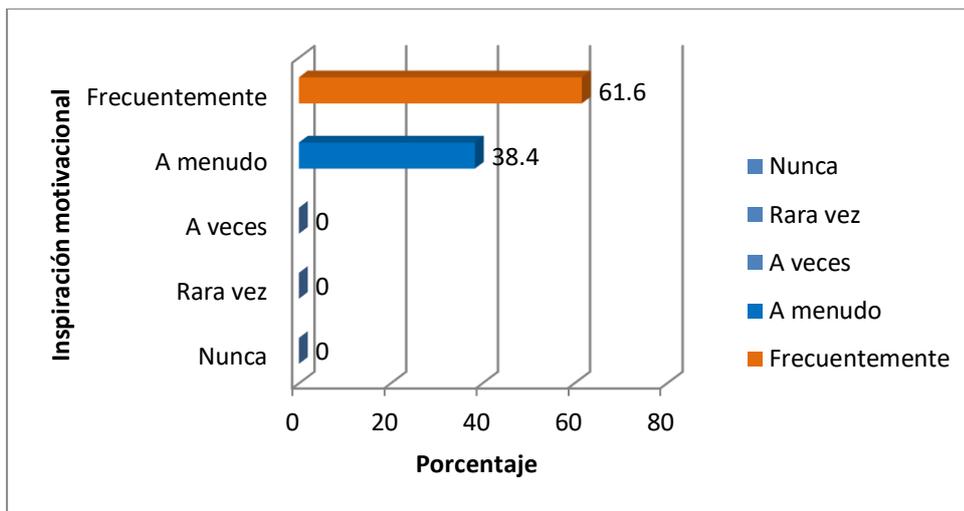


Figura 3. Percepción sobre la inspiración motivacional, en porcentaje

Fuente: Tabla 20

Interpretación

Se observa en la Tabla 20 y Figura 3 que: el 100% perciben “a menudo” y “frecuentemente” que los directivos encabezados por el Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales, exponen a los demás los beneficios que tendrán al alcanzar las metas organizacionales, muestran el futuro de manera optimista, motiva a los demás a tener confianza en sí mismos, así construyendo una misión motivante del futuro, los directivos y el Decano proyectan una inspiración motivacional.

Tabla 21
Percepción de la influencia idealizada

Influencia idealizada	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0
Rara vez	0	0	0
A veces	4	4.7	4.7
A menudo	27	31.4	36.0
Frecuentemente	55	64.0	100.0
Total	86	100.0	

Fuente: Cuestionario de liderazgo transformacional

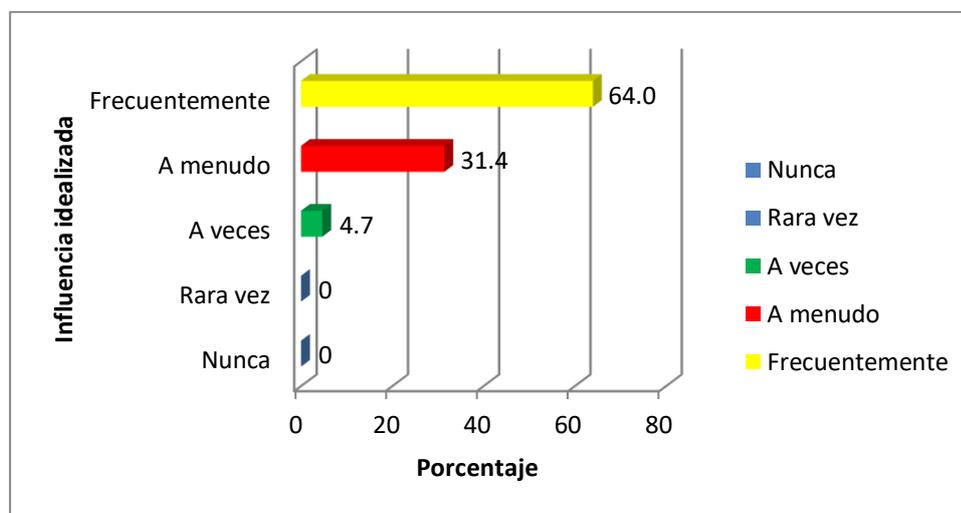


Figura 4. Percepción de la influencia idealizada

Fuente: Tabla 21

Interpretación

Se observa en la Tabla 21 y Figura 4 que: el 64,2% percibe que frecuentemente realizan una influencia idealizada que consiste en expresar sus valores y creencias, fomenta la confianza en sus juicios y decisiones, muestra coherencia entre lo que dice y hace, hace que los se sientan orgullosos de trabajar con él, vela los intereses del grupo, se gana el respeto de los demás, enfatizando en todo momento la importancia de tener una misión compartida e intenta ser un modelo a seguir para los demás; el 31,4% percibe que “a menudo” hay una influencia idealizada y, el 4,7% manifiesta que solo es “a veces”.

