

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL

Tesis

**Incidencia del estilo de liderazgo transformacional para  
el compromiso organizacional de los colaboradores de la  
Empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020**

Editha Rosario Vilchez Vargas

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**Asesor**

Mg. Zósimo Anglas Urdánegui

### **Dedicatoria**

A Dios, por la gracia de la vida.

A mis amados padres Alejandro y Úrsula, quienes son el pilar principal en el proceso de mi carrera profesional y superación.

A mis hermanos, que sin su apoyo incondicional nada sería posible.

**Editha**

### **Agradecimiento**

A Dios que me ha dado la dicha y oportunidad de poder ejercer mi carrera profesional en la Universidad Continental, por la que me encuentro muy agradecida por tan agradable experiencia llena de retos, esfuerzo, sacrificios, dedicación entregada por completo en el transcurso del camino y que poco a poco estoy llegando a la meta.

A los docentes que brindan sus conocimientos para alcanzar la superación profesional.

A los directivos de la empresa Minera PROMINE CIA LTDA. Por brindarme las facilidades para el desarrollo de la presente investigación.

## Índice

Asesor .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Índice de Tablas .....	ix
Índice de Figuras.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	xiii
Capítulo I Planteamiento del Estudio .....	16
1.1. Planteamiento y formulación del problema.....	16
1.1.1. Planteamiento del problema .....	16
1.1.2. Formulación del problema. ....	20
A. Problema General .....	20
B. Problemas Específicos .....	20
1.2. Determinación de objetivos .....	21
1.2.1. Objetivo general.....	21
1.2.2. Objetivos específicos.....	21
1.3. Justificación e importancia del estudio .....	21
1.3.1. Justificación Teórico. ....	21
1.3.2. Justificación Práctica .....	22
1.3.3. Justificación Social .....	22
1.3.4. Justificación Metodológica .....	22
Capítulo II Marco Teórico .....	23
2.1. Antecedentes de la investigación .....	23
2.1.1. Investigaciones Internacionales.....	23
2.1.2. Investigaciones nacionales .....	24
2.2. Bases teóricas .....	28
2.2.1. Liderazgo transformacional.....	28
A. Definición de liderazgo. ....	28
B. Liderazgo transformacional. ....	28
2.2.2. Liderazgo transaccional.....	41

A.	Diferencias entre el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. ....	42
2.2.3.	Compromiso organizacional. ....	43
A.	Características. ....	44
B.	Enfoque tridimensional del compromiso organizacional. ....	45
C.	Causas de la crisis actual de compromiso organizacional. ....	48
D.	Dimensiones.....	49
E.	Conducta del colaborador comprometido y beneficios... ..	50
2.3.	Definición de términos básicos.....	50
2.3.1.	Carisma .....	50
2.3.2.	Compromiso afectivo .....	50
2.3.3.	Compromiso con la Organización.....	51
2.3.4.	Compromiso de continuidad .....	51
2.3.5.	Consideración individual .....	51
2.3.6.	Compromiso Normativo .....	51
2.3.7.	Desempeño .....	51
2.3.8.	Eficiencia .....	51
2.3.9.	Empleado.....	52
2.3.10.	Estimulación intelectual .....	52
2.3.11.	Estilos de liderazgo.....	52
2.3.12.	Habilidades .....	52
2.3.13.	Liderazgo .....	52
2.3.14.	Líder transformacional .....	52
2.3.15.	Motivación.....	53
2.3.16.	Motivación inspiracional.....	53
2.3.17.	Necesidades .....	53
2.3.18.	Rotación.....	53
2.3.19.	Satisfacción Laboral .....	53
2.3.20.	Trabajo en equipo.....	53
Capítulo III	Hipótesis y Variables.....	55
3.1.	Hipótesis.....	55
3.1.1.	Hipótesis General. ....	55

3.1.2.	Hipótesis específicas.....	55
3.2.	Operacionalización de variables.....	55
3.2.1.	Definición conceptual de las variables.....	55
A.	Liderazgo transformacional.....	55
B.	Compromiso organizacional.....	56
3.2.2.	Definición operacional de las variables.....	56
A.	Liderazgo transformacional.....	56
B.	Compromiso organizacional.....	56
3.2.3.	Matriz de operacionalización de variables.....	49
Capítulo IV	Metodología del Estudio.....	49
4.1.	Método, Tipo o alcance de investigación.....	49
4.1.1.	Método.....	49
4.1.2.	Tipo o alcance.....	49
4.2.	Diseño de la investigación.....	50
4.3.	Población y muestra.....	50
4.3.1.	Población.....	50
4.3.2.	Muestra.....	51
4.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	52
4.5.	Técnicas de análisis de datos.....	53
Capítulo V	Resultados.....	55
5.1.	Resultados y análisis.....	55
5.1.1.	Estadística descriptiva de la investigación.....	55
A.	Variable Estilo de Liderazgo Transformacional.....	55
B.	Dimensiones de la variable Estilo de Liderazgo Transformacional.....	56
C.	Variable dependiente compromiso organizacional.....	62
D.	Dimensiones de la variable compromiso organizacional.....	63
5.1.2.	Análisis estadístico inferencial.....	68
A.	Contrastación de la hipótesis.....	68
5.2.	Discusión de resultados.....	81
Conclusiones.....		85
Recomendaciones.....		86
Referencias Bibliográficas.....		87



Anexos .....	90
Anexo A: Matriz de Consistencia .....	90
Anexo B: Plan de Experimento .....	91

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Información por tipo de trabajo y horas.....	18
<b>Tabla 2</b> Las tres dimensiones del compromiso en relación con otros elementos.	46
<b>Tabla 3</b> Matriz de Operacionalización de Variables .....	49
<b>Tabla 4</b> Número que conforman la población de la empresa.....	51
<b>Tabla 5</b> Resumen de procesamiento de casos.....	54
<b>Tabla 6</b> Estadísticas de fiabilidad.....	54
<b>Tabla 7</b> Resultados de la variable de Estilo de liderazgo Transformacional.....	55
<b>Tabla 8</b> Resultados de la dimensión influencia idealizada o carisma. ....	57
<b>Tabla 9</b> Resultados de la dimensión estimulación intelectual.....	58
<b>Tabla 10</b> Resultados de la dimensión consideración individualizada.....	60
<b>Tabla 11</b> Resultados de la dimensión motivación inspiracional. ....	61
<b>Tabla 12</b> Resultados de la variable compromiso organizacional.....	62
<b>Tabla 13</b> Resultados de la dimensión compromiso afectivo. ....	64
<b>Tabla 14</b> Resultados de la dimensión compromiso de continuación.....	65
<b>Tabla 15</b> Resultados de la dimensión compromiso normativo.....	67
<b>Tabla 16</b> Prueba de normalidad de kolmogorov – smirnov del liderazgo transformacional.....	69
<b>Tabla 17</b> Prueba de normalidad de kolmogorov – smirnov del compromiso organizacional. ....	70
<b>Tabla 18</b> Tabla cruzada de liderazgo transformacional y compromiso organizacional. ....	72
<b>Tabla 19</b> Prueba de chi cuadrado de liderazgo transformacional y compromiso organizacional.....	72
<b>Tabla 20</b> Prueba de chi cuadrado de la influencia idealizada y compromiso organizacional.....	74
<b>Tabla 21</b> Prueba de chi cuadrado de la estimulación intelectual y compromiso organizacional. ....	76
<b>Tabla 22</b> Prueba de chi cuadrado de la consideración individualizada y compromiso organizacional. ....	78
<b>Tabla 23</b> Prueba de chi cuadrado de la motivación inspiracional y compromiso organizacional. ....	80

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Resultados Económicos 2019 - PROMINE CIA Ltda. ....	19
<b>Figura 2.</b> Diferencias entre los Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional - Bass y Avolio. ....	42
<b>Figura 3.</b> Causas de la crisis actual de compromiso organizacional. ....	48
<b>Figura 4.</b> Resultados de la Variable Estilo de Liderazgo Transformacional.....	56
<b>Figura 5.</b> Resultados de la dimensión influencia idealizada o carisma.....	57
<b>Figura 6.</b> Resultados de la dimensión estimulación intelectual.....	59
<b>Figura 7.</b> Resultados de la dimensión consideración individualizada. ....	60
<b>Figura 8.</b> Resultados de la dimensión motivación inspiracional individualizada. .	61
<b>Figura 9.</b> Resultados de la variable compromiso organizacional.....	63
<b>Figura 10.</b> Resultados de dimensión compromiso afectivo .....	64
<b>Figura 11.</b> Resultados de dimensión compromiso de continuación.....	66
<b>Figura 12.</b> Resultados de dimensión compromiso de normativo. ....	67

## Resumen

El objetivo del presente estudio fue determinar la incidencia del estilo de liderazgo transformacional sobre el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador – 2020, en base al análisis de la relación entre las dos variables y la contribución de sus dimensiones. El estudio fue de tipo aplicada y longitudinal, el diseño fue correlacional. La muestra estuvo constituida por 150 trabajadores que desarrollan diversas actividades en la empresa. La técnica de investigación fue la encuesta y el instrumento fue un cuestionario validado y sometido a confiabilidad, las preguntas fueron abiertas con respuestas en escala tipo Likert. Las variables evaluadas fueron liderazgo transformacional, sus dimensiones fueron influencia idealizada o carisma, estimulación intelectual, consideración individualizada, motivación inspiracional y la variable compromiso organizacional con sus dimensiones compromiso afectivo, compromiso de continuación, compromiso normativo. El análisis de los datos fue a través de estadística descriptiva y estadística inferencial, el software estadístico usado fue SPSS V29. Los resultados indican que existe una alta percepción del liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores cuando se realizó una evaluación independiente y además existe una relación entre ambas variables lo que permite concluir que el estilo de liderazgo transformacional incide sobre el compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador lo que estaría contribuyendo favorablemente en el fortalecimiento de sus capacidades.

**Palabras Claves:** Compromiso organizacional, estilos de liderazgo, motivación, trabajadores, Promine.

## **Abstract**

The aim of this study was to determine the incidence of the style of leadership on organizational commitment of the employees of the company Promine Cia. Ltda. Ecuador – 2020, based on the analysis of the relationship between the two variables and the contribution of their dimensions. The study was applied and longitudinal type, the design was correlational. The sample consisted of 150 workers who carry out various activities in the company. The research technique was the survey and the instrument was a questionnaire validated and subjected to reliability, the questions were open-ended with responses on a Likert-type scale. The variables evaluated were transformational leadership, its dimensions were idealized influence or charisma, intellectual stimulation, individualized consideration, inspirational motivation and the organizational commitment variable, its dimensions affective commitment, continuation commitment, normative commitment. The data analysis was through descriptive statistics and inferential statistics, the statistical software used was SPSS V29. The results indicate that there is a high perception of the transformational leadership and organizational commitment of the workers when an independent evaluation was carried out and there is also a relationship between both variables, which concludes that the transformational leadership style affects the organizational commitment of the workers of the company Promine Cía. Ltda. Ecuador which would be contributing favorably in the strengthening of their capacities.

**Keywords:** organizational commitment, leadership styles, motivation, workers, Promine.

## Introducción

El liderazgo transformacional y el clima organizacional se ha convertido un tema de investigación en nuestro país de mucha importancia, aparentemente algunas empresas e instituciones no le dan mucho interés a pesar de tener una relación con el trato de los líderes a sus trabajadores, con el trato y con actitudes expresados entre compañeros de trabajo, entre los proveedores y los clientes.

En toda institución laboral utiliza diversas formas y estrategias para incrementar sus niveles de comportamiento humano, en la forma de dirigir y el modo de comportamiento de los integrantes; en muchos casos con nuevas tendencias, enfoques y teorías de dirección de la empresa o liderazgo. Romero (2018).

Esta necesidad al hacerse genéricas enfoca también al sector minero, pues requieren también la aplicación de estos procedimientos para elevar el nivel de gestión utilizando diversas estrategias.

Se percibe que el liderazgo todavía no está conectado, de manera efectiva, con la tecnología, la globalización, la ciencia, las relaciones humanas, el clima organizacional. Muchos líderes han confundido y han disfrazado el liderazgo verdadero, dejando en la percepción de todos: autoritarismo y nepotismo, afectando de esta manera el clima organizacional, quedando al margen la atención de las necesidades más importantes. Cabezudo (2016).

Poco se ha estudiado y relacionado las características personales: motivación, satisfacción, actitudes, con el desempeño de los docentes, inclusive con el clima organizacional, cuyas dimensiones entre otras, procesos, estructura organizacional determinan el comportamiento expresado en el rendimiento y la productividad Felicino Yucra (2017).

En estos momentos, la administración pública busca conseguir el mismo nivel de eficiencia que la administración privada respecto al factor humano en las instituciones pues los gobiernos están en constante búsqueda de mejora de la productividad en los procesos de las organizaciones estatales y de la orientación al servicio. Kettl (2005).

Por otro lado, el servicio orientado a la comunidad de las áreas del sector público conlleva a una “orientación de los servidores a adelantar su desempeño con el propósito de hacer y generar el bien, tanto a la sociedad como a sus componentes”. Dado al crecimiento y a la complejidad de las organizaciones en el sector es que surge un gran interés por prestar atención al recurso humano que las componen, es decir, a las personas que trabajan en ellas, y su satisfacción ha constituido resultados organizacionales expresados por el grado de efectividad alcanzado por la empresa. Perry (2008).

Diversos estudios han señalado que el compromiso del seguidor con su trabajo depende de la capacidad del líder de construir confianza con sus seguidores. El rol mediador de la confianza lo han hecho principalmente utilizando un indicador de bienestar afectivo como la satisfacción laboral, lo que implica un abordaje parcial al fenómeno, en tanto el bienestar ocupacional abarca también aspectos psicosomáticos, comportamentales y motivacionales del trabajo, los cuales forman parte de otro tipo de indicadores como el bienestar y el malestar psicológicos. Van Horn (2004).

Cada vez más la satisfacción laboral es una variable central en el estudio de las organizaciones, pues se considera un reflejo general del funcionamiento de éstas, y su medición se ha convertido en una práctica importante para determinar el grado de bienestar de los trabajadores. Locke (1976).

La interacción entre la empresa y el trabajador se hace sumamente necesario y de esta manera poder prestar atención a ambos intereses desprendiéndose de esto que las personas necesitan a las empresas como importantes medios para

alcanzar sus metas y a su vez estas entidades necesitan a las personas para lograr sus objetivos organizacionales.



## **Capítulo I**

### **Planteamiento del Estudio**

#### **1.1. Planteamiento y formulación del problema**

##### **1.1.1. Planteamiento del problema**

Las consecuencias de la pandemia del Covid-19, evidencia una preocupación entre los directivos de organizaciones empresariales de diferentes sectores en el ámbito mundial y específicamente de América Latina; el caso particular de la minería, en sus dimensiones respectivas, pues en su nivel de organización y soporte económica, cada una de ellas es más o menos vulnerable que los demás.

Más de un tercio del empleo formal y un cuarto del producto interno bruto (PIB) de América Latina y el Caribe se generan en sectores fuertemente golpeados por la crisis económica derivada por la enfermedad del coronavirus (COVID-19), informó hoy la CEPAL en un nuevo estudio sobre los impactos de la pandemia en la región. Más aún, menos de la quinta parte del empleo y del PIB se generan en sectores que serían afectados solo de forma moderada. (Comisión económica para América Latina y el Caribe, 2020, p. 2)

Las dificultades no solo provienen de los efectos globales por la pandemia, con un nivel de desaceleración económica y riesgo para el sector de la minería, que se ve afectada por factores relacionados a la demanda; también, se tiene la intranquilidad, sujeto al problema sanitario latente, es que los procesos de producción alteraron sus niveles de trabajo, pues la fuerza laboral tiene mayores limitaciones y dificultades por cumplir con las normas del distanciamiento social; a esto se suma los problemas organizacionales y administrativos que afrontan algunas empresas del sector.

Un aspecto no menos importante, como resultado de los problemas de salud que se afronta, es el nivel de desmotivación, identificación con el trabajo, de alcanzar mejores niveles de productividad y el compromiso organizacional, por parte de los trabajadores de muchas empresas; considerando el temor que se presenta relacionados a la pandemia y claro a poder adaptarse a los significativos cambios que se proponen como política o estrategia a nivel directivo o ejecutivo, pues de lo contrario se tendrían problemas de competitividad en los mercados.

El manejo adecuado de teorías administrativas en las organizaciones empresariales específicamente en el sector minero de nivel medio – bajo, es relativamente limitado; con carencias respecto a gestión administrativa en sus organizaciones y mayormente en el manejo de los recursos humanos; esto permite generar poco nivel de responsabilidad y compromiso de los trabajadores que muchas veces tienen poca o nula información respecto a normativas laborales internas, de procesos y funciones, que permitan un desempeño adecuado en beneficio de la organización.

