



UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, EMPRESARIALES Y
PEDAGÓGICAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
MARKETING ESTRATÉGICO**

TESIS

**LIDERAZGO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE
LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA
DE GESTIÓN COMERCIAL EN ELECTROSUR S.A. –
TACNA, 2017**

PRESENTADO POR:

Bach. JAMILET ANDREA ROJAS CHACÓN

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y MARKETING ESTRATÉGICO**

MOQUEGUA – PERÚ

2019

TABLA DE CONTENIDO

PÁGINA DEL JURADO	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
TABLA DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I : EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Descripción de la realidad problemática.	3
1.2 Definición del problema.....	6
1.3 Objetivos de la Investigación	7
1.4. Justificación y limitaciones de la investigación	8
1.5 Variables.....	10
1.6 Hipótesis de la Investigación.....	12
CAPÍTULO II : MARCO TEÓRICO	14
2.1 Antecedentes de la investigación	14
2.2 Bases Teóricas.....	20
2.3 Marco Conceptual.....	47
CAPÍTULO III : MÉTODO	50
3.1 Tipo de investigación	50
3.2 Diseño de investigación	50
3.3 Población y muestra	51
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	52
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	53
CAPÍTULO IV : PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	57
4.1 Presentación de resultados.....	57
4.2 Contrastación de Hipótesis	77
4.3 Discusión de Resultados.....	85

CAPÍTULO V : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
5.1 Conclusiones	89
5.2 Recomendaciones.....	90
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXOS.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Edades de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 2. Sexo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 3. Antigüedad en el centro laboral de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 4. Dimensión 01: Desafiar el proceso de la variable Liderazgo.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 5. Dimensión 2: Inspirar visión compartida de la variable Liderazgo</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 6. Dimensión 3: Habilitar a otros para actuar de la variable Liderazgo</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 7. Dimensión 4: Servir de modelo de la variable liderazgo</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 8. Dimensión 5: Brindar aliento de la variable Liderazgo.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 9. Liderazgo en la empresa ELECTROSUR S.A.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 10. Dimensión 1: Compromiso Afectivo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 11. Dimensión 2: Compromiso de Continuidad de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 12. Dimensión 3: Compromiso Normativo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 13. Compromiso Organizacional de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 14. Tabla cruzada Compromiso Organizacional*Liderazgo</i>	<i>78</i>

<i>Tabla 15. Pruebas de chi-cuadrado.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 16. Tabla cruzada Compromiso Afectivo *Liderazgo</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 17: Pruebas de Chi-cuadrado</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 18. Tabla cruzada Compromiso de Continuidad *Liderazgo.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 19. Pruebas de chi-cuadrado.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 20. Tabla cruzada Compromiso Normativo *Liderazgo</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 21. Pruebas de chi-cuadrado.....</i>	<i>84</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Edades de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.	58
Figura 2. Sexo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.	59
Figura 3. Antigüedad en el centro laboral de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.	60
Figura 4. Dimensión 01: Desafiar el proceso de la variable Liderazgo	62
Figura 5. Dimensión 02: Inspirar visión compartida de la variable Liderazgo	63
Figura 6. Dimensión 03: Habilitar a otros para actuar de la variable Liderazgo	65
Figura 7. Dimensión 4: Servir de modelo de la variable Liderazgo	66
Figura 8. Dimensión 5: Brindar aliento de la variable Liderazgo	68
Figura 9. Liderazgo en la empresa ELECTROSUR S.A.	69
Figura 10. Dimensión 1: Compromiso Afectivo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.	71
Figura 11. Dimensión 2: Compromiso de Continuidad de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.	72
Figura 12. Dimensión 3: Compromiso Normativo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.	74
Figura 13. Compromiso Organizacional de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.	76

RESUMEN

La presente investigación partió de la necesidad de determinar la relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial de Electrosur S.A. de Tacna. La naturaleza del trabajo corresponde a una investigación aplicada. Se utilizó un diseño no experimental perteneciente al tercer nivel de investigación llamado correlacional. Tuvimos una población de 33 trabajadores administrativos y la muestra estuvo conformada por la totalidad de la población ya que se trata de una población de fácil acceso para el investigador. Se aplicaron dos cuestionarios: uno para medir la variable liderazgo, y el otro para medir la variable compromiso organizacional, a los cuales se les hizo adaptaciones para ser más digerible a nuestra realidad de estudio.