4.3 Resultados estadísticos de la variable Compromiso organizacional

Tabla 22

Baremo de las dimensiones afectivo, continuidad y normativo

Dimensión	Categoría	Rango
Dimensiones: afectivo, continuidad y normativo	Totalmente en desacuerdo	1 – 6
	En desacuerdo	7 -12
	Indeciso	13 – 18
	Casi siempre	19 – 24
	Siempre	25 - 30

Tabla 23

Percepción de la dimensión afectiva

Compromiso afectivo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Indeciso	35	40.7	40.7
De acuerdo	24	27.9	68.6
Totalmente de acuerdo	27	31.4	100.0
Total	86	100.0	

Fuente: cuestionario de compromiso organizacional

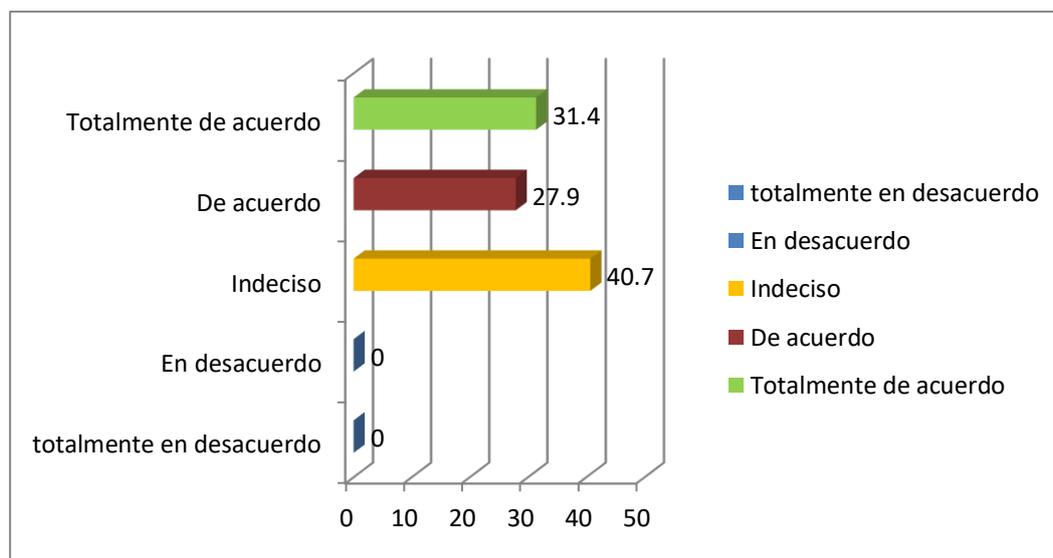


Figura 5.. Percepción de la dimensión afectiva

Fuente: Tabla 23

Interpretación

Se observa en la Tabla 23 y Figura 5 que: el 59,3% estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, por lo que manifiesta tener un compromiso afectivo, en la cual se siente feliz, hacen suyo los problemas y, 40,7% indeciso, la cual este porcentaje preocupa.

Tabla 24
Percepción de la dimensión continuidad

Compromiso de continuidad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Indeciso	28	32.6	32.6
De acuerdo	32	37.2	69.8
Totalmente de acuerdo	26	30.2	100.0
Total	86	100.0	