Los altos niveles de compromiso organizacional están relacionados con un rendimiento empresarial superior, un aumento de la rentabilidad, una mejora de la productividad, la retención de los empleados, las métricas de satisfacción de los clientes, la reducción de la rotación de clientes y, sobre todo, la mejora de la cultura laboral.(QuestionPro, 2018, p. 4)

En las organizaciones se busca alcanzar niveles de relación e identificación entre los trabajadores y la empresa.

El afianzamiento de la relación recíproca empleado y empresa ha tomado cada vez mayor importancia dentro del funcionamiento de las organizaciones modernas a tal punto que el alcance de los elementos misionales en este tipo de organizaciones se fundamenta en el

compromiso dinamizador de las funciones del cuidado de la salud en el cumplimiento de metas establecidas estratégicamente para la competitividad del sector a nivel nacional. (Aldana et al., 2018, p. 2). Promine CIA Ltda., es una empresa en Ecuador con sede principal en Machala, opera en la industria minera de oro y plata. La empresa fue fundada en 08 de febrero de 2006. (Promine, 2018, p. 3)

Actualmente emplea a nueve personas en la parte administrativa; pero se tiene la información siguiente:

**Tabla 1**

*Información por tipo de trabajo y horas*

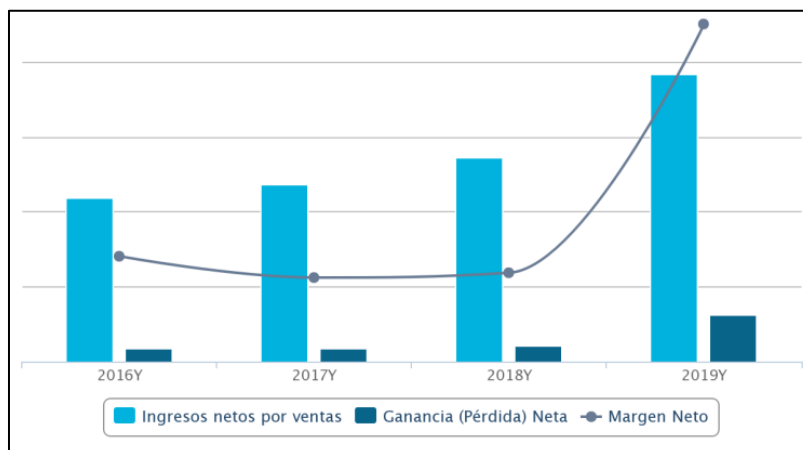
Ámbito	Cantidad de trabajadores	Horas de trabajo mensual	Jornada
Planta	90	240	22 X 8
Laboratorio, Molino, Bodega		240	20 X 10
MINA	156	160	22 X 8

Fuente: Oficina de Recursos Humanos de PROMINE CIA Ltda.

La empresa a pesar de las dificultades ocasionadas por la pandemia mundial del Covid-19 ha desarrollado sus actividades, aunque con ciertas limitaciones en relación a los trabajadores de mina, lo que conlleva en muchas ocasiones a convocar a nuevos trabajadores, pues muchos de ellos se contagiaron o dejaron de trabajar por miedo a perder la vida por la causa mencionada. La empresa mantiene los resultados positivos que presentaron el año 2019, respecto a la extracción de los metales preciosos.

Se conoció por información de la empresa, Promine CIA Ltda., que reportó ingresos netos de 40,58% el año 2019; su activo total registró un crecimiento de 32,84%, y muestra un aumento del margen neto de 8,29%.

Información que refleja que a pesar de los problemas generados por el Covid-19 no afectó significativamente en los niveles de producción ni de participación en el mercado.



**Figura 1.** Resultados Económicos 2019 - PROMINE CIA Ltda.

Fuente: (Promine, 2018).

Frecuentemente en los niveles directivos de la empresa PROMINE CIA Ltda. Se atribuye los cambios negativos que sufre la productividad laboral, a la vagancia, la falta de compromiso, de identificación y hasta del nivel de ignorancia de los empleados; pero no necesariamente se orienta las causas únicamente a los trabajadores, sino las inadecuadas políticas salariales, de motivación, de gestión organizacional y específicamente de estrategias de liderazgo transformacional, que coadyuve a generar niveles de satisfacción en dichos trabajadores e impulsen el crecimiento de la organización.

El liderazgo transformacional puede ayudar a lograr los objetivos y metas a nivel empresarial. Es de anotar que el liderazgo transformacional tiene como fin a la persona y en materia de gestión tiene gran participación en el logro de los objetivos; al asumir un rol de líder se trabajan factores y cualidades que intervienen en la productividad de los empleados para el desempeño dentro de la organización.(Castro, 2019, p. 1)

La empresa PROMINE CIA Ltda. Actualmente, presenta conflictos laborales en los diferentes ámbitos y mayormente por que algunas personas considerados de confianza para el gerente de la empresa, no asumen su función de forma adecuada sino desarrollan actividades fuera del contexto establecido; esto conlleva muchas veces a indisponer en las actividades que desarrollan los trabajadores, pues reciben contraordenes de dichos personajes, siendo coaccionados ante reclamos con sanciones administrativas y hasta económicas; muchas veces tomando decisiones que no están contempladas en sus funciones, dejando mucho que desear el factor de liderazgo del gerente que no trasciende y que no genera un adecuado ambiente laboral y menos los compromisos organizacionales.

### **1.1.2. Formulación del problema.**

#### **A. Problema General**

¿Cómo incide el estilo de liderazgo transformacional en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020?

#### **B. Problemas Específicos**

1. ¿Cómo incide la influencia idealizada o carisma en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020?
2. ¿Cómo incide la estimulación intelectual en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020?
3. ¿Cómo incide la consideración Individual en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020?
4. ¿Cómo incide la motivación inspiracional en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020?

## **1.2. Determinación de objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general.**

Determinar la incidencia del estilo de liderazgo transformacional en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020.

### **1.2.2. Objetivos específicos.**

1. Identificar la incidencia de la influencia idealizada o carisma en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador – 2020.
2. Especificar la incidencia de la estimulación intelectual en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador – 2020.
3. Establecer la incidencia de la consideración Individual en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador – 2020.
4. Establecer la incidencia de la motivación inspiracional en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador – 2020.

## **1.3. Justificación e importancia del estudio**

### **1.3.1. Justificación Teórico.**

Con la investigación se busca reconocer y analizar los diversos postulados teóricos realizados de las variables consideradas para el estudio: por una parte el liderazgo transformacional y posteriormente el compromiso organizacional en la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador, basados en los aspectos epistemológicos importantes que consintió el desarrollo adecuado del constructo del estudio; posibilitando proponer las soluciones en relación al problema identificado, esto posibilitara ser considerado como fuente teórica para otros estudios, que se desarrollasen en organizaciones similares en ámbitos geográficos diversos.

### **1.3.2. Justificación Práctica**

El presente estudio busca generar información sustentada en los aportes teóricos y que puedan ser aplicados a realidades organizacionales diversas, que permitan formular soluciones a los problemas considerados en una investigación; siendo el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, las variables de análisis desarrollados en la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador. Es fundamental conocer las incidencias que se presentan de la aplicación de un liderazgo transformacional como un proceso de cambio, desde los directivos hasta los trabajadores del nivel operativo; que conlleve a obtener mejores resultados de compromiso en la empresa.

### **1.3.3. Justificación Social**

Con la ejecución de la investigación se busca aportar con propuestas de carácter teórico, para los modelos administrativos que se van gestando según las realidades problemáticas en las diversas organizaciones; siendo la referencia las condiciones laborales que enfrentan los trabajadores en una empresa minera, posibilitando mejores condiciones de vida, trabajo y de convivencia laboral, en la cual el factor de liderazgo cumple un papel importante.

### **1.3.4. Justificación Metodológica**

Como parte del proceso de planificación y desarrollo del presente estudio, que permitan culminar exitosamente la investigación en un tiempo establecido, se organizó un procedimiento metodológico sistematizado, siendo fundamental la determinación del enfoque cuantitativo, que permite analizar y sintetizar, las propuestas teóricas y enmarcarlas en un tipo de investigación aplicada, nivel correlacional y de diseño, no experimental y transaccional.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Investigaciones Internacionales**

Duitama (2019) publicó el trabajo de investigación titulada “El liderazgo transformacional como una opción de crecimiento para los empresarios”, en la revista Prospecta Colombia, cuyo objetivo fue identificar y analizar el estilo de liderazgo transformacional como una opción de crecimiento para los empresarios. La metodología estuvo compuesta por el método inductivo – deductivo y el nivel fue descriptivo; las unidades de análisis de la población fueron referentes de las diversas empresas, siendo la muestra no probabilística por conveniencia. Posterior a la encuesta y recojo de datos, la investigadora concluyó que, existe una evidente ausencia de la aplicación de un modelo de liderazgo transformacional fuerte, mostrando la falta de un trabajo orientado a la unificación de esfuerzos de los trabajadores en forma de equipo y teniendo una sola visión direccionada a los objetivos de la empresa; es decir que, se hace necesario desarrollar modelos donde predomine la orientación al desempeño con un sistema administrativo basado en factores de motivación resultante de propuestas de estímulo – respuestas.

Castro Otto et al. (2015) publicó el trabajo de investigación titulado “Compromiso Organizacional en trabajadores del rubro minero de la IV Región”, en la Revista de Psicología de la Universidad Viña del Mar, Chile; siendo el objetivo, conocer la importancia de mantener trabajadores comprometidos con la organización, como un factor clave en los procesos de crecimiento y desarrollo del rubro, debido a su relación con variables como el desempeño y retención de los trabajadores; el trabajo desarrollado fue de tipo descriptivo -



correlacional, de diseño no experimental, transaccional y correlacional, la población establecida fue un número infinito, con una muestra no probabilística por conveniencia de 138 trabajadores, que posterior a la aplicación de los instrumentos de recojo de la información concluyeron, basados en el crecimiento exponencial del rubro de la actividad minera en Chile, es importante conocer del nivel de compromiso de los trabajadores de las empresas mineras, siendo en muchos casos muy débiles, por factores como el nivel remunerativo por tipo de trabajo, horarios de trabajo y beneficios sociales; además, se halló que en las empresas un nivel significativo de incursión de mujeres para trabajos que tradicionalmente son realizados por varones, como es el caso de conducción de maquinaria de diversos tipos, y este grupo de mujeres tienden a generar mayores niveles de compromiso con las empresas.

#### **2.1.2. Investigaciones nacionales**

Cabrera (2019) publicó la tesis titulada “Estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa contratista minera en Cajamarca 2019”, para la obtención del grado maestro en: Dirección y Gestión del Talento Humano en la universidad Privada del Norte - Cajamarca, Perú. En el trabajo de investigación se planteó el objetivo de determinar la relación del estilo de liderazgo con el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa contratista minera en Cajamarca 2019, la metodología fue de enfoque cuantitativo, tipo correlacional y de diseño no experimental; la población del estudio conformada por 10 colaboradores del área administrativa y se aplicó el instrumento al total de los colaboradores siendo una muestra censal, posterior a la obtención y procesamiento de datos se concluyó; que el estilo de liderazgo autoritario es un modelo vigente y que predomina en la forma de dirigir de los gerentes con un 36%, evidenciando que son los que toman las decisiones, frente a los diferentes problemas, asumiendo toda responsabilidad; sin embargo los encuestados,

mostraron su desacuerdo con la forma de dirigir de los jefes que ocasiona malestar y desmotivación, por la forma autoritaria de encargar las tareas o simplemente porque no valoran y recompensan las acciones de logro de la empresa.

Zavaleta (2019) publicó la tesis titulada “Compromiso Organizacional y productividad de empresas mineras no metálicas ubicadas en la región de la Libertad y Ancash – 2018”, para la obtención del grado de Maestro en Administración de Negocios – MBA; Universidad Cesar Vallejo – Trujillo, Perú; en la investigación se planteó como objetivo, determinar en qué medida el compromiso Organizacional influye en la productividad de las empresas mineras no metálicas ubicadas en las regiones La Libertad y Ancash, 2018; la metodología aplicada, desde el tipo de investigación correlacional – causal y diseño no experimental; la población a quienes se orientó el estudio representado por 90 trabajadores de la empresa M & Calera Santa SAC, siendo las características, entre el género hombre y mujer, entre las edades de 21 a 45 años; además, se consideró a 40 personas más que laboraban en una empresa del sector no metálico ubicada en Huaraz, entre los géneros hombre y mujer y de edades de 21 a 45 años, a quienes se aplicó el cuestionario; posterior al procesamiento de los datos y a la aplicación de los estadísticos de prueba respectivos, se concluyó que existe una relación significativa entre las variables, compromiso organizacional y la productividad de los trabajadores de las empresas mineras no metálicas ubicadas en la región de La Libertad y Ancash, es decir que a mayor compromiso organizacional los resultados que se obtuvieran en la productividad de las empresas presentarían mejoras significativas.

Guerrero (2017) publicó la tesis titulada “Factores de atracción y retención del Talento Humano y su relación con el Compromiso Organizacional, en una empresa del sector minero, Arequipa 2015”, para obtener el Grado Académico de magister MBA, con mención en

Gerencia de Recursos Humanos en la universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú; siendo el objetivo de la investigación, analizar la relación entre los factores de atracción, factores de retención del talento y el nivel de compromiso organizacional en colaboradores de una empresa del sector minero, Arequipa, 2015, sustentado en un planteamiento metodológico de enfoque cuantitativo, modelo hipotético – deductivo y de diseño no experimental, correlacional; la población del estudio fue establecida como infinita, se consideró a todos los postulantes a un puesto laboral en la empresa; la muestra no probabilístico, de carácter Intencionado, es decir por conveniencia; posterior al procesamiento de datos concluyo: al proceso de selección y reclutamiento de nuevos colaboradores, solían postular profesionales talentosos y de mucha experiencia en busca de una vacante, esto posiblemente por factores atractivos como, mayor salario ofertado, seguridad laboral, capacitación y desarrollo, entre otros; sin embargo, se notó que dichos factores eran diferentes entre los rangos de edad; pero, algo en la que coincidían como factor preponderante para la mayoría de los encuestados, fue el aspecto de seguridad laboral.

Gallegos y Miranda (2019) publicó la tesis “La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional”, para la obtención del grado de Maestro en Organización y Dirección de Personal, en la Universidad ESAN, Lima, Perú; en la investigación se presentó el objetivo, determinar el porcentaje de varianza de la satisfacción Organizacional, que es explicado por su correlación con los estilos de liderazgo; el estudio se desarrolló considerando los aspectos metodológicos, de tipo aplicada, de nivel correlacional y de diseño no experimental, se consideró tomar en cuenta una población infinita y con una muestra no probabilística, de conveniencia conformada por 100 personas a quienes se aplicó el instrumento de recolección de datos y que permitió presentar las conclusiones: con el uso del modelo de regresión múltiple en la variable estilos de liderazgo, se

pudo comprobar el nivel de relación con las dimensiones de la satisfacción Organizacional, habiendo encontrado que el nivel de relación es altamente significativo, es decir que una buena aplicación de los aspectos teóricos de los estilos de liderazgo en las organizaciones, permitiría, alcanzar mejores niveles de satisfacción organizacional, por cuanto es necesario e importante el trabajo de los directivos como líderes y no solo como jefes tradicionales en las organizaciones.

Alvarado et al. (2016) publicó la tesis titulada “Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada”, para obtener el grado de Magíster en Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico, Lima; planteando como objetivo de la investigación: identificar cuál es el estilo del liderazgo que genera más compromiso organizacional, considerando que los líderes puedan exhibir ciertas conductas que generen engagement en sus colaboradores; el estudio fue de tipo cuantitativo, explicativo predictivo y no experimental, para una población de técnicos de motores a nivel nacional, siendo el número de 900 y siendo la muestra un número de 196 técnicos, a quienes se encuestó y se obtuvo la información que permitió realizar las conclusiones; los trabajadores de la empresa Motores Perú, no asumen un compromiso adecuado con la organización, por la falta de contar con jefes que motiven desarrollar sus actividades orientados al cumplimiento de los objetivos establecidos; siendo el malestar identificado las formas punitivas de trabajo aplicadas por la mayoría de los jefes y con un nivel de presión para el cumplimiento de metas y objetivos; especialmente en las áreas de soporte post venta a los clientes ubicados a nivel nacional; la falta de liderazgo, impide que muchos de los encuestados asuman posturas de identificación con la organización sustentadas en las estrategias de engagement que se aplican, con el fin de mejorar el compromiso organizacional.

## **2.2. Bases teóricas**

En todo tipo de organización, el capital humano es un factor fundamental en los procesos laborales y que en muchos casos es considerado el capital intelectual más valioso y que posibilita el éxito de las organizaciones; teniendo en cuenta los aportes referentes a sus conocimientos, experiencias, destrezas, etc.; pero no deja de ser importante y necesario que todas las características mencionadas sean dirigidas por un líder o grupo de líderes.

### **2.2.1. Liderazgo transformacional.**

#### **A. Definición de liderazgo.**

Es “Una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana”. (Chiavenato, 2009, p. 314 - 315).

“El liderazgo es el proceso que se da entre un líder y sus seguidores por medio de la influencia, para logro de los objetivos corporativos, inculcando el cambio”. (Lussier & Achua, 2011, p.6).

Es el “Uso de la influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos [...] en el logro de objetivos difíciles”. (Ivancevich et al., 2015, p.492).

#### **B. Liderazgo transformacional.**

“El liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con sus seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización”. (Lussier & Achua, 2011, p.348).

“Los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario”. (Robbins et al., 2009, p. 418).

“El liderazgo transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores”. (Chiavenato, 2009a, p. 363).

“Los líderes transformadores logran buenos resultados siendo carismáticos a los ojos de los seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; puede tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de los subordinados y los puede estimular intelectualmente. (Bass y Avolio 1994, citados por Vega Villa & Zavala Villalón, 2004, p. 65).

Los investigadores coinciden en establecer que el liderazgo transformacional se enfoca en la visión que posee todo líder, es decir que supera lo que los trabajadores puedan aportar, respecto a características y atribuciones personales, el nivel de líder genera un reconocimiento por buscar cambiar las cosas y para ello debe influir en los trabajadores con ideas que posibiliten cambiar la forma de ver el futuro de la empresa y de ellos como parte de la misma.

a. Características del liderazgo transformacional.

Es muy común escuchar respecto a personas que tienen un nivel de gobierno sobre otras personas que deben desarrollar capacidad de líderes, que sea eficaz guiando a grupos humanos a alcanzar un adecuado rendimiento individual para finalmente alcanzar resultados exitosos a nivel de grupo.,

Es común que al líder transformacional también se le llame líder carismático, pues el carisma es, sin duda, una de sus cualidades más características. Esto queda reflejado en la cercanía que establece con los grupos de trabajo y en su capacidad para transmitir en ellos los procesos de cambio. En ese sentido, actúa casi como un coach o entrenador de

grupos que persiguen objetivos comunes. (EAE Business School, 2015, p. 5).

Según (Avolio y Bass 1991, citado en (Alvarado et al., (2016, pp. 23-24) el líder de tipo transformacional cuenta con cuatro factores:

- El carisma: Es la capacidad del líder para evocar la visión y ganar la confianza de sus seguidores, y tiene un fuerte componente emocional y de vínculo interpersonal.
- La inspiración: Se define como la capacidad del líder para comunicar la visión y estimular a sus seguidores en sus labores, logrando el incremento de autoconfianza que estos necesitan para el logro de sus tareas y objetivos laborales.
- La estimulación intelectual: Es la capacidad del líder para hacer que sus seguidores piensen de manera creativa e innovadora, fomenta en ellos el razonamiento y la resolución de problemas.
- La consideración individualizada: Es la capacidad del líder de prestar atención especial a cada miembro de su equipo, haciéndoles sentir la importancia de su contribución personal (Avolio y Bass 1991, p. 25).

Otro aporte que se considera importante como características respecto al liderazgo transformacional, es la que desarrollaron (Robbins et al., 2009):

- Influencia idealizada: Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza.
- Motivación inspiradora: Comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.

- Estimulación intelectual: Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
- Consideración individualizada: Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora. (Robbins et al., 2009, p. 419)

El liderazgo transformacional a través de una persona de la empresa se mide, conociendo la opinión de los trabajadores respecto al nivel de admiración que sienten por esa persona, por la lealtad que muestran y porque toda acción propuesta por ese líder es de motivación para su ejecución laboral.

b. Proceso del desarrollo del liderazgo transformacional.

“Es común que el liderazgo transformacional se lleve a cabo en casos excepcionales o en situaciones de crisis internas. En estos escenarios, las organizaciones se ven abocadas a generar cambios de carácter transversal” (EAE Business School, 2015, p. 5).

En la publicación a la que se recurre, (EAE Business School, 2015, p. 8) también se formula: “Los cambios pueden ser impulsados en dos direcciones: desde las esferas directivas o desde los cargos intermedios o bajos”. En cualquiera de los dos casos, lo importante es que aborde tres esferas básicas de la organización:

- *Gestión cotidiana*: Hace referencia a los procesos habituales que tienen lugar en la empresa. Los cambios sólo son posibles tras el reconocimiento de aquello que se aspira a modificar. Es el punto de arranque de toda transformación.
- *Gestión humana*: Esta categoría engloba todo lo relacionado a los miembros que conforman una compañía: vínculos laborales, jerarquías, talentos,



responsabilidades, habilidades, fortalezas, clima laboral, etc. Todo cambio transformacional debe tener en cuenta estos factores antes de poner en práctica su plan de acción.

- *Gestión del cambio:* Aun así, sí puede hablarse de ciertos parámetros que ayudan a implementar el modelo transformacional en cualquier organización. No es un esquema rígido; por el contrario, el objetivo es adaptarlo a cada situación.(EAE Business School, 2015, p. 8).

c. Ventajas del liderazgo transformacional.

Bellver (2020) señala que “El liderazgo transformacional se ejerce por personas que realizan cambios profundos dentro de la sociedad”, (p. 2).

La aplicación del liderazgo transformacional, resulta ser muy beneficioso para las empresas, según (Bellver, 2020) se tienen las siguientes ventajas:

- *Tiene un impacto en la autoestima y bienestar:* Dadas las características de los líderes transformacionales, los seguidores acaban sintiéndose seguros de sí mismos, con mayor autoestima y sentimiento de formar parte del grupo.(Bellver, 2020, p. 24).
- *Incrementa el rendimiento de los trabajadores:* Los seguidores se esfuerzan al máximo por lograr los esfuerzos de la organización y por tanto se logra un mayor desempeño y rendimiento por parte de los trabajadores.(Bellver, 2020, p. 25)
- *Pueden responder a la complejidad organizacional:* Otra de las ventajas de los líderes transformacionales es que son capaces de adaptarse a lo que la organización les requiere, aumentando su eficiencia y su eficacia.(Bellver, 2020, p. 26)

d. Desventajas del liderazgo transformacional.

Algunas teorías de la administración no pueden aplicarse a muchas organizaciones por muchas razones, que va desde; lo organizacional, económico, de implementación tecnológica, filosofía empresarial, etc.

(Bellver, 2020), “En algunas ocasiones, el liderazgo transformacional puede no ser el estilo más beneficioso para la organización” (p. 31).

- *No es un estilo para todos los seguidores:* El estilo transformacional no es el más óptimo para todos los seguidores. Los empleados que sean más dependientes, que no sean capaces de hacer lo que el líder espera o les enseña, y que no pueden desarrollar sus habilidades, se sentirán más incómodos.(Bellver, 2020, p. 31)
- *Poca orientación al detalle:* Aunque los líderes transformacionales son conocidos por capacidad de motivar, a veces tienen poca orientación al detalle. Los expertos dicen que este tipo de líderes necesitaría el apoyo de personas más organizadas y orientadas a los detalles.(Bellver, 2020, p. 31)
- *Necesidad de apoyo realista:* Debido a que los líderes transformacionales se apoyan mucho en la pasión y en la visión, a veces necesitan un compañero realista que les dé un punto realista de la situación de la organización y de los objetivos marcados.(Bellver, 2020, p. 31)

e. Aplicación del liderazgo transformacional en las organizaciones.

La necesidad de aplicar modelos de liderazgo en las diversas organizaciones se hace imprescindible para

desarrollar niveles adecuados de compromiso organizacional.

El modelo transformacional es óptimo tanto para grandes organizaciones como para pequeñas y medianas empresas. Pero al igual que con cualquier otro tipo de liderazgo, no puede hablarse de una sola manera de aplicarlo. Quizá haya situaciones similares, pero nunca el todo exactas. Sus variantes dependen de las características y necesidades de cada caso: número de miembros, objetivos, estrategias empleadas, naturaleza de la compañía, respuesta de los equipos, entre otros aspectos. (EAE Business School, 2015, p. 7).

Algunos aspectos que se consideran como necesarios son:

- *Análisis de la situación:* El líder transformacional debe llevar a cabo una lectura detallada y precisa del estado actual de la organización y, sobre todo, de aquellos aspectos de su interés. (EAE Business School, 2015, p. 7)
- *Detección de causas o puntos álgidos:* Hecho el análisis, el líder transformacional debe ser capaz de detectar las causas que han llevado a la organización a la situación actual, sea la que sea.(EAE Business School, 2015, p. 7)
- *Estimulación y participación:* Sea cual sea la situación, la labor del líder transformacional siempre debe ir orientada a los grupos de trabajo: son ellos su razón de ser y quienes, en últimas, experimentarán los cambios que se ha propuesto introducir en la organización.(EAE Business School, 2015, p. 7)
- *Generación de cambios:* Superadas todas las etapas, el líder transformacional puede plantear soluciones a

los conflictos o estrategias en las situaciones de cambio.(EAE Business School, 2015, p. 7)

f. Dimensiones del liderazgo transformacional.

Se presentan las dimensiones que desarrollaron Bass y Avolio, para el liderazgo transformacional:

- *Motivación inspiracional.*

Bass define a la motivación Inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por el líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida. (Bass y Avolio, 1994, citado por Vega y Zavala, 2004, p. 73)

Se considera de importancia mencionar que este tipo de liderazgo, genera niveles de influencia y para lo cual es necesario desarrollar características como lo plantearon (Bass y Avolio, 1994,citado por Vegalla y Zavala, 2004, pp. 75-77)

- *Dirección de Significado:* El líder inspiracional entrega significado y definición al contexto, otorgando un patrón específico a lo que puede ser complejo o ambiguo; a través del lenguaje, rituales y otros discursos simbólicos da a conocer a sus subordinados el significado de la organización, su lugar en el ambiente y su propósito colectivo.
- *Uso de Símbolos:* Los líderes inspiracionales hacen mucho uso de símbolos; estos además de ser objetivaciones de significado, actúan

como estrategias que dan sentido a la organización y al ambiente; transformando en un todo coherente ideas confusas o muy complejas, y simplificando mensajes que pueden tener un significado inspiracional para los seguidores.

- *Manejo de Impresión:* Los líderes inspiracionales realizan acciones tendientes a crear y a mantener impresiones deseadas de ellos, en los otros. Esas impresiones pueden afectar cuánto son estimados por los demás y, por lo tanto, cuánto éxito puede tener influenciándolos.
- *Modelamiento de las Expectativas de los Seguidores:* Los líderes inspiracionales crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores, y son capaces de redirigir sus organizaciones utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos propuestos, creando metas razonables y siendo modelos de rol para sus subordinados; definiendo y manteniendo el sentido de propósito entre todos los miembros del sistema.
- *Envisionar o Crear una Visión Compartida:* Bennis y Nanus conceptualizan el Liderazgo Transformacional como un proceso de influencia en el cual la focalización de la acción cambia la cultura organizacional. (Bass y Avolio, 1994, (Vega & Zavala, 2004, pp. 76–77)

- *Influencia idealizada o carisma.*

El Carisma o Influencia Idealizada, como parte importante del constructo más abarcativo de Liderazgo Transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación. (Bass y Avolio, 1994, citado en Vega y Zavala, 2004, p. 61).

Considerando los importantes aportes respecto a las características que deben poseer los líderes de este tipo, Bass (1985, 1990, citado por Vega y Zavala, 2004, p. 61), presentan algunas de sus particulares características:

- *Tienen alta autoestima*, despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones, y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica.
- *En cuanto a la expresión verbal*, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos. Su tono de voz es comprometido y cautivante, mantienen contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresión

emocional no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas.

- *Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad*, siendo capaces de dirigirse internamente.
- *Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores*, y son hábiles para – a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas – articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento.
- *Entregan estructura a los problemas* para que sean más fácilmente comprendidos. (Vega & Zavala, 2004, p. 61)

- *Estimulación intelectual.*

Respecto a la segunda dimensión es necesario conocer que:

La Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público (Bass y Avolio, 1994, Vega y Zavala, 2004, p. 78)

Los líderes deben motivar a los colaboradores, reconociendo sus capacidades, sus destrezas, sus habilidades y estos enfocados a generar ideas que conlleven a solucionar problemas relacionados a sus

actividades diarias e incluso con ideas que favorezcan los procesos que se tiene.

Los líderes que posibiliten la estimulación intelectual en su grupo de trabajadores deben presentar características que según (Bass y Avolio, 1994) son:

- Reformulaciones: La Estimulación Intelectual puede hacer que los subordinados salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados. Para conseguirlo, los líderes ayudan a los seguidores a focalizarse en algunas cosas e ignorar otras, y crear un patrón que simplifique la complejidad de los eventos.
- Inteligencia: Para ser eficiente en la estimulación intelectual de sus subordinados, el líder debe tener habilidades intelectuales superiores a los miembros de grupo, pero hay factores que moderan su efecto.
- Símbolos e Imágenes: Los líderes transformacionales contribuyen intelectualmente a la organización a través de la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes. Al entregar a los seguidores un marco externo simbólico coherente, el líder ayuda a la resolución de problemas y a la reconciliación de cogniciones o experiencias confusas y contradictorias.
- Experiencia y Conflicto con los Superiores: Por el contrario, cuando los superiores interfieren en el trabajo de los individuos, son dictatoriales y/o cuando inducen ambigüedad de rol y dirigen desorganizadamente, se generará tensión en



los subordinados, por lo que su funcionamiento y aporte intelectual disminuirá. Sólo es posible superar esta tensión volviendo a hábitos previamente aprendidos, por lo tanto, la experiencia ayudará. (Bass y Avolio, 1994, Vega Villa & Zavala Villalón, 2004, p. 79).

- *Consideración individual*

Por Consideración Individualizada, se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única. (Bass y Avolio, 1994, citado en (Vega & Zavala, 2004, p. 79)

Los líderes también deben desarrollar algunas capacidades, que sean reconocidos por parte del grupo de trabajadores, más aun aspectos que sean relacionados al potencial para las consideraciones individuales; tal como lo establecieron (Bass y Avolio, 1994, citado en (Vega & Zavala, 2004, pp. 80–83)

- Hace uso de la comunicación informal personalizada: El líder ve al individuo como persona más bien que como empleado. Recuerda las conversaciones anteriores y está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus subordinados.
- Mantiene Informados a los Subordinados: El líder individualmente considerado se preocupa de que cada subordinado esté completamente

informado de lo que está sucediendo en la organización.

- **Trata Diferencialmente a los Subordinados:** Los líderes individualmente considerados reconocen las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor y saben cómo utilizarlas efectivamente.
- **Aconseja a los Seguidores:** Los líderes individualmente considerados tienen la habilidad de ayudar a sus seguidores con sus problemas personales y laborales utilizando una escucha activa efectiva, que se caracteriza por compartir experiencias personales con sus subordinados, dar consejo, sugerir otras alternativas y permitir a través de preguntas llegar a generar alternativas propias. (Bass y Avolio, 1994, citado en Vega & Zavala, 2004, pp. 82–83).

### **2.2.2. Liderazgo transaccional.**

“Este tipo de líder busca mantener la estabilidad en la organización, no cambiando demasiado los métodos del negocio”(APD, 2018, p. 2). Considerando que el factor fundamental en los directivos de una empresa es la estabilidad, este tipo de liderazgo, se convierte en un pilar básico del mismo; muy al contrario de lo que se plantea en el liderazgo transformacional, en el tipo de liderazgo transaccional, las decisiones son tomadas y se vierten en forma de orden con seguimiento o control para medir si se ejecutan correctamente y otorgarles una recompensa y si no está entre lo que se esperaba como resultado, determinar una sanción o castigo.

“Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo

y Bass confirma la existencia de una relación costo – beneficio”. (Bass, 1999, citado por Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006).

A. Diferencias entre el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.

En la literatura actual respecto a liderazgo muchos investigadores desarrollan posiciones importantes respecto a lo más beneficioso para las organizaciones, por lo mismo, es preciso aclarar algunas definiciones.