Fuente: cuestionario compromiso organizacional

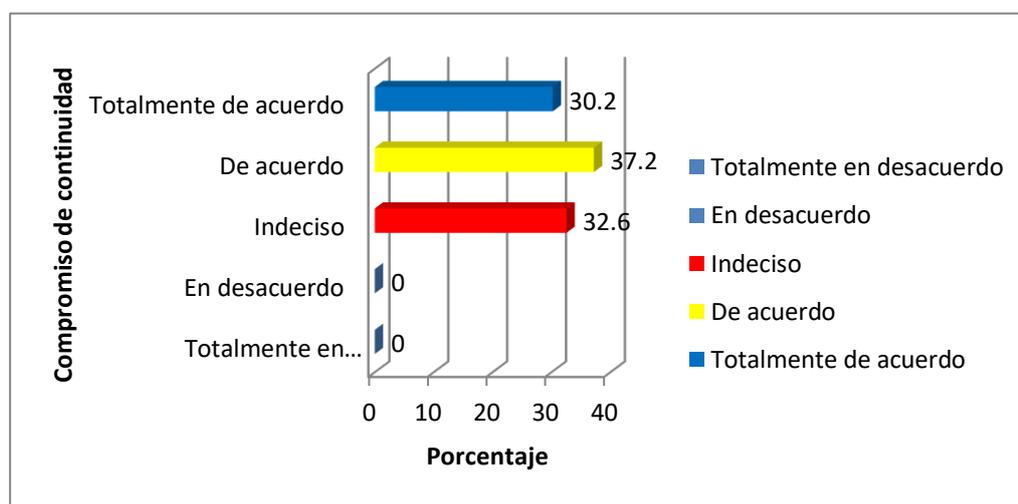


Figura 6. Percepción de la dimensión continuidad, en porcentaje.

Fuente: Tabla 24

Interpretación

Se observa en la Tabla 24 y Figura 6 que: el 57,4% está de acuerdo y totalmente de acuerdo que perciben continuidad en la Facultad de Ciencias Empresariales, pero, el 32,6 se encuentra indeciso.

Tabla 25
Percepción de la dimensión normativo

Compromiso normativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Indeciso	18	20.9	20.9
De acuerdo	35	40.7	61.6
Totalmente de acuerdo	33	38.4	100.0
Total	86	100.0	

Fuente: cuestionario compromiso organizacional

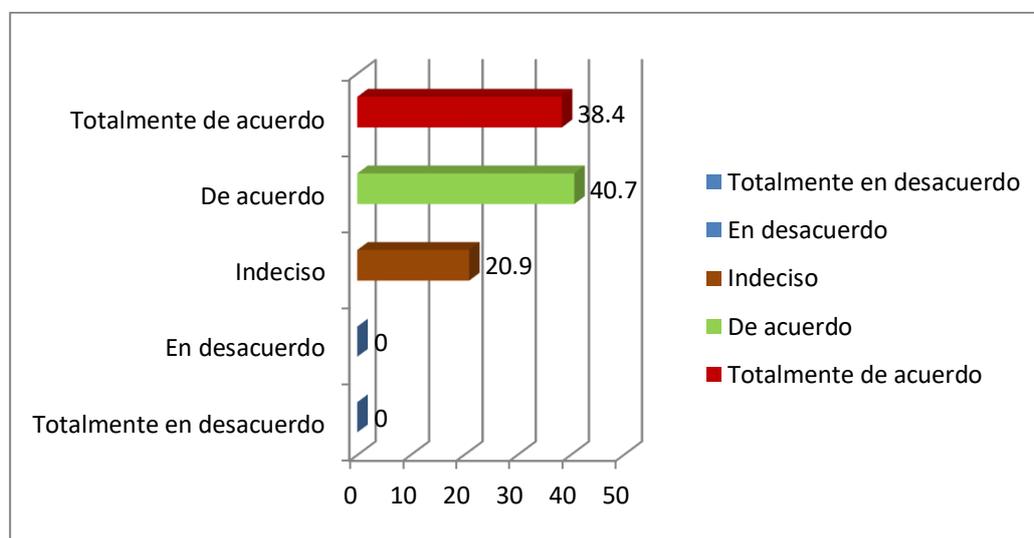


Figura 7. Percepción de lo normativo, en porcentaje.

Fuente: Tabla 25

Interpretación

Se observa en la Tabla 25 y Figura 7 que el 89,1% afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la dimensión normativa, el 20,9% se encuentran indecisos.

CAPITULO V: COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

5.1 Hipótesis general

a) Determinación de la prueba estadística

La comprobación de hipótesis se ha realizado ejecutando la prueba de regresión lineal considerando que el nivel de investigación es explicativo.

b) Formulación de la hipótesis

Ho: El liderazgo transformacional no influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.