Constantemente se encuentra posiciones teóricas sobre las diferencias entre estos dos tipos de liderazgo:

Entre el liderazgo transformacional y el transaccional hay grandes diferencias, (...) casi se podría decir que son contrarios. Sin embargo, la capacidad de decidir cuál es mejor la tienen los líderes de cada empresa. En función de lo que quieran conseguir de sus empleados y sus negocios, será más práctica una u otra elección. (APD, 2018, p. 3).

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	1. CARISMA ATRIBUTOS 2. CARISMA CONDUCTA 3. INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL 4. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL 5. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA 6. TOLERANCIA PSICOLÓGICA
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	7. PREMIO CONTINGENTE 8. ADMON POR EXCEPCIÓN ACTIVA 9. ADMON POR EXCEPCIÓN PASIVA
NO LIDERAZGO	10. LAISSEZ -FAIRE
VARIABLES DE RESULTADO	11. SATISFACCIÓN 12. ESFUERZO EXTRA 13. EFICACIA Y EFECTIVIDAD

**Figura 2.** Diferencias entre los Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional - Bass y Avolio.

Fuente: Mendoza (2005, p.119, citado en Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006, p. 122)

### **2.2.3. Compromiso organizacional.**

El conocimiento no basta para resolver todos los problemas y alcanzar las metas y objetivos de la organización, se hace necesario una serie de habilidades, destrezas y actitudes. Se considera, una de las actitudes más importantes, la actitud de compromiso hacia la institución para lograr un beneficio común. (Edel Navarro et al., 2007, p. 51)

Respecto al compromiso organizacional se ha escrito mucho y se presenta algunas de las definiciones más determinantes para el estudio.

Es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros". (Robbins et al., 2009, p. 142),

Davis y Newstrom, (1999, p. 279) señalan como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella".

Se relaciona con un sentimiento que hace que un empleado orgulloso de su empresa piense menos en buscar otras oportunidades laborales y le sea más fácil recomendarle la organización a un amigo. Evidenciándose con esto no solo el afianzamiento del proceso de retención de personal, sino también la atracción del mismo hacia la empresa, producto de una adecuada y fortalecida imagen corporativa. (Kruse, 2013, p. 23).

Los aspectos de que realizan los directivos de una organización con el fin de afianzar, la relación recíproca empleado y empresa, se ha replicado en los últimos años en las diferentes organizaciones, puesto

que ya no solo se pretende beneficiar a la empresa con resultados de producción; sino, de que los trabajadores realicen sus actividades sin presión alguna por iniciativa y por el nivel de identificación y compromiso alcanzado.

A. Características.

Respecto a las características, se tienen propuestas de muchos investigadores, pero para la presente investigación, se ha considerado los aportes de (Steers, 1977, p. 153), quien planteo:

- a. Características personales: autoestima, necesidad de logro y de poder, edad, escolaridad, estrés, satisfacción con la vida, etc.; en resumen, se trata de la Personalidad y de los aspectos demográficos relativos.

Por otro lado, también está Marín (2003), quien halló que algunos de los factores importantes eran el número de años en la empresa en la que laboran y en cuanto peso se le otorga a su identificación con la organización, estos están relacionados significativamente con el compromiso organizacional. Pero se determinó que, el número de años es negativo para los cambios organizacionales, en términos de innovación y nuevas ideas.

Así mismo, encontramos que el efecto del factor demográfico sexo, por su parte, aún no ha sido definido de manera clara, debido a que se han encontrado resultados de mayor grado de compromiso en mujeres como en hombres respectivamente. Esto nos dice que, tanto hombres como mujeres pueden presentar un adecuado grado de compromiso organizacional.

- b. Características del trabajo: sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros a discreción,

retroinformación, etc. También aquí juega un papel importante la Personalidad.

- c. Experiencias en el trabajo: actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensas, confianza en la organización, etc.

B. Enfoque tridimensional del compromiso organizacional.

Según Ruiz de alba, (2013), “El objeto del compromiso puede ser hacia una persona, una institución o una meta. No tienen por qué ser excluyentes los objetos del compromiso, pero lógicamente van a variar respecto a la naturaleza del vínculo generado”. (p. 4).

González y Guillén (2008) citado en (Ruiz de alba, 2013) , analizaron las tres dimensiones de Meyer y Allen mencionadas a la luz de la clasificación tridimensional de los bienes realizada por el filósofo clásico Aristóteles ante la falta de fundamentación filosófica de este constructo. Establecen un paralelismo entre las tres dimensiones del constructo con las tres clases de bienes propuestas por Aristóteles que veremos más adelante. (p. 5).

En la tabla siguiente se puede visualizar, un primer nivel, consideraron el “coste de oportunidad”. En la que se interpreta el costo que significaría para el trabajador, sino asume una postura de compromiso con la organización.

El segundo nivel muestra las características del compromiso afectivo; identificando la falta que tiene el individuo sobre sentimientos positivos, tal como son: de pertenencia y, lealtad.

Se entiende entonces, que si en el primer nivel, el individuo “tiene” que estar, en el segundo nivel el trabajador “quiere” estar. Siguiendo con la descripción de la tabla establecida por González y Guillén (2008) citado en (Ruiz de alba, 2013), el tercer nivel de compromiso muestra las características de identificación con los objetivos que debe asumir el trabajador: algunos investigadores consideran a este nivel el “compromiso moral”.

**Tabla 2**

*Las tres dimensiones del compromiso en relación con otros elementos.*

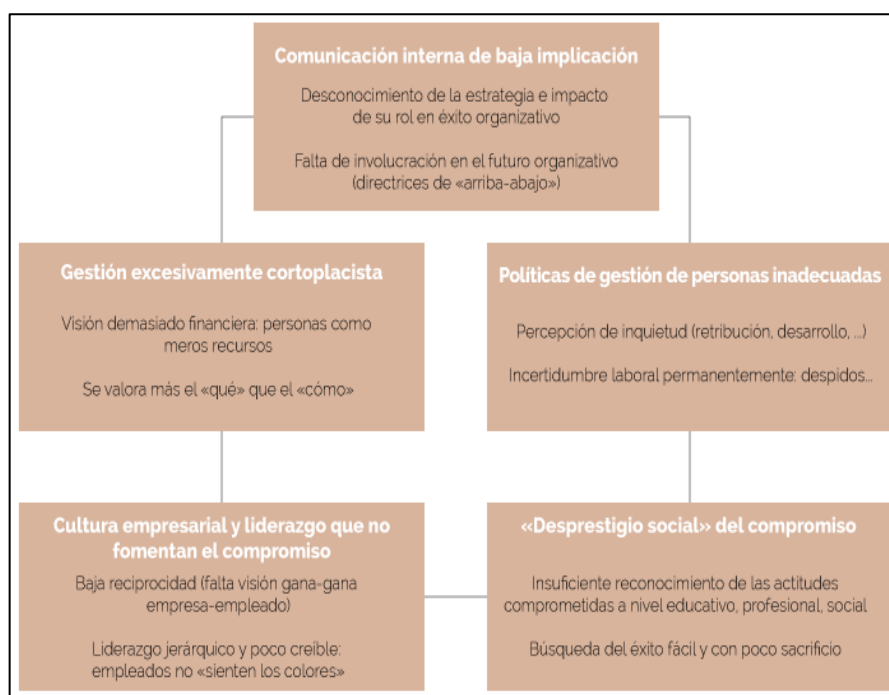
Tipo de compromiso	Características	El individuo	Tipo de contrato psicológico	Valores	Resultados
De continuidad	Se siente obligado por ejemplo por el sueldo que percibe	“tiene” que estar en la organización más racionales (coste personal de abandono)	Transaccional (coste de oportunidad ligados a pertenencia)	Mera aceptación de los valores de la empresa (incluso pueden ser contrarios, pero se “aceptan” a cambio del salario)	Desempeño mínimo Absentismo (físico o psicológico) Rotación (o intención de abandono)
Afectivo	aparecen sentimientos de	“quiere” estar en la organización	Relacional (vínculo)	Identificación y congruencia	Aceptación del cambio

Tipo de compromiso	Características	El individuo	Tipo de contrato psicológico	Valores	Resultados
	pertenencia, afecto, alegría	Enfoque más emocional.	emocional)	relación entre valores de la persona y de la organización.	satisfacción laboral iniciativa espíritu cooperativo deseo de permanencia.
Normativo	Lealtad, sentirse de fondo obligado.	El individuo está "determinado" a contribuir a los fines de la organización se desarrolla la firme determinación de ser leal. Deber moral (no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si está es de ayuda.	Relacional (fidelización) (vinculo racional)	se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y de la organización (se interiorizan los valores y misión de la organización)	Contribución a los objetivos Implicación con la misión Ayuda al desarrollo de otras personas (más allá de la mera cooperación) Prescriptores de la empresa (deseo de que otros vengan a la empresa).



Fuente: González y Guillén, 2008 citado en Ruiz de alba (2013). “El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno”.

- C. Causas de la crisis actual de compromiso organizacional.
- Para Reyero, (2015), existen algunas causas comunes en las organizaciones, que crean las condiciones negativas en los trabajadores para no alcanzar un compromiso organizacional adecuado; por ello plantea:



**Figura 3.** Causas de la crisis actual de compromiso organizacional.  
Fuente: (Reyero, 2015). Compromiso organizacional y cómo gestionarlo.

Según la figura 3 un factor fundamental que se identifica como parte de la crisis del compromiso organizacional, recae en la comunicación y la falta de personal idóneo para desarrollar sobre todo la dirección de las áreas de la organización; otro factor es que los objetivos se establecen a nivel cortoplacista, es decir que se está en busca de resultados mediáticos y con ello medir el nivel de compromiso de los trabajadores.

D. Dimensiones.

Meyer y Allen (1991, p. 73) establecieron definiciones respecto al compromiso organizacional y propusieron tres componentes:

- a. Compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
  
- b. Compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.
  
- c. Compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo, cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con 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 organización por haberle

dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

E. Conducta del colaborador comprometido y beneficios.

Mediante este apartado se pretende expresar como sería el comportamiento de los colaboradores comprometidos y que beneficios obtendría la empresa con ellos, es así que, según los estudios de (Mowday et al, 1979), nos explica que los colaboradores de una organización que desarrollan un nexo fuerte en cuanto al compromiso con su organización, suelen sentirse con mayor impulso para realizar sus labores con mayor empeño, en búsqueda de beneficio y favor de la empresa. Así en base a lo expuesto podemos decir que existe posibilidad de que, al tener colaboradores con un nivel de compromiso, permitirá influenciarlos de manera positiva en lo que respecta a la productividad y la calidad de productos y procesos.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **2.3.1. Carisma**

El carisma debe ser visto como una cualidad natural que posee una persona para atraer individuos con tan solo con su presencia, acciones o palabras. (Toro, 2015, p. 54).

#### **2.3.2. Compromiso afectivo**

Es el apego emocional que un empleado tiene hacia la organización. Esta parte del Modelo de los Tres Componentes dice que, si un empleado tiene un alto nivel de compromiso activo, entonces las posibilidades de que permanezca en la organización por mucho tiempo son altas.(QuestionPro, 2018, p. 3).

### **2.3.3. Compromiso con la Organización**

“Grado en el que el empleado se identifica con una organización, sus metas y quiere seguir formando parte de ella”, (Robbins, 2004, pág. 72).

### **2.3.4. Compromiso de continuidad**

Este es el nivel de compromiso en el que un empleado pensaría que dejar una organización sería costoso. Cuando existe un nivel de compromiso continuo, significa que quiere permanecer en la organización por un período de tiempo más largo, pues siente que debe quedarse, ya que ha invertido suficiente energía y se ha apegado a la organización.(QuestionPro, 2018, p. 6)

### **2.3.5. Consideración individual**

En el proceso de formación de equipos de personas, hay un factor denominado consideración individual, esto es, apoyar las propuestas, demostrar empatía, estar accesible, tener en cuenta a las personas, ser sensible a las preocupaciones e intereses de todos los integrantes del equipo.(QuestionPro, 2018, p. 9)

### **2.3.6. Compromiso Normativo**

Este es el nivel de compromiso en el que un empleado se siente obligado a permanecer en la organización porque es lo correcto.(QuestionPro, 2018, p. 5).

### **2.3.7. Desempeño**

Lograr que las personas alcancen ascensos o un aumento de su salario hace que el esfuerzo acreciente, desarrollando un buen desempeño y por ende el compromiso aumente (Arias, 2001).

### **2.3.8. Eficiencia**

Capacidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos.(Toro, 2015, p. 92)

### **2.3.9. Empleado**

Persona que trabaja bajo la dirección y dependencia de un tercero. El que no desempeña su trabajo en forma independiente (Cárdenas, 2004, p. 253)

### **2.3.10. Estimulación intelectual**

El líder no solo debe impulsar el cambio, sino sembrar en su equipo la semilla del razonamiento para que todos puedan comprender las decisiones que se toman dentro de la empresa.(Cárdenas, 2004, p. 213)

### **2.3.11. Estilos de liderazgo**

Cuevas (2011) “realiza dos clasificaciones respecto al liderazgo: La primera contempla los tipos de liderazgo básico según el comportamiento del líder, la segunda desde la función de dirección”.

### **2.3.12. Habilidades**

Yarlequé y Moya (2009), manifiestan que “las habilidades son facultades humanas que tienen un componente biológico que se adquiere genéticamente y otro aprendido en la vida social. Las habilidades hacen posible las realizaciones humanas. Las hay simples y complejas, intelectuales, motrices y sociales”.

### **2.3.13. Liderazgo**

Warren (1990), sostiene que “al liderazgo lo constituye los mecanismos que un grupo crea para la eficiente consecución de sus objetivos y para que los miembros satisfagan aquellas necesidades surgidas en el grupo”.

### **2.3.14. Líder transformacional**

Bass y Avolio (1994, citados por Vega Villa & Zavala Villalón, 2004, p. 65) menciona que los líderes transformadores logran buenos resultados siendo carismáticos a los ojos de los seguidores y son una

fuentes de inspiración para ellos; puede tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de los subordinados y los puede estimular intelectualmente.

#### **2.3.15. Motivación**

“Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta”, (Robbins, 2004, pág. 155).

#### **2.3.16. Motivación inspiracional**

Es el nombre que se le ha puesto a la característica que tiene un líder para comprometer a su equipo con la esencia de la compañía, el área, el proyecto o la razón que los mantenga unidos, y logra hacer que todos “crean” en lo mismo. (Reyero, 2015, p. 34)

#### **2.3.17. Necesidades**

Son aquellas que varían de acuerdo al estado civil, área de la empresa, nivel de estudio, etc.; de los trabajadores de una empresa (Loli, 2005).

#### **2.3.18. Rotación**

Se refiere a la capacidad voluntaria o involuntaria de las empresas para analizar si es necesario el reclutamiento, selección y capacitación de colaboradores o para ver si existe un compromiso en ellos. (Tormo & Osca, 2011).

#### **2.3.19. Satisfacción Laboral**

“Actitud general de un individuo hacia su puesto de trabajo”, (Robbins, 2004, pág. 25).

#### **2.3.20. Trabajo en equipo**

Es una labor que se lleva a cabo a través de un conjunto de integrantes que tienen un objetivo común, aunque cada uno desarrolle sus tareas de forma individual para conseguirlo. (Cárdenas, 2004, p. 412)



## **Capítulo III**

### **Hipótesis y Variables**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis General.**

El estilo de liderazgo transformacional incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas.**

1. La influencia idealizada o carisma incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020
2. La estimulación intelectual incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020
3. La consideración Individual incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020
4. La motivación inspiracional incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador – 2020

#### **3.2. Operacionalización de variables**

##### **3.2.1. Definición conceptual de las variables**

- A. Liderazgo transformacional  
“Los líderes transformadores logran buenos resultados siendo carismáticos a los ojos de los seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; puede tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de los subordinados y



los puede estimular intelectualmente. Bass y Avolio (1994, citados por Vega Villa & Zavala Villalón, 2004, p. 65).

B. Compromiso organizacional

"El grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella" (Davis & Newstrom, 1999, p. 279)

**3.2.2. Definición operacional de las variables**

A. Liderazgo transformacional

Los datos para la variable liderazgo transformacional, se obtuvo con el uso de la técnica del cuestionario, compuesto por 20 preguntas y considerando la escala ordinal de Likert; aplicado a los trabajadores de la empresa minera, siendo las dimensiones de análisis, la influencia idealizada o carisma, la estimulación intelectual, la consideración Individual y la motivación inspiracional.

B. Compromiso organizacional

Se desarrolló una medición de la variable compromiso organizacional, para lo cual se hará uso de la técnica de encuesta conformado por 20 preguntas en una escala ordinal del modelo Likert; aplicada a la muestra conformada por los trabajadores de la empresa minera, siendo las dimensiones, el compromiso afectivo, el compromiso de continuación y el compromiso normativo.