H1: El liderazgo transformacional influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.

c) Nivel de significancia

5%

d) Regla de decisión

Si: p-valor es < nivel de significancia → rechazo de Ho

e) Cálculo del estadístico

*Tabla 26
Resumen del modelo de regresión lineal*

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
0,406	0,165	0,155	1,89913

*Tabla 27
ANOVA del modelo de regresión lineal*

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	59,748	1	59,748	16,566	0,000
Residuo	302,961	84	3,607		
Total	362,709	85			

*Tabla 28
Coeficiente del modelo estadístico*

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	2,121	2,450		0,866	0,389
ptje_liderazgo	0,550	0,135	0,406	4,070	0,000

f) Conclusión

Existen evidencias estadísticas significativas, a un nivel de confianza del 95%, error absoluto del 5% y, como se observa en la Tabla 28, que el p-valor($\text{sig}=0,000$) es menor al nivel de significancia 0,05, se rechaza la hipótesis nula, queda confirmada la hipótesis de investigación: El liderazgo transformacional influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.

5.2 Hipótesis específicas

5.2.1 Hipótesis específica 1

a) Determinación de la prueba estadística

La comprobación de hipótesis se ha realizado ejecutando la prueba de regresión lineal considerando que el nivel de investigación es explicativo.

b) Formulación de la hipótesis

H₀: La dimensión estimulación intelectual no influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019

H₁: La dimensión estimulación intelectual influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019

c) Nivel de significancia

5%

d) Regla de decisión

Si: p-valor < nivel de significancia → Rechazo de H_0

e) Cálculo del estadístico de prueba

Tabla 29

Resumen del modelo de regresión lineal

R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
0,299	,089	,078	0,660

Tabla 30

ANOVA del modelo de regresión lineal

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	3,583	1	562,081	8,234	,005
Residual	36,556	84	0.435		
Total	40,140	85			

Tabla 31

Coefficientes del modelo estadístico

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados Beta	t	Sig.
	B	Error típ.			
(Constante)	2,784	0,534		5,212	0,000
ptje_ei	0,350	,122	0,299	2,869	0,005

f) Conclusión

Como se observa en la Tabla 31, que el p-valor(sig=0,000) es menor al nivel de significancia 0,05, se rechaza la hipótesis nula, queda confirmada la hipótesis de investigación: La dimensión estimulación intelectual influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.

5.2.2 Hipótesis específica 2

a) Determinación de la prueba estadística

La comprobación de hipótesis se ha realizado ejecutando la prueba de regresión lineal considerando que el nivel de investigación es explicativo.

b) Formulación de la hipótesis

Ho: La dimensión consideración individualizada no influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019

H1: La dimensión consideración individualizada influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019

c) Nivel de significancia

5%

d) Regla de decisión

Si: $p\text{-valor} < \text{nivel de significancia} \rightarrow \text{Rechazo de Ho}$

e) Cálculo del estadístico

Tabla 32
Resumen del modelo de regresión lineal

R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
0,208	0,043	0,032	0,676

Tabla 33
ANOVA del modelo de regresión lineal

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	1,744	1	1,744	3,815	,045
Residual	38,396	84	0,57		
Total	40,140	85			

Tabla 34
Coeficientes del modelo estadístico

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	3,069	0,636		4,828	0,000
ptje_consindiv	0,273	0,140	0,208	1,953	0,045

f) Conclusión

Como se observa en la Tabla 34, que el p-valor(sig=0,045) es menor al nivel de significancia 0,05, se rechaza la hipótesis nula, queda confirmada la hipótesis de investigación: La dimensión consideración individualizada influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.

5.2.3 Hipótesis específica 3

a) Determinación de la prueba estadística

La comprobación de hipótesis se ha realizado ejecutando la prueba de regresión lineal considerando que el nivel de investigación es explicativo.

b) Formulación de la hipótesis

Ho: La dimensión inspiración motivacional no influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.

H1: La dimensión inspiración motivacional influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.

c) Nivel de significancia

5%

d) Regla de decisión

Si: $p\text{-valor} < \text{nivel de significancia} \rightarrow \text{Rechazo de } H_0$

e) Cálculo del estadístico

*Tabla 35
Resumen del modelo de regresión lineal*

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
0,384	0,148	0,137	0,638

*Tabla 36
ANOVA del modelo de regresión lineal*

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	5,925	1	5,925	14,545	0,000 ^b
Residuo	34,215	84	0,407		
Total	40,140	85			

Tabla 37
Coeficiente del modelo estadístico

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	1,811	0,657		2,756	,007
ptje_inmotiv	0,540	0,147	0,384	3,814	,000

f) Conclusión

Como se observa en la Tabla 37, que el p-valor(sig=0,000) es menor al nivel de significancia 0,05, se rechaza la hipótesis nula, queda confirmada la hipótesis de investigación: La dimensión inspiración motivacional influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.