### 3.2.3. Matriz de operacionalización de variables.

**Tabla 3**

*Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala Valorativa
Variable independiente Liderazgo Transformacional (X)	X <sub>1</sub> = Influencia idealizada o carisma	Reconoce los valores que posee como persona	Doy a conocer cuáles son mis valores y principios más importantes	Ordinal 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		Considera tener aceptación de los demás trabajadores.	Hago sentir a los demás orgulloso/a de trabajar conmigo.	
		Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	
		Reconozco que es importante el bienestar del grupo.	Ayudo a mis colegas sin pensarlo mucho pues voy más allá de mi propio interés por el bien del grupo.	
		Reconozco el respeto existente en el trabajo	Me he ganado el respeto del grupo de trabajadores por mi forma de actuar.	
	X <sub>2</sub> = Estimulación intelectual	Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo.	Considero los aspectos morales y éticos como factores importantes en las decisiones en el trabajo.	
		Considera importante la autoridad y confianza en el grupo	En las actividades cotidianas, demuestro un sentido de autoridad y confianza.	
		Reconoce la importancia de una misión en común.	Enfatizo la importancia de una misión común para el bienestar de todos	
		Considera importante brindar formas de enfocar problemas.	Proporciono a las demás formas nuevas de enfocar problemas para el bien de cada trabajador.	
		Considero tomar diferentes perspectivas de solucionar los problemas.	En las actividades cotidianas considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problemas.	
	Sugiero nuevas formas de completar el trabajo.	Ante las circunstancias problemáticas del trabajo sugiero nuevas formas de completar el trabajo.		

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala Valorativa
Variable dependiente Compromiso Organizacional (Y)	X <sub>3</sub> = Consideración Individual	Considera que se propician analizar los problemas de forma distinta	En la empresa suelo propiciar ante los demás, ver desde distintos ángulos los problemas que se presentan	Ordinal 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre Siempre
		Considera importante propiciar el dialogo con los demás	Periódicamente me doy tiempo para dialogar y capacitar al equipo de trabajadores.	
		Reconoces necesario tratar a las personas como tal en la empresa	Trato a los demás individuos más como persona que como miembro de un grupo.	
		Considero tener necesidades y habilidades diferentes.	En las actividades de la empresa considero que tengo necesidades y habilidades diferentes.	
		Reconozco necesario buscar la mejora de las capacidades de los trabajadores	Ante diversas circunstancias ayudo a los demás a mejorar sus capacidades.	
	X <sub>4</sub> = Motivación inspiracional	Reconozco ser optimista sobre el futuro en la empresa	En las reuniones de trabajo suelo hablar en forma optimista sobre el futuro.	
		Reconozco necesario hablar de las necesidades y la satisfacción en el trabajo	Cuando me invitan a participar en reuniones de trabajo, hablo entusiastamente acerca de las necesidades que deben ser satisfechas.	
		Presento una convincente visión del futuro.	Con los compañeros de trabajo presento una convincente visión del futuro.	
		Expreso confianza en que las metas serán cumplidas.	Expreso confianza en que las metas serán cumplidas para beneficio de todos en la empresa	
		Sentimiento de permanencia a causa del ambiente de trabajo	Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa Me siento ligado emocionalmente a mi organización	
Y <sub>1</sub> = Componente afectivo	Vinculación afectiva con la organización	No me siento plenamente integrado a mi organización Realmente tomo los problemas de la empresa como míos		

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala Valorativa
		Solidaridad con los problemas de la organización	Esta empresa significa personalmente mucho para mí	
		Deseos de permanencia a causa del tiempo, energía y trabajo invertido en la organización	No experimento un fuerte sentimiento hacia mi organización Estaría feliz de trabajar por mucho más tiempo en esta empresa	
	Y <sub>2</sub> = Componente de continuidad	Dificultad para conseguir un nuevo empleo	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, hubiera considerado otras organizaciones	
		Necesidad de poseer una fuente de ingreso estable	Sería para mi muy duro dejar esta organización así lo quisiera Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de la organización	
	Y <sub>3</sub> = Componente Normativo	Sentimiento de obligación de permanencia en la organización	Hoy pertenecer en esta organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora	
		Sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en la organización	No abandonaré a mi empresa en estos momentos Estoy en deuda con la organización	
		Sentimiento de retribución hacia la organización a causa de beneficios recibidos	Esta organización merece mi lealtad Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien si dejar mi organización	
			No siento obligación alguna de permanecer	

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo IV**

### **Metodología del Estudio**

#### **4.1. Método, Tipo o alcance de investigación**

##### **4.1.1. Método.**

La investigación se desarrolló con el método científico, desde el enfoque cuantitativo.

El método científico es un proceso sistemático para construir la ciencia y desarrollar el conocimiento científico que incluye dos actividades básicas: el razonamiento lógico (racionalismo) para deducir consecuencias contrastables de una teoría en la realidad, y la observación de los hechos empíricos (el empirismo) para corroborar o modificar lo predicho por la teoría. (Bisquerra Alzina et al., 2004, p. 28).

Es preciso mencionar que el presente estudio se desarrolló sujeto a los métodos específicos como: el método *hipotético – deductivo*. “Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos”. (Bernal, 2010, p. 71).

##### **4.1.2. Tipo o alcance**

La investigación por su propósito o finalidad es aplicada; porque se hace una contrastación de las teorías utilizadas en la investigación con la realidad de la empresa minera.

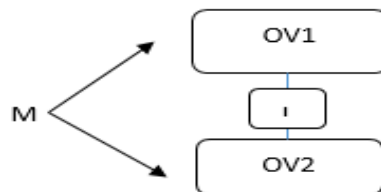
La investigación aplicada busca o perfecciona recursos de aplicación del conocimiento ya obtenido mediante la investigación pura, y, por tanto, no busca la verdad, como la investigación pura, sino la utilidad. En otras palabras, se trata aquí de investigar las maneras en que el

saber científico producido por la investigación pura puede implementarse o aplicarse en la realidad para obtener un resultado práctico. (Cazau, 2006, p. 18).

#### 4.2. Diseño de la investigación

El estudio utilizó el diseño correlacional que midió la asociación o relación de las variables liderazgo transformacional y compromiso organizacional. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. (Hernández et al., 2014, p.149).

Por la forma de cómo se recogió los datos de la muestra, el estudio es de corte transversal, el diseño específico fue explicativa o causal; entre la variable independiente liderazgo transformacional y la variable dependiente compromiso organizacional.



**M:** trabajadores de la empresa PROMINE

**OV1:** Liderazgo transformacional (v1)

**OV2:** Compromiso organizacional (v2)

**I:** Incidencia del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional.

#### 4.3. Población y muestra

##### 4.3.1. Población.

El número total de personas que conformaron la población de la empresa minera Promine CIA Ltda. Es de 246 trabajadores que desarrollan actividades en la planta, entre ellos un número reducido en el laboratorio, molino y bodega; y el número mayor se concentra en los que tienen actividad en la mina.

- a. Criterios de inclusión, en la investigación se consideraron a:
- Todos los trabajadores que hayan cumplido por lo menos un año laborando para la empresa.
  - Con un grado de instrucción mínima de culminado la secundaria.
- b. Criterios de exclusión, se consideraron a:
- Personal directivo y/o de confianza de la empresa.
  - Personal de vigilancia (personal que se ha tercerizado).
  - Personal de transporte y maquinaria (personal tercerizado).

**Tabla 4**

*Número que conforman la población de la empresa.*

Ámbito	Cantidad de trabajadores	Horas de trabajo mensual	Jornada
Planta	90	240	22 X 8
Laboratorio, molino, bodega		240	20 X 10
Mina	156	160	22 X 8
Total de trabajadores	246		

Fuente: Oficina de Recursos Humanos de Promine CIA Ltda.

#### **4.3.2. Muestra**

Considerando la cantidad de trabajadores que conformaron la población de la empresa minera Promine CIA Ltda., se toma en cuenta el muestreo probabilístico, ya que se posee una población finita y de acuerdo al factor de aleatoriedad, todos los miembros de la población establecida, podrían ser factibles de representar a la muestra de la investigación.

Aplicando la fórmula de población finita se establece lo siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Dónde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Desarrollando lo establecido en la fórmula:

$$n = \frac{246(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (246 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{246(3.8416) \times 0.25}{0.0025(245) + 3.8416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{236.2584}{0.6125 + 0.9604}$$

$$n = \frac{236.2584}{1.5729}$$

$$n = 150$$

#### 4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- a) Instrumento: para el desarrollo de la investigación, se aplicó el cuestionario, siendo las preguntas elaboradas en la escala ordinal y con el modelo Likert (05 alternativas de respuesta); para recoger la información de la muestra establecida; “formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación” (Tamayo, 1999, p. 70).



Algunas acciones para desarrollar el instrumento de investigación se describen:

- Identificación de los indicadores de cada dimensión en las variables tanto independientes como dependientes,
- Determinación de la escala de investigación
- Elaboración de los ítems respectivos
- Validación por expertos de los instrumentos (08 días hábiles)

- b) Técnica: “la encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas”. (Bernal, 2010, p. 194)

Es preciso mencionar que toda esta técnica tiene aspectos que posibilitan ser usado con más frecuencia por los investigadores; “encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (Bernal, 2010, p. 194)

La aplicación de la técnica se desarrolló las siguientes acciones:

- La Observación participante, para determinar la estrategia de abordaje para la aplicación de las encuestas.
- Determinación de la muestra de estudio a quienes se aplicaría y bajo qué criterio de probabilidad.
- Solicitud a los directivos de la empresa para la aplicación de las encuestas.
- Aplicación de las encuestas a los trabajadores en función a los horarios de descanso (promedio de 05 días)

#### **4.5. Técnicas de análisis de datos**

Como técnicas usadas en el proceso de análisis de datos, inicialmente se generó la base de datos y que con el uso del software SPSS en su versión

25, se desarrolló la *estadística descriptiva*, que permitió, analizar las características y comportamientos de la muestra establecida en la investigación a través de, tablas y gráficos.

Este proceso implicó inicialmente medir el nivel de confiabilidad del instrumento con el alfa de Cronbach:

**Tabla 5**

*Resumen de procesamiento de casos*

	N	%
Válido	151	100,0
Casos Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	151	100,0

a.La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

Fuente: elaboración propia

**Tabla 6**

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,984	38

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta que la mayor parte de los investigadores establecen que el mínimo aceptable para considerar el nivel de fiabilidad es igual a 0.80; en la presente investigación el nivel del alfa de Cronbach es igual a 0.984, con lo cual se garantiza el alto nivel de fiabilidad.

Además, se utilizó la *estadística inferencial* con la que se realizó el contraste de las hipótesis planteadas, para ello fue primordial desarrollar la prueba de normalidad que permitió determinar el uso del estadístico de prueba; que por las características de las variables se determinó a la Chi cuadrada de Pearson; que permitió finalmente obtener los resultados para la respectiva discusión.

## Capítulo V

### Resultados

#### 5.1. Resultados y análisis

La presente sección hace evidencia de los aspectos interpretativos de los resultados obtenidos en base al cumplimiento de los objetivos propuestos, se hace evidencia de la estadística descriptiva de las variables y dimensiones, además de la estadística inferencial que permitió probar las hipótesis planteadas.

Se presentan los resultados considerando su organización en tablas y figuras que evidencian el comportamiento de las variables de estudio, además, de sus dimensiones respectivas.

##### 5.1.1. Estadística descriptiva de la investigación

###### A. Variable Estilo de Liderazgo Transformacional.

La tabla 7 describe las frecuencias y proporciones de la variable estilo de liderazgo transformacional. En ella se evidencia que hay una alta proporción de encuestados que consideran la existencia de un liderazgo continuo y apropiado que probablemente permite el cumplimiento de los objetivos de la empresa, estas proporciones están distribuidas en aquellos que respondieron siempre y casi siempre en una escala de Likert en relación al estilo de liderazgo transformacional.

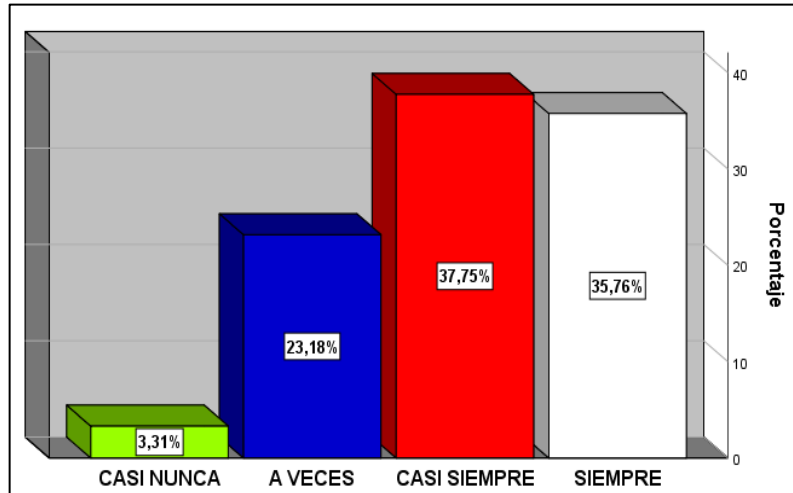
**Tabla 7**

*Resultados de la variable de Estilo de liderazgo Transformacional*

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	5	3,3	3,3
A veces	35	23,2	26,5
Casi siempre	57	37,7	64,2
Siempre	54	35,8	100,0

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Total	151	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 4.** Resultados de la Variable Estilo de Liderazgo Transformacional

Fuente: Elaboración propia

La figura 4, muestra específicamente el porcentaje acumulado de las respuestas en escala Likert de la variable Estilo de Liderazgo Transformacional, que a opinión de los encuestados, un 35.8% considera que el tipo de liderazgo que se viene aplicando en la empresa minera es de forma continua y que se realiza de forma adecuada; un 37,8% brindó la información de que casi siempre pueden identificar el estilo de liderazgo en sus jefes, pero un significativo 23.18%, considero en sus respuestas que solo a veces se presentan los estilo de liderazgo, y un contradictorio porcentaje de 3.31% mencionaron que casi nunca se establecen acciones de liderazgo en la empresa.

## B. Dimensiones de la variable Estilo de Liderazgo Transformacional

### a) Dimensión Influencia idealizada o carisma

La tabla 8 describe las frecuencias y proporciones de la dimensión influencia idealizada o carisma y que pertenece a la variable estilo de liderazgo transformacional. En ella se

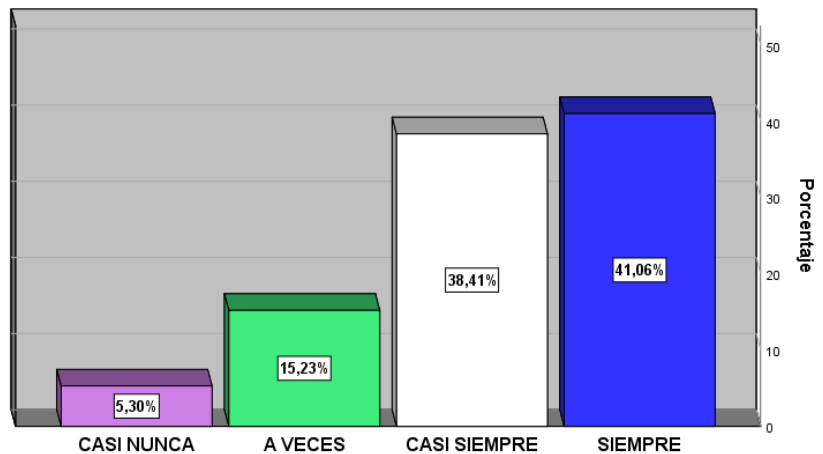
evidencia que también hay una alta proporción de encuestados que consideran la existencia de esta cualidad en quienes dirigen la empresa y que probablemente permite el cumplimiento de los objetivos de la empresa, estas proporciones están distribuidas en aquellos que respondieron siempre y casi siempre en una escala de Likert en relación a la dimensión mencionada.

**Tabla 8**

*Resultados de la dimensión influencia idealizada o carisma.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	8	5,3	5,3	5,3
A Veces	23	15,2	15,2	20,5
Válido Casi Siempre	58	38,4	38,4	58,9
Siempre	62	41,1	41,1	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



**Figura 5.** Resultados de la dimensión influencia idealizada o carisma

Fuente: Elaboración propia.

La figura 5, muestra específicamente el porcentaje acumulado de las respuestas en escala Likert de la dimensión influencia idealizada o carisma y que pertenece a la variable estilo de liderazgo transformacional, que a opinión de los encuestados, un 41.1% considera que esta cualidad está presente de forma continua; un 38,41% brindó la información de que casi siempre pueden identificar el carisma en sus jefes, solo una proporción del 15.23%, consideró en sus respuestas que solo a veces se presenta la influencia idealizada y un 5.3% mencionaron que casi nunca se presenta esta cualidad en quienes dirigen las políticas de la empresa.

b) Dimensión Estimulación intelectual

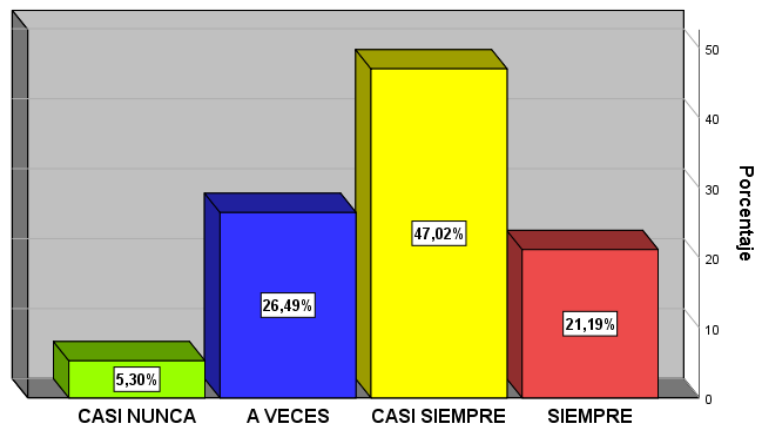
La tabla 9 describe las frecuencias y proporciones de la dimensión estimulación intelectual dentro de la variable estilo de liderazgo transformacional. En ella se evidencia que existe una proporción considerable de encuestados que opinan que siempre y casi siempre se propone una política de estimulación intelectual en los trabajadores por parte de la empresa y que probablemente permite el cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa.

**Tabla 9**

*Resultados de la dimensión estimulación intelectual*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	8	5,3	5,3	5,3
A Veces	40	26,5	26,5	31,8
Válido Casi Siempre	71	47,0	47,0	78,8
Siempre	32	21,2	21,2	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 6.** Resultados de la dimensión estimulación intelectual.

Fuente: Elaboración propia

La figura 6, muestra que un apreciable 68% de encuestados considera la presencia de una política de estimulación intelectual en forma continua y que pertenece a la variable estilo de liderazgo transformacional, solo una proporción del 26.49%, consideró en sus respuestas que solo a veces se aplica esta política y solo un 5.3% mencionaron que casi nunca se estimula intelectualmente al personal dentro de la empresa.

c) Dimensión Consideración Individualizada

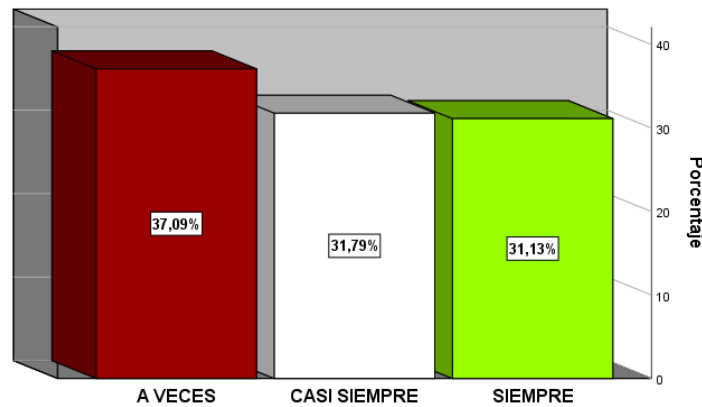
La tabla 10 describe las frecuencias y proporciones de la dimensión consideración individualizada, siempre dentro de la variable estilo de liderazgo transformacional. La tabla muestra que existe una proporción apreciable de encuestados que opinan que siempre y casi siempre se propone una política de consideración individualizada en los trabajadores por parte de la empresa y que probablemente permite el cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa. Es interesante que ningún participante del estudio consideró que casi nunca se propone esta política.

**Tabla 10**

*Resultados de la dimensión consideración individualizada*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A Veces	56	37,1	37,1
	Casi Siempre	48	31,8	68,9
	Siempre	47	31,1	100,0
	Siempre	47	31,1	100,0
	Total	151	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 7.** Resultados de la dimensión consideración individualizada.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la figura 7 es muy interesante, debido a que un 100% de los encuestados o participantes considera la existencia de una política de consideración individualizada, ya sea en su escala siempre, casi siempre y a veces, un aspecto interesante de la figura en mención es que ningún participante del estudio mencionó que esta política es aplicada casi nunca o nunca lo que probablemente indicaría que las políticas en relación a la dimensión consideración individualizada es apropiada.

d) Dimensión motivación inspiracional

La tabla 11 describe las frecuencias y proporciones de la dimensión motivación inspiracional y que pertenece a la variable estilo de liderazgo transformacional. La tabla,



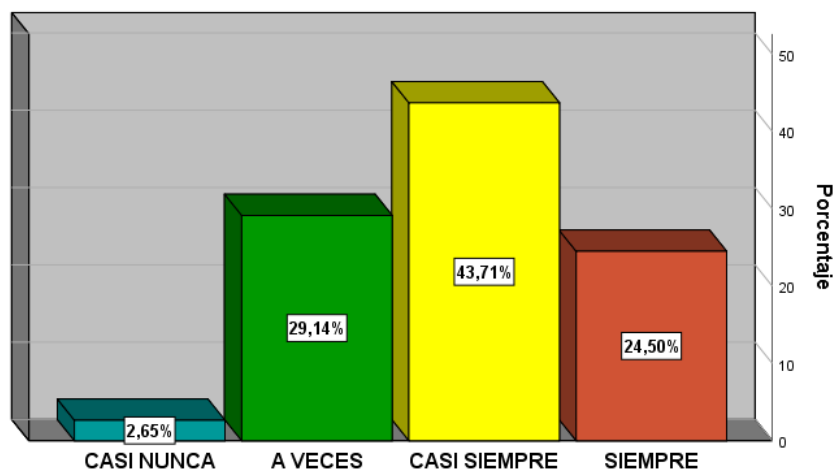
además, hace evidencia que también hay una alta proporción de encuestados que consideran a la motivación inspiracional como una política existente y que se percibe dentro del ámbito laboral y que probablemente permite el cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa, estas proporciones están distribuidas en aquellos que respondieron siempre, casi siempre y a veces en una escala de Likert en relación a la dimensión mencionada.

**Tabla 11**

*Resultados de la dimensión motivación inspiracional.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	4	2,6	2,6	2,6
A Veces	44	29,1	29,1	31,8
Válido Casi Siempre	66	43,7	43,7	75,5
Siempre	37	24,5	24,5	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



**Figura 8.** Resultados de la dimensión motivación inspiracional individualizada.

Fuente: Elaboración propia

La figura 8, muestra que más de un 68% de encuestados considera la presencia de una política de motivación inspiracional en la empresa y en su ambiente laboral y que pertenece a la variable estilo de liderazgo transformacional, solo una proporción del 29.14%, consideró en sus respuestas que solo a veces se aplica esta política y solo un 2.65% mencionaron que casi nunca se percibe esta dimensión por parte del personal que labora en la empresa.

C. Variable dependiente compromiso organizacional

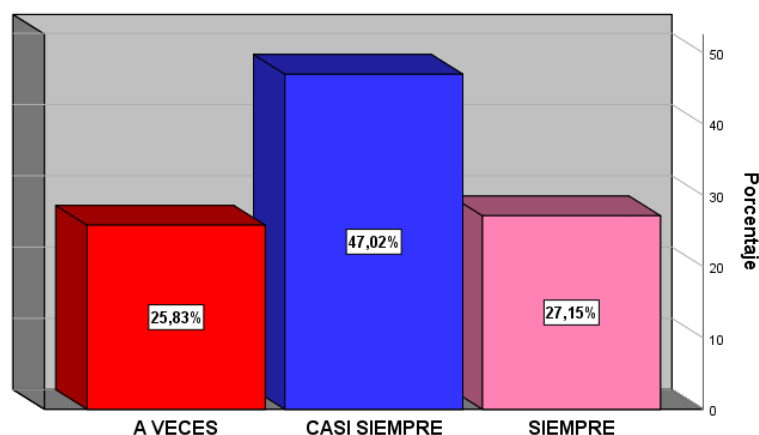
La tabla 12 describe las frecuencias y proporciones de la variable compromiso organizacional. En ella se evidencia que absolutamente existe un compromiso organizacional en la empresa y que hay una alta proporción de encuestados que consideran la existencia de esta variable que probablemente permite el cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa, estas proporciones están distribuidas en aquellos que respondieron siempre, casi siempre y a veces en una escala de Likert en relación al compromiso organizacional. Ningún participante hizo evidencia que nunca o casi nunca se percibe un compromiso organizacional en su ámbito laboral

**Tabla 12**

*Resultados de la variable compromiso organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A Veces	39	25,8	25,8	25,8
Casi Siempre	71	47,0	47,0	72,8
Siempre	41	27,2	27,2	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



**Figura 9.** Resultados de la variable compromiso organizacional.  
Fuente: Elaboración propia.

La figura 9, muestra específicamente el porcentaje acumulado de las respuestas en escala Likert de la variable compromiso organizacional, que a opinión de los encuestados, un 27.15% considera que el compromiso organizacional en la empresa minera es de forma continua y que se realiza de forma adecuada; un 47,02% brindó la información de que casi siempre pueden identificar el compromiso organizacional en la empresa, un 25.83%, considero en sus respuestas que solo a veces han percibido o identificado el compromiso organizacional. Lo interesante es que ningún participante ha respondido que el compromiso organizacional se presenta en una escala de casi nunca o nunca lo que probablemente fortalece las políticas humanísticas de la empresa.

D. Dimensiones de la variable compromiso organizacional  
a) Dimensión compromiso afectivo

La tabla 13 describe las frecuencias y proporciones de la dimensión compromiso afectivo y que pertenece a la variable compromiso organizacional. La tabla, además, hace evidencia en primer lugar que existe una política de compromiso afectivo y que es percibido por los trabajadores, en segundo lugar, hay una alta proporción de encuestados que consideran al compromiso afectivo

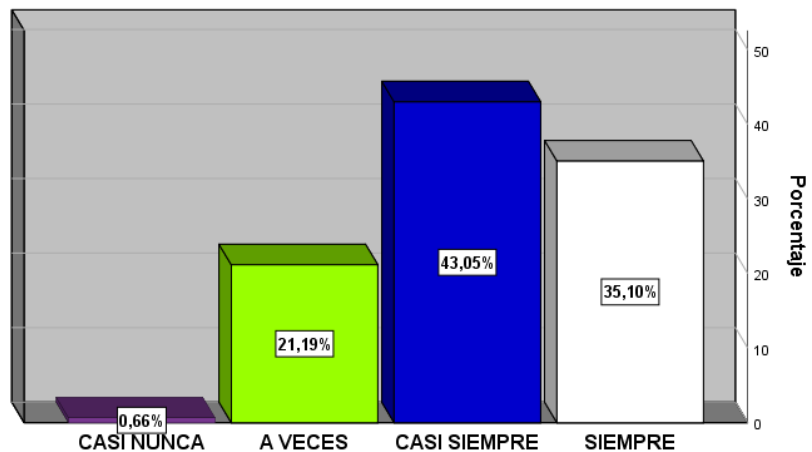
como una política existente y que probablemente permite el cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa, estas proporciones están distribuidas en aquellos que respondieron siempre, casi siempre y a veces en una escala de Likert en relación a la dimensión mencionada. Solo un mínimo porcentaje respondió o identificó a esta dimensión como casi nunca en términos de su presencia.

**Tabla 13**

*Resultados de la dimensión compromiso afectivo.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	1	,7	,7	,7
A Veces	32	21,2	21,2	21,9
Válido Casi Siempre	65	43,0	43,0	64,9
Siempre	53	35,1	35,1	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 10.** Resultados de dimensión compromiso afectivo

Fuente: Elaboración propia

La figura 10, muestra específicamente las proporciones de participantes que respondieron sobre la percepción del compromiso afectivo en una escala Likert. Se encontró que

más de un 70% de encuestados considera la presencia de una política en relación al compromiso afectivo dentro de la empresa y en su ambiente laboral y que pertenece a la variable compromiso organizacional, solo una proporción del 21.19%, consideró en sus respuestas que solo a veces se aplica esta política y solo un 0.66% mencionaron que casi nunca se percibe un compromiso afectivo por parte del personal que labora en la empresa.

b) Dimensión compromiso de continuación

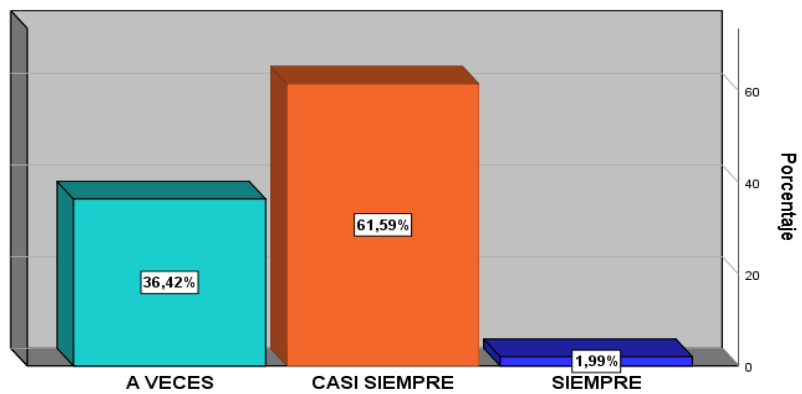
La tabla 14 describe las frecuencias y proporciones de la dimensión compromiso de continuación y que pertenece a la variable compromiso organizacional. Es interesante apreciar que a diferencia de anteriores dimensiones el compromiso de continuación no siempre es percibido por parte del trabajador y que considera solamente que a veces y casi siempre el compromiso de continuación es percibida en el entorno laboral.

**Tabla 14**

*Resultados de la dimensión compromiso de continuación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A Veces	55	36,4	36,4	36,4
	Casi Siempre	93	61,6	61,6	98,0
	Siempre	3	2,0	2,0	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



**Figura 11.** Resultados de dimensión compromiso de continuación.

Fuente: Elaboración propia

La figura 11, muestra específicamente las proporciones de participantes que respondieron sobre la percepción del compromiso de continuación en una escala Likert. Se encontró que más de un 97% de encuestados considera la presencia de una política en relación al compromiso de continuación dentro de la empresa y en su ambiente laboral y que pertenece a la variable compromiso organizacional, sin embargo, hubo una apreciable reducción en aquellos participantes que respondieron que siempre perciben el compromiso de continuación con solo una proporción del 1.99%.

c) Dimensión compromiso normativo

La tabla 15 describe las frecuencias y proporciones de la dimensión compromiso normativo y que pertenece a la variable compromiso organizacional. La tabla, además, hace evidencia en primer lugar que existe una política de compromiso normativo y que es percibido por los trabajadores, en segundo lugar, hay una alta proporción de encuestados que consideran al compromiso normativo como una política existente y que probablemente permite el cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa, estas proporciones están distribuidas en

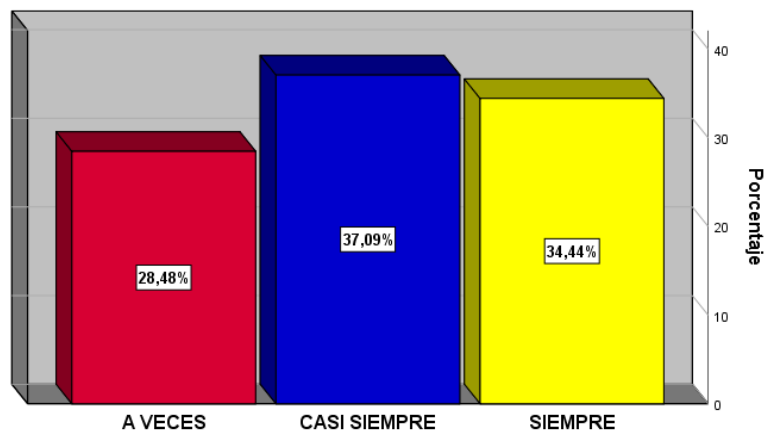
aquellos que respondieron siempre, casi siempre y a veces en una escala de Likert en relación a la dimensión mencionada. No hubo encuestados que mencionaron que nunca o casi nunca se aprecia un compromiso normativo.