5.2.4 Hipótesis específica 4

a) Determinación de la prueba estadística

La comprobación de hipótesis se ha realizado ejecutando la prueba de regresión lineal considerando que el nivel de investigación es explicativo.

b) Planteamiento de la hipótesis

Ho: La dimensión influencia idealizada no influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.

H1: La dimensión influencia idealizada influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.

c) Nivel de significancia

5%

d) Regla de decisión

Si: $p\text{-valor} < \text{nivel de significancia} \rightarrow \text{rechazo de } H_0$

e) Cálculo del estadístico

Tabla 38
Resumen del modelo de regresión lineal

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
0,311^a	0,097	0,086	0,657

Tabla 39
ANOVA del modelo de regresión lineal

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	3.894	1	3.894	9.024	.004
Residual	36.246	84	.431		
Total	40.140	85			

Tabla 40
Coefficiente del modelo estadístico

	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	2,612	0,567		4,606	,000
ptje_inideal	0,368	0,122	0,311	3,004	,004

f) Conclusión

Como se observa en la Tabla 40, que el p-valor($\text{sig}=0,004$) es menor al nivel de significancia 0,05, se rechaza la hipótesis nula, queda confirmada la hipótesis de investigación: La dimensión influencia idealizada influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.

CONCLUSIONES

1. La estimulación intelectual influye en el compromiso organizacional de forma significativa. Es decir, la estimulación a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo, ayudar a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista, sugerir nuevas formas de realizar su trabajo, expresar a los demás su valioso aporte para resolver problemas, por parte del Decano y directivos de la Facultad de Ciencias empresariales, tiene efecto en el compromiso organizacional. Este resultado es comprobable por ser el p-valor ($\text{sig}=0,005$) menor al nivel de significancia 0,05.
2. La consideración individualizada influye en el compromiso organizacional de forma significativa. Es decir, la ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas, al considerar que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas, buscar el desarrollo de capacidades de los demás, informar sobre sus fortalezas que poseen permanentemente, dedicar tiempo a enseñar y orientar, trato ameno y cordial por el Decano y los directivos de la Facultad de Ciencias Empresariales, tiene efecto en el compromiso organizacional. Este resultado es comprobable por ser el p-valor ($\text{sig}=0,045$) menor al nivel de significancia 0,05.
3. La inspiración motivacional influye en el compromiso organizacional de forma significativa. Es decir, de ser capaz de exponer a los demás los beneficios que acarrea el alcanzar las metas organizacionales, mostrar el futuro de modo optimista, hablar con entusiasmo sobre las metas, motivar a los demás a tener confianza en sí mismos, construir una visión motivante del futuro por el Decano y

los directivos de la Facultad de Ciencias Empresariales, tiene efecto en el compromiso organizacional. Este resultado es comprobable por ser el p-valor (sig=0,000) menor al nivel de significancia 0,05.

4. La influencia idealizada influye en el compromiso organizacional de forma significativa. Es decir, el de expresar sus valores y creencias más importantes, quienes trabajan tienen confianza en sus juicios y decisiones, hacer que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él, por ir más allá por el bienestar del grupo, actuar con respeto, enfatizar la importancia de tener una misión compartida, ser un modelo a seguir para los demás por el Decano y directivo de la Facultad de Ciencias Empresariales, tiene efecto en el compromiso organizacional. Este resultado es comprobable por ser el p-valor(sig=0,004) menor al nivel de significancia 0,05.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere fortalecer la dimensión estimulación intelectual, a través de la creación de espacios y canales de comunicación, que faciliten el análisis de los problemas desde diferentes perspectivas, convirtiéndose en un estímulo para la resolución de problemas con propuestas innovadoras y creativas.
2. La dimensión consideración individualizada debe robustecerse, con el propósito de lograr un acercamiento más frecuente, entre las autoridades universitarias de la Facultad de Ciencias Empresariales y los trabajadores, a través de reuniones mensuales, en donde se conozca en mayor detalle las necesidades individuales, para el logro y crecimiento personal.
3. La dimensión inspiración motivacional, debe consolidarse a través de un comportamiento que sea motivador e inspirador por parte de las autoridades universitarias de la Facultad de Ciencias Empresariales, involucrando a los trabajadores en los retos y desafíos de la organización y ofreciendo reconocimientos por los logros obtenidos.
4. Se sugiere brindarle más apoyo a la dimensión influencia idealizada, con el propósito de suscitar procesos de cambio en los trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales, que sean sostenibles en el largo plazo y posteriormente sean parte de la cultura de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración*(200), 5-10.
- 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-mas-importantes>
- Bass, B. (2000). El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. *III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- 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.emprendedores.com/wp-content/uploads/2014/06/doc2-diccionario-liderazgo.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chinchilla, N. (1991). *Compromiso organizativo y rotación*. Barcelona: IESE Business School.
- 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.
- EAE Business School. (2015). *¿Qué es el liderazgo transformacional y cómo desarrollarlo dentro de tu empresa?* Barcelona: EAE Business School.
- Edel, R., García, A., & Casiano, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. México D.F.: CIEA.
- 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/concepto-de-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-transformacional-fomentando-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.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de la administración moderna: un enfoque internacional y de innovación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- 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. Obtenido de