**Tabla 15**

*Resultados de la dimensión compromiso normativo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A Veces	43	28,5	28,5	28,5
Casi Siempre	56	37,1	37,1	65,6
Siempre	52	34,4	34,4	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



**Figura 12.** Resultados de dimensión compromiso de normativo.

Fuente: Elaboración propia

La figura 12, muestra específicamente las proporciones de participantes que respondieron sobre la percepción del compromiso normativo en una escala Likert. Se encontró que un 100% de encuestados considera la presencia de una política en relación al compromiso normativo dentro de la empresa y en su ambiente laboral y que pertenece a la variable compromiso organizacional. Esto probablemente

fortalece la presencia del compromiso organizacional de la empresa.

### 5.1.2. Análisis estadístico inferencial

#### A. Contrastación de la hipótesis

##### 1) Pruebas de normalidad.

Previo al desarrollo de la estadística inferencial para la prueba de hipótesis, se analizó el comportamiento de los datos respecto a la distribución normal y ello permitió el uso del estadístico de prueba (Chi-cuadrado)

Como parte del proceso de la prueba de normalidad se desarrolló:

##### a) Formulación de las hipótesis estadísticas (Liderazgo Transformacional)

**$H_1$** : Los datos analizados para la variable estilo del Liderazgo transformacional provienen de una distribución normal.

**$H_0$** : Los datos analizados para la variable gestión del Liderazgo transformacional NO provienen de una distribución normal.

##### b) Nivel de significancia.

Se estableció como nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$  y el valor crítico  $1-\alpha = 0.95$  o 95%.

##### c) Elección del estadístico de prueba de normalidad

Para comprobar que los datos obtenidos en la variable se distribuyen normalmente, el estadístico de prueba que se utilizó fue la de Kolmogorov – Smirnov, pues considerando el número de la muestra que fue superior a 50 era el que cumplía con las condiciones respectivas.



Se presentan las tablas correspondientes a lo hallado con el Software SPSS, en su versión 25 en español.

**Tabla 16**

*Prueba de normalidad de kolmogorov – smirnov del liderazgo transformacional.*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo transformacional (Agrupada)	,223	151	,000

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 16, se muestran los resultados de la prueba de normalidad para la variable independiente Liderazgo transformacional, donde la significación es igual a 0.000 con la que siendo un valor menor a 0.05, se consideran que los datos no siguen una distribución normal; por lo mismo que el estadístico a utilizar es la Chi cuadrada de Pearson.

- 2) Prueba de normalidad para la variable dependiente
  - a) Formulación de las hipótesis estadísticas (compromiso organizacional)
 

**H1:** Los datos analizados para la variable compromiso organizacional provienen de una distribución normal.

**H0:** Los datos analizados para la variable compromiso organizacional NO provienen de una distribución normal.
  - b) Nivel de significancia.
 

Se estableció como nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$  y el valor crítico  $1-\alpha = 0.95$  o 95%.

- c) Elección del estadístico de prueba de normalidad  
 Para comprobar que los datos obtenidos en la variable se distribuyen normalmente, el estadístico de prueba que se utilizó fue la de Kolmogorov – Smirnov, pues considerando el número de la muestra que fue superior a 50 era el que cumplía con las condiciones respectivas.

Se presentan las tablas correspondientes a lo hallado con el Software SPSS, en su versión 25 en español.

**Tabla 17**

*Prueba de normalidad de kolmogorov – smirnov del compromiso organizacional.*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Compromiso organizacional (Agrupada)	,236	151	,000

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 17, se muestran los resultados de la prueba de normalidad para la variable dependiente compromiso organizacional, donde la significación es igual a 0.000 con la que siendo un valor menor a 0.05, se consideran que los datos son anormales; por lo mismo que el estadístico a utilizar es la Chi cuadrada de Pearson.

- 3) Contrastación de las hipótesis

**Hipótesis general**

Para la contrastación de las hipótesis se realizó el procedimiento correspondiente considerando los siguientes aspectos:

- a) Hipótesis Estadísticas.

**H<sub>0</sub>**: El estilo de liderazgo transformacional NO incide significativamente en el compromiso organizacional

de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020.

**H<sub>1</sub>**: El estilo de liderazgo transformacional incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020.

b) Estimación del estadístico de prueba.

Se usó el chi cuadrado de Pearson siendo la fórmula de análisis el siguiente:

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

c) Definición del nivel de significancia

En la presente investigación se estableció el nivel de significancia igual a 0.05, determinando, además, el valor crítico igual a 95%.

d) Regla de decisión

La regla de decisión en la presente investigación está sujeta a la propuesta:

Si  $\alpha \leq 0.05$ , se acepta H<sub>1</sub>

Si  $\alpha > 0.05$ , se rechaza la H<sub>1</sub>

e) Cálculo del estadístico de prueba

Haciendo uso del software estadístico SPSS V-25, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 18**

*Tabla cruzada de liderazgo transformacional y compromiso organizacional.*

		Compromiso Organizacional			Total	
		A veces	Casi siempre	Siempre		
Liderazgo Transformacional (Agrupada)	Casi nunca	Recuento	5	0	0	5
		Recuento esperado	1,3	2,4	1,4	5,0
		% del total	3,3%	0,0%	0,0%	3,3%
	A veces	Recuento	28	7	0	35
		Recuento esperado	9,0	16,5	9,5	35,0
		% del total	18,5%	4,6%	0,0%	23,2%
	Casi siempre	Recuento	6	49	2	57
		Recuento esperado	14,7	26,8	15,5	57,0
		% del total	4,0%	32,5%	1,3%	37,7%
	Siempre	Recuento	0	15	39	54
		Recuento esperado	13,9	25,4	14,7	54,0
		% del total	0,0%	9,9%	25,8%	35,8%
Total	Recuento	39	71	41	151	
	Recuento esperado	39,0	71,0	41,0	151,0	
	% del total	25,8%	47,0%	27,2%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 18 presentada evidencia las proporciones sobre las respuestas medidas en escala likert de los participantes en relación a las variables evaluadas.

**Tabla 19**

*Prueba de chi cuadrado de liderazgo transformacional y compromiso organizacional*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	162,951 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitud	165,572	6	,000
Asociación lineal por lineal	102,211	1	,000

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
N de casos válidos	151		

a. 3 casillas (25.0%) han esperado un recuento menor que 5.  
El recuento mínimo esperado es 1.29.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 19, se muestran los resultados obtenidos, donde la significación asintótica (bilateral), es igual a 0.000, que comparado con el nivel de significancia igual a 0.05; es menor que el alfa establecido, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Es decir:

Si  $\alpha \leq 0.05$ , se acepta  $H_1$

Conclusión:

Con la prueba de hipótesis general, se comprueba la existencia de evidencia estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, que conlleva a concluir la incidencia del Liderazgo transformacional sobre el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa PROMINE CIA. Ltda.

### **Hipótesis específica 1**

Para la contrastación de las hipótesis se realizó el procedimiento correspondiente considerando los siguientes aspectos:

a) Hipótesis Estadísticas.

**$H_0$ :** La influencia idealizada o carisma NO incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020.

**H<sub>1</sub>:** La influencia idealizada o carisma incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020.

b) Estimación del estadístico de prueba.

Se usó el chi cuadrado de Pearson siendo la fórmula de análisis el siguiente:

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

c) Definición del nivel de significancia

En la investigación se estableció el nivel de significancia igual a 0.05, determinando, además, el valor crítico igual a 95%.

d) Regla de decisión

La regla de decisión en la presente investigación está sujeta a la propuesta:

Si  $\alpha \leq 0.05$ , se acepta H<sub>1</sub>

Si  $\alpha > 0.05$ , se rechaza la H<sub>1</sub>

e) Cálculo del estadístico de prueba

Haciendo uso del software estadístico SPSS V-25, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 20**

*Prueba de chi cuadrado de la influencia idealizada y compromiso organizacional*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	119,012 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitud	134,926	6	,000

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Asociación lineal por lineal	84,946	1	,000
N de casos válidos	151		

a. 3 casillas (25.0%) han esperado un recuento menor que 5.

El recuento mínimo esperado es 2.07.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 20, se muestran los resultados obtenidos, donde la significación asintótica (bilateral), es igual a 0.000, que comparado con el nivel de significancia igual a 0.05; es menor que alfa establecida, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Es decir:

Si  $\alpha \leq 0.05$ , se acepta  $H_1$

Conclusión:

Con la prueba de hipótesis específica 1, se compruebo la existencia de evidencia estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, que conlleva a concluir la incidencia la influencia idealizada sobre el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa PROMINE CIA. Ltda.

## Hipótesis específica 2

Para la contrastación de las hipótesis se realizó el procedimiento correspondiente considerando los siguientes aspectos:

a) Hipótesis Estadísticas.

**$H_0$ :** La estimulación intelectual NO incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020.

**H<sub>1</sub>:** La estimulación intelectual incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020.

b) Estimación del estadístico de prueba.

Se usó el chi cuadrado de Pearson siendo la fórmula de análisis el siguiente:

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

c) Definición del nivel de significancia

En la investigación se estableció el nivel de significancia igual a 0.05, determinando, además, el valor crítico igual a 95%.

d) Regla de decisión

La regla de decisión en la presente investigación está sujeta a la propuesta:

Si  $\alpha \leq 0.05$ , se acepta H<sub>1</sub>

Si  $\alpha > 0.05$ , se rechaza la H<sub>1</sub>

e) Cálculo del estadístico de prueba

Haciendo uso del software estadístico SPSS V-25, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 21**

*Prueba de chi cuadrado de la estimulación intelectual y compromiso organizacional.*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	170,212 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitud	170,699	6	,000



	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Asociación lineal por lineal	103,402	1	,000
N de casos válidos	151		

a. 3 casillas (25.0%) han esperado un recuento menor que 5.

El recuento mínimo esperado es 2.07.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 21, se muestran los resultados obtenidos, donde la significación asintótica (bilateral), es igual a 0.000, que comparado con el nivel de significancia igual a 0.05; es menor que alfa establecida, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Es decir:

Si  $\alpha \leq 0.05$ , se acepta  $H_1$

Conclusión:

Con la prueba de hipótesis específica 2, se comprueba la existencia de evidencia estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, que conlleva a concluir la incidencia de la estimulación intelectual sobre el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa PROMINE CIA. Ltda.

### Hipótesis específica 3

Para la contrastación de las hipótesis se realizó el procedimiento correspondiente considerando los siguientes aspectos:

a) Hipótesis Estadísticas.

**$H_0$ :** La consideración Individual NO incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020.

**H<sub>1</sub>:** La consideración Individual incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020.

b) Estimación del estadístico de prueba.

Se usó el chi cuadrado de Pearson siendo la fórmula de análisis el siguiente:

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

c) Definición del nivel de significancia

En la investigación se estableció el nivel de significancia igual a 0.05, determinando, además, el valor crítico igual a 95%.

d) Regla de decisión

La regla de decisión en la presente investigación está sujeta a la propuesta:

Si  $\alpha \leq 0.05$ , se acepta H<sub>1</sub>

Si  $\alpha > 0.05$ , se rechaza la H<sub>1</sub>

e) Cálculo del estadístico de prueba

Haciendo uso del software estadístico SPSS V-25, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 22**

*Prueba de chi cuadrado de la consideración individualizada y compromiso organizacional.*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	157,117 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	163,189	4	,000

Asociación lineal por lineal	103,295	1	,000
N de casos válidos	151		

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 12.14.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 21, se muestran los resultados obtenidos, donde la significación asintótica (bilateral), es igual a 0.000, que comparado con el nivel de significancia igual a 0.05; es menor que alfa establecida, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Es decir:

Si  $\alpha \leq 0.05$ , se acepta  $H_1$

Conclusión:

Con la prueba de hipótesis específica 3, se comprueba la existencia de evidencia estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, que conlleva a concluir la incidencia de la consideración Individual sobre el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa PROMINE CIA. Ltda.

#### **Hipótesis específica 4**

Para la contrastación de las hipótesis se realizó el procedimiento correspondiente considerando los siguientes aspectos:

a) Hipótesis Estadísticas.

**$H_0$ :** La motivación inspiracional NO incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020.

**H<sub>1</sub>:** La motivación inspiracional incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020.

b) Estimación del estadístico de prueba.

Se usó el chi cuadrado de Pearson siendo la fórmula de análisis el siguiente:

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

c) Definición del nivel de significancia

En la investigación se estableció el nivel de significancia igual a 0.05, determinando, además, el valor crítico igual a 95%.

d) Regla de decisión

La regla de decisión en la presente investigación está sujeta a la propuesta:

Si  $\alpha \leq 0.05$ , se acepta H<sub>1</sub>

Si  $\alpha > 0.05$ , se rechaza la H<sub>1</sub>

e) Cálculo del estadístico de prueba

Haciendo uso del software estadístico SPSS V-25, se obtuvo los siguientes resultados.

**Tabla 23**

*Prueba de chi cuadrado de la motivación inspiracional y compromiso organizacional.*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	189,410 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitud	187,227	6	,000

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Asociación lineal por lineal	111,050	1	,000
N de casos válidos	151		

a. 3 casillas (25.0%) han esperado un recuento menor que 5.

El recuento mínimo esperado es 1.03.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 23, se muestran los resultados obtenidos, donde la significación asintótica (bilateral), es igual a 0.000, que comparado con el nivel de significancia igual a 0.05; es menor que alfa establecida, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Es decir:

Si  $\alpha \leq 0.05$ , se acepta  $H_1$

Conclusión:

Con la prueba de hipótesis específica 4, se comprueba la existencia de evidencia estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, que conlleva a concluir la incidencia de motivación inspiracional sobre el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa PROMINE CIA. Ltda.

## 5.2. Discusión de resultados

La presente investigación se desarrolla considerando la evaluación de dos variables absolutamente relacionadas a la cultura organizacional de una empresa desde el punto de vista del fortalecimiento del liderazgo institucional y su incidencia sobre el fortalecimiento e identificación del compromiso organizacional de los trabajadores o colaboradores de la empresa PROMINE CIA. Ltda dedicada a industria minera de oro y plata con sede en el Ecuador. Se han identificado conflictos laborales en los diferentes ámbitos de la empresa, mayormente por desequilibrio en el cumplimiento de las funciones

dentro del organigrama jerárquico ocasionando la toma de decisiones inadecuadas que obstaculizan el funcionamiento eficiente de los procesos y sobre todo afectando directamente al colaborador. En ese contexto se ha pretendido evaluar independientemente las variables de liderazgo transformacional con sus dimensiones influencia idealizada o carisma, estimulación intelectual, consideración individualizada y motivación inspiracional y la variable compromiso organizacional y sus dimensiones compromiso afectivo, compromiso de continuación, compromiso normativo; además se ha identificado la relación o en términos estadísticos la dependencia de estas dos variables a través de la estadística inferencial.

Los resultados encontrados evidencian que la variable liderazgo transformacional como tal es identificada en un alto porcentaje por parte de los colaboradores de la empresa PROMINE CIA. Ltda y que solo un 3.31% casi nunca percibe el estilo de liderazgo transformacional en la empresa. Al respecto Duitama (2019) al evaluar el liderazgo transformacional como una opción de crecimiento para los empresarios describe que existe una evidente ausencia de la aplicación de un modelo de liderazgo transformacional fuerte, mostrando la falta de un trabajo orientado a la unificación de esfuerzos de los trabajadores en forma de equipo y teniendo una sola visión direccionada a los objetivos de la empresa, esto se contrapone a lo hallado en la presente investigación donde sí se ha identificado considerablemente la variable, probablemente las diferencias estén en relación al tipo de empresa y su organización y naturaleza intrínseca de los trabajadores. Cabrera (2019), también evaluó el estilo de liderazgo encontrando el tipo autoritario, mencionando que es un modelo vigente y que predomina en la forma de dirigir de los gerentes con un 36%, evidenciando que son los que toman las decisiones, frente a los diferentes problemas, asumiendo toda responsabilidad; sin embargo los encuestados, mostraron su desacuerdo con la forma de dirigir de los jefes que ocasiona malestar y desmotivación, al contrastar estos resultados con los del presente estudio también se han identificado estos tipos de liderazgo sin embargo, en una baja proporción. Por otro lado Alvarado et al. (2016) mencionan que los estilos de liderazgo

comprometen el cumplimiento de los objetivos establecidos, esto contrasta con nuestro estudio debido a que se halló que hay una percepción adecuada del liderazgo transformacional en la empresa PROMINE CIA. Ltda.

En relación a la variable compromiso organizacional nuestros resultados evidencian una alta percepción de esta variable y sus dimensiones compromiso afectivo, compromiso de continuación, compromiso normativo por parte de los colaboradores de la empresa PROMINE CIA. Ltda. Al respecto Castro Otto et al. (2015) en un trabajo desarrollado para conocer la importancia de mantener trabajadores comprometidos con la organización, encontraron que es importante conocer del nivel de compromiso de los trabajadores de las empresas mineras, siendo en muchos casos muy débiles, por factores como el nivel remunerativo por tipo de trabajo, horarios de trabajo y beneficios sociales, en nuestro estudio encontramos una alta percepción del compromiso organizacional por parte de los colaboradores y que probablemente fortalece las capacidades laborales de los mismos. Por su parte Zavaleta (2019) realiza un estudio para saber en qué medida el compromiso Organizacional influye en la productividad de las empresas mineras no metálicas encontrando que existe una relación significativa entre las variables, compromiso organizacional y la productividad de los trabajadores, en la empresa PROMINE CIA. Ltda se evidencian parámetros de productividad adecuadas y esto parece estar relacionado con la percepción adecuada de esta variable y de sus dimensiones medidas.

Al evaluar la relación entre las variables, liderazgo transformacional y compromiso organizacional, el presente estudio evidencia que existe una relación o dependencia entre ambas lo que indica la incidencia de una sobre otra y de la influencia de sus respectivas dimensiones, al respecto, Gallegos y Miranda (2019) encontró que el nivel de relación es altamente significativo, es decir que una buena aplicación de los aspectos teóricos de los estilos de liderazgo en las organizaciones, permitiría, alcanzar mejores niveles de satisfacción organizacional, por cuanto es necesario e importante el trabajo de los directivos como líderes y no solo como jefes tradicionales en las

organizaciones, cosa que es bastante probable que ocurra en la empresa PROMINE CIA. Ltda debido a la relación encontrada. Esto refrendado por estudios desarrollados por Alvarado et al. (2016) y Cabrera (2019), similares a lo encontrado en el presente estudio.



## Conclusiones

1. Existe un tipo de liderazgo transformacional de forma continua (35.8%) que se viene aplicando en la empresa minera PROMINE CIA. Ltda en forma adecuada y un liderazgo en sus jefes del 37.8%. mientras el compromiso organizacional en la empresa minera es de forma continua y su aplicación es de forma adecuada (27.15%).
2. Existe una influencia idealizada o carisma en forma continua y que se viene aplicando en la empresa minera PROMINE CIA. Ltda (41.1%) y casi siempre se identifican el carisma en sus jefes (38.41%).
3. Existe una política de estimulación intelectual en forma continua frente al liderazgo transformacional (68%) que se viene aplicando en la empresa minera PROMINE CIA. Ltda.
4. Existe una política de consideración individualizada (100%) y es la más apropiada aplicada en la empresa minera PROMINE CIA. Ltda.
5. Existe una política de motivación inspiracional (68%) en su ambiente laboral que se viene aplicando en la empresa minera PROMINE CIA. Ltda.

## **Recomendaciones**

1. Promover estudios experimentales que determinen la influencia que tiene el estilo de liderazgo transformacional del directivo en el clima organizacional de los colaboradores de la empresa PROMINE CIA. Ltda.
2. Difundir los resultados obtenidos en la presente investigación, con el propósito de reflexionar e intercambiar ideas entre el equipo directivo y trabajador de la empresa PROMINE CIA. Ltda.
3. Proponer la implementación de sistemas para mejorar el liderazgo, entre trabajadores y directivos diseñando espacios creativos que tiene como objetivo liberar la creatividad de los involucrados.

## Referencias Bibliográficas

- Ancajima, H. A. (2019). *Estímulos empresariales y su influencia en la productividad de los asesores en Financiera Confianza, Tumbes – 2018*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes.
- Arata , A. (2005). *Organización liviana y gestión participativa*. Santiago de Chile: Ril Editores.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales*. Bogota: ECOE ediciones.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Prentice Hall.
- Bonilla, E., & Rodriguez , P. (2000). *Métodos cuantitativos y cualitativos: Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá, Universidad de los Andes: Grupo Editorial Norma.
- Botero B., L., & Álvarez V., M. (2004). Guía de mejoramiento continuo para la productividad en la construcción de proyectos de vivienda. *Revista Universidad EAFIT*, 136.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales*. Buenos Aires - Argentina.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: MC GRAW-HILL.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). *Hacia una teoría del comportamiento y liderazgo carismático en las organizaciones*. *Academy of Management Review*.
- Díaz, e. (2005). *Empowerment, como herramienta en las organizaciones*. México: Editorial. Trillas.
- Drew. (22 de mayo de 2020). *Productividad*. Obtenido de <https://marketing.wearedrew.co/que-es-la-productividad>
- Drucker, P. (2002). *La Innovación y el Empresariado Innovador*. Barcelona: Editora O. O. A.

- García, C. J., Quiroz, M. E., & Yaya, A. L. (2018). *La incidencia de los factores psicosociales en el clima y productividad laboral: El caso de una Entidad Financiera Peruana*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Inversor Latam. (12 de agosto de 2020). *Billeteras Digitales*. Recuperado el 25 de agosto de 2020, de <https://inversorlatam.com/tag/billetera-virtual/>
- Labrador, H. (2006). *Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas*. Universidad ICESI.
- Loayza, T. K. (2019). *Influencia de la cultura financiera en los niveles de productividad de los asesores de negocio de Mibanco en la Región Tacna durante el 2017*. Tumbes: Universidad Neumann Business School.
- Ly, J. A. (2015). *Empowerment y su efecto en la calidad del servicio de área de crédito hipotecario del Banco de la Nación, agencia 1 Trujillo, 2013*. Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Madrigal T., B. (2009). *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Nicuesa, M. (10 de agosto de 2018). *Cinco factores que influyen en la productividad empresarial*. Recuperado el 27 de agosto de 2020, de <https://empresariados.com/cinco-factores-que-influyen-en-la-productividad-empresarial/>
- OIT, O. (2016). *El Recurso Humano y la Productividad*. Ginebra: International Labour Office.
- Peñalosa, L. V., & Mejía, G. F. (2020). *CULTURA Y CLIMA: Condiciones para la Productividad Laboral*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Peretto, C. (2016). *Evaluación de eficiencia y productividad del Sistema Bancario: El Caso de las Entidades Bancarias de la Republica Argentina en la década del 2001 - 2010*. Argentina: Universidad Nacional de Cordova.
- Prokopenko, J. (1989). *Joseph Prokopenko*. Oficina Internacional del Trabajo - OIT.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. .
- Rodríguez, F., & Gomez B., L. (1991). *Indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Venezuela: CAF - Corporación Andina de Fomento.
- Romaní, G. E. (2017). *Análisis de la Motivación y Productividad como factores relevantes en la eficiencia de la calidad de Servicio al cliente en entidades financieras de la Ciudad de Puno*. Puno: Universidad Nacional del Antiplano.
- Tamayo, M. (1999). *APRENDER A INVESTIGAR - Investigación*. Medellín - Colombia: ICFES - Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). *Elementos cognitivos del empoderamiento: un modelo interpretativo de la motivación intrínseca*. Academy of Management Review.
- Treviño, R., & Segovia, A. (2016). *El empowerment psicológico en docentes de educación media superior*. México: Latindex.
- Uriarte, J. (14 de agosto de 2019). *Productividad*. Recuperado el 01 de setiembre de 2020, de <https://www.caracteristicas.co/productividad/>.
- Vásques, R. (2004). *Refortalecimiento: un debate con el empowerment*. Recuperado el 27 de agosto de 2020, de Ciencia Administrativa: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=28438106>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: PRENTICE HALL INC.
- Wilson, T. (2000). *Manual del empowerment: Cómo conseguir lo mejor de tus colaboradores*. España: THAU, S.L. Editorial.
- Ybarra, J. (2016). *Eficiencia y Productividad en la Industria Bancaria de Argentina*. Argentina: Universidad San Adres - Buenos Aires.

## Anexos

### Anexo A: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL			
¿Cómo incide el estilo de liderazgo transformacional en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020?	Determinar la incidencia del estilo de liderazgo transformacional en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020	El estilo de liderazgo transformacional incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020	<b>VARIABLE V<sub>1</sub></b> (*) <b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	X1= Motivación inspiracional X2= Influencia idealizada o carisma X3= Estimulación intelectual X4= Consideración individual	MÉTODO: Científico Básico  MÉTODOS ESPECÍFICOS Hipotético - deductivo  TIPO: Aplicada  ALCANCE: Explicativo  DISEÑO No experimental, de corte transversal, explicativo o causal  POBLACIÓN 246 Colaboradores  MUESTRA 150 Colaboradores  INSTRUMENTOS:. Encuesta – escala ordinal modelo Likert  MÉTODO DE ANALISIS DE DATOS: Estadística descriptiva y Correlación de Pearson.
PROBLEMA ESPECIFICO	OBJETIVO ESPECIFICO	HIPOTESIS ESPECIFICO		<b>VARIABLE V<sub>2</sub></b> (*) <b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>	
1. ¿Cómo incide la motivación inspiracional en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020?	1. Establecer la incidencia de la motivación inspiracional en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020	1. La motivación inspiracional incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020			
2. ¿Cómo incide la influencia idealizada o carisma en el compromiso de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020?	2. Identificar la incidencia de la influencia idealizada o carisma en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020	2. La influencia idealizada o carisma incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020			
3. ¿Cómo incide la estimulación intelectual en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020?	3. Especificar la incidencia de la estimulación intelectual en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020	3. La estimulación intelectual incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020			
4. ¿Cómo incide la consideración Individual en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020?	4. Establecer la incidencia de la consideración Individual en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020	4. La consideración Individual incide significativamente en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020			

## Anexo B: Plan de Experimento

### Instrumento de Investigación para validación

#### Cuestionario

Escala de valoración	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

#### VARIABLE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

##### Dimensión: Influencia idealizada o carisma

Ítems	Valoración					Puntaje
	1	2	3	4	5	
1. ¿Mis Jefes inmediatos me dan a conocer cuáles son mis valores y principios más importantes a desarrollaren la empresa?						
2. ¿Mi Jefe considera que le hago sentir a orgulloso/a de trabajar conmigo sustentado en mis logros?						
3. ¿Siento admiración y enfatizo la importancia de tener un jefe con un fuerte sentido del deber ante los colaboradores de área?						
4. ¿Ayudo a mis colegas sin pensarlo mucho pues voy más allá de mi propio interés por el bien del grupo?						
5. ¿Intento ganarme el respeto del grupo de trabajadores por mi forma de actuar, a indicación de mi jefe?						
6. ¿Mi jefe inmediato transmite la idea de que los aspectos morales y éticos como factores importantes en las decisiones en el trabajo?						
7. ¿Mi jefe inmediato continuamente replica que en las actividades cotidianas, todos los trabajadores demuestren un sentido de autoridad y confianza?						
8. ¿Mi jefe inmediato enfatiza de la importancia de la misión común para el bienestar de todos los trabajadores?						

##### Dimensión: Estimulación intelectual

Ítems	Valoración					Puntaje
	1	2	3	4	5	
9. ¿Con frecuencia, los jefes proporcionan a los colaboradores formas nuevas de enfocar problemas para el bien de cada uno?						
10. ¿En las actividades cotidianas los jefes nos proponen considerar diferentes perspectivas para la solución de los problemas que se presentan?						
11. ¿Con frecuencia, los jefes reconocen los logros de los colaboradores cuando demuestran capacidad de solución a los problemas laborales?						
12. ¿En la empresa los jefes proporcionan técnicas para manejo de situaciones laborales difíciles desde distintos ángulos, según la especialidad?						

##### Dimensión: Consideración individualizada

Ítems	Valoración					Puntaje
	1	2	3	4	5	

13. ¿Mi jefe suele establecer tiempos suficiente para dialogar y capacitar al equipo de trabajadores?						
14. ¿En las actividades laborales, mi jefe brinda un trato personal más como persona que como miembro de un grupo?						
15. ¿Mi jefe sabe reconocer públicamente que algún trabajador posee necesidades y habilidades diferentes que los demás?						
16. ¿Ante diversas circunstancias mi jefe inmediato, ayuda a los colaboradores en general a mejorar sus capacidades?						

**Dimensión: Motivación inspiracional**

Ítems	Valoración					Puntaje
	1	2	3	4	5	
17. ¿En las reuniones de trabajo mi jefe inmediato suele hablar en forma optimista sobre el futuro?						
18. ¿En las reuniones de trabajo, mi jefe inmediato habla de forma entusiasta sobre nuestro crecimiento como personas y profesionales?						
19. ¿Mi jefe inmediato presenta en reuniones de trabajo una visión de cómo nos vemos en nuestras actividades laborales en la empresa en el futuro?						
20. ¿Mi jefe inmediato expresa confianza en que las metas serán cumplidas para beneficio de todos en la empresa?						



### Cuestionario

Escala de valoración	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

#### VARIABLE: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

##### Dimensión: Compromiso afectivo

Items	Valoración					Puntaje
	1	2	3	4	5	
1. ¿Suele expresar que está orgulloso de pertenecer a la empresa porque siente que ha recibido mucho apoyo en su vida laboral?						
2. ¿Es frecuente que Ud. comente que la empresa es todo para su desarrollo personal?						
3. ¿Cuándo las cosas no van bien, suele decir que no se siente plenamente integrado a la organización?						
4. ¿En mis labores diarias en la empresa, realmente tomo los problemas de la empresa como míos?						
5. ¿Suele expresar en los ámbitos laborales cuan comprometido se siente con la empresa?						
6. ¿Cuándo no se reconocen sus logros en el área de trabajo siente mucha frustración?						

##### Dimensión: Compromiso de continuación

Items	Valoración					Puntaje
	1	2	3	4	5	
7. ¿Estaría feliz de trabajar por mucho más tiempo en la empresa a pesar de toda circunstancia?						
8. ¿Cuándo considera evaluar nuevas posibilidades laborales, siente como si tuviera muy pocas opciones de trabajo?						
9. ¿Considera que usted brinda mucho de sí mismo en la organización y que será valorado para tener permanencia prolongada en la empresa?						
10. ¿En algún momento ha considerado dejar la organización para pertenecer a la competencia?						
11. ¿Se vería afectado emocionalmente si la empresa considera que ya no lo tiene en sus planes laborales?						
12. ¿Cree que los aspectos económicos que recibe en la empresa por su trabajo no lo conseguirá en otro lugar?						

##### Dimensión: Compromiso normativo

Items	Valoración					Puntaje
	1	2	3	4	5	
13. ¿Suele hacer lo imposible para cumplir con las tareas asignadas cotidianamente?						

14. ¿Es de prioridad en las actividades diarias, respetar las normas respecto a la seguridad laboral establecidas en la empresa?							
15. ¿Suele acatar las órdenes de los jefes superiores inmediatos a pesar de tener ideas contrarias?							
16. ¿Al recibir algún tipo de sanción por faltas laborales las acepta sin generar reclamos?							
17. ¿Considera que es mejor culminar sus labores antes de dejar las instalaciones de su empresa?							
18. ¿Considera que sus compañeros de trabajo tienen las mismas condiciones y exigencias laborales que usted?							



### ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el instrumento:

El instrumento presente coherencia, claridad y muy poca tendenciosidad.

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.	X	
10. Los ítems son medibles directamente.	X	

Nombres y Apellidos del Experto: Angel Eulogio Portugal Vargas

Teléfono: 949239515

DNI.: 40515682

Firma   
DNI. 40515682

### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimado experto, se solicita la validación del instrumento de medición: Cuestionario de Compromiso Organizacional

**Instrucciones:** Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

<b>PARA: Congruencia y claridad del instrumento</b>	<b>PARA: Tendenciosidad (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta)</b>
5 = Óptimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente	5 = Mínimo 4 = Poca 3 = Regular 2 = Bastante 1 = Fuerte

Criterios de Evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.					x				x						x
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.				x					x				x		
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					x					x					X
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					x					x					X
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.					x					x					X
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.				x						x					X
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.					x					x			x		
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.					x					x					X
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.				x					x						X
10. Los ítems son medibles directamente				x					x				x		
Sumatoria Parcial				16	30				16	30			9	28	
<b>Sumatoria Total</b>	<b>46</b>					<b>46</b>					<b>37</b>				

Escala de calificación final: Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); **Óptimo (126-150)**

**Observaciones:**

.....  
.....

**KIKO RICHARD LOPEZ COZ**

Nombres y Apellidos del experto:

Especialidad: Magister en Administración mención marketing

DNI.: 20028391

Nro. Celular: 964505905

Firma



DNI. 20028391

### ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el instrumento:

El instrumento presente coherencia, claridad y muy poca tendenciosidad.

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	x	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	x	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.	x	
10. Los ítems son medibles directamente.	x	

Nombres y Apellidos del Experto: KIKO RICHARD LOPEZ COZ

Teléfono: 964505905

DNI.: 20028391

Firma  
DNI.



20028391