<http://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>

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.

Maxwell, J. (2004). *El ABC del liderazgo*. Buenos Aires: V & R Editoras.

Mehech, C., Cordero, A., & Gómez, T. (2016). *Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa*. Seminario de Título, Santiago.

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.

Pino, R. (2016). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.

Questionpro.com. (s/f). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/compromiso-organizacional/>

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.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson.

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.

Valderrama, S. (2016). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: San Marcos.

Vásquez, E. (2017). *Liderazgo transformacional y Calidad de Servicio de los colaboradores del Laboratorio Clínico R, sede Lima, 2016*. Lima: Universidad César Vallejo.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson.

APÉNDICES

Apéndice A: Matriz de consistencia

<i>Problema principal</i>	<i>Objetivo general</i>	<i>Hipótesis general</i>	<i>Variable independiente</i>	<i>Dimensiones</i>
¿Cómo el liderazgo transformacional influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019?	Determinar la influencia del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019	El liderazgo transformacional influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019	Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estimulación intelectual - Consideración individualizada - Inspiración motivacional - Influencia idealizada
<i>Problemas específicos</i>	<i>Objetivos específicos</i>	<i>Hipótesis específicas</i>	<i>Variable dependiente</i>	<i>Dimensiones</i>
¿Cómo la dimensión estimulación intelectual influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019?	Determinar la influencia de la dimensión estimulación intelectual en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.	La dimensión estimulación intelectual influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019	Compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso afectivo - Compromiso de continuidad - Compromiso normativo
¿Cómo la dimensión consideración individualizada influye en el compromiso organizacional en la Facultad de	Determinar la influencia de la dimensión consideración individualizada en el compromiso organizacional en	La dimensión consideración individualizada influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias		

Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019?	la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.	Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019		
¿Cómo la dimensión inspiración motivacional influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019?	Determinar la influencia de la dimensión inspiración motivacional en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.	La dimensión inspiración motivacional influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019		
¿Cómo la dimensión influencia idealizada influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019?	Determinar la influencia de la dimensión influencia idealizada en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019.	La dimensión influencia idealizada influye en el compromiso organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna – 2019		-
<i>Método y diseño</i>		<i>Población y muestra</i>		<i>Técnicas e instrumentos</i>
<p>Tipo de investigación:</p> <p>Básica</p> <p>Nivel de investigación:</p> <p>Explicativo - causal</p>		<p>Población:</p> <p>Conformado por los docentes y personal administrativo de la Facultad de Ciencias Empresarial de la Universidad Privada de Tacna, 2019 y asciende a un total de 206. Mediante la técnica de muestreo estratificado la muestra para la presente investigación es 81.</p>		<p>Técnica:</p> <p>Encuesta personal</p> <p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario</p>

Diseño de investigación: No experimental - transversal		Tratamiento estadístico: Análisis de ANOVA regresión lineal.
--	--	--

Apéndice B: Instrumento para medir el liderazgo transformacional

El objetivo del presente cuestionario es describir el estilo de liderazgo transformacional que ejercen el personal directivo en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019. Por tanto, se solicita que responda con total honestidad, siendo:

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

Dimensión	Preguntas					
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
I.I.	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
I.I.	18. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace	1	2	3	4	5
I.I.	19. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él	1	2	3	4	5
I.I.	20. Por el bienestar del grupo, es capaz de ir más allá de sus intereses	1	2	3	4	5
I.I.	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
I.I.	23. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	1	2	3	4	5
I.I.	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.

Apéndice C: Instrumento para medir el compromiso organizacional

El objetivo del presente cuestionario es determinar el nivel de compromiso organizacional de los docentes y personal administrativo en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019. Por tanto, se solicita que responda con total honestidad, siendo:

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

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

Fuente: Carrasco (2017).