Para el procesamiento de la información se recurrió en primer lugar a la estadística descriptiva, posteriormente se desarrollaron los pasos para probar la hipótesis, usando el estadístico del Chi Cuadrado de Pearson y obtenido un valor de $P = 0,021$; lo que nos permite concluir que existe certeza para afirmar estadísticamente que entre ambas variables estudiadas, hay una relación directa y significativa.

Palabras Clave: Liderazgo, Compromiso Organizacional, Directivos, trabajadores administrativos.

ABSTRACT

The present investigation started from the need to determine the relationship between the leadership and the organizational commitment of the administrative workers of the commercial management area of Electrosur S.A. of Tacna. The nature of the work corresponds to an applied investigation. A non-experimental design belonging to the third level of research called correlational was used. We had a population of 33 administrative workers and the sample consisted of the entire population since it is a population easily accessible to the researcher. Two questionnaires were applied: one to measure the variable leadership, that of Meyer and Allen, to which adaptations were made to be more digestible to our reality of study.

For the processing of the information, descriptive statistics were used first, then the steps to test the hypothesis were developed, using the Pearson Chi-square statistic and obtaining a value of $P = 0.021$; which allows us to conclude that there is certainty to affirm statistically that between both variables studied, there is a direct and significant relationship.

Key Words: Leadership, Organizational Commitment, Managers, administrative workers.

INTRODUCCIÓN

Todo buen administrador tiene que ver con los diversos tipos de recursos que tiene una organización, y entre ellos su principal capital son las personas y hacer que estas se encuentren debida y apropiadamente comprometidas con su institución. En ese sentido, la presente investigación surge de la necesidad de estudiar como el liderazgo se relaciona con el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la empresa Electrosur S. A.

Partimos diciendo que el conocimiento evoluciona, no es estático sino todo lo contrario, es dinámico. Decimos esto porque por varias décadas hemos pensado que los líderes son los jefes que ejercen poder sobre sus subordinados, teniendo que someterse a las decisiones del líder. Dicha concepción fue evolucionando y hoy sabemos que el líder debe tener características como el carisma, la motivación, habilidades gerenciales y que sea capaz de motivar o incentivar el compromiso organizacional.

Este trabajo de investigación se ha desarrollado en cinco capítulos. El Capítulo I es denominado el problema de la investigación y se desarrolla la descripción de la realidad problemática, asimismo, se plantea la definición del problema formulando la interrogante general y las específicas. Se precisa los objetivos de la investigación, así como la justificación e importancia de la misma. De igual forma se definen las variables de estudio con su respectiva operacionalización, así como

las hipótesis de la investigación realizada. El Marco Teórico es tratado en el siguiente capítulo, además de los antecedentes, bases teóricas y definición conceptual respectiva de los términos empleados.

En el Capítulo III encontraremos lo referido al Método, allí se describe el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos. En el Capítulo IV encontramos los resultados, realizando los análisis respectivos y abordando las dimensiones del liderazgo y el compromiso organizacional. Se presenta el procedimiento para la contrastación de la hipótesis general y específicas.

En el Capítulo V se desarrolla lo referido a las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos correspondientes, que incluyen la matriz de consistencia, matriz del instrumento, cuestionarios, fichas técnicas respectivas, validación de expertos, así como la base estadística de todas las encuestas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la realidad problemática.

Nuestra sociedad vive actualmente constante cambios motivados por los avances de nuevas tecnologías y la influencia de los efectos de la globalización que repercuten en todo tipo de organizaciones. Todos buscan ser más competitivos para ser más eficaces ante los retos propios de la sociedad actual.

Este mundo más competitivo requiere que las organizaciones diseñen mejor su estructura y planifiquen oportunamente las estrategias, tácticas y objetivos necesarios para que los nuevos líderes articulen y motiven mejor a todos los trabajadores con la finalidad de lograr mejores resultados en las instituciones. El jefe debe dejar de ser jefe solamente, para convertirse en líder, capaz de influir decisivamente en sus colaboradores para que estén motivados, identificados y comprometidos con la organización.

El compromiso organizacional presenta actitudes que deben desarrollarse en los trabajadores y ello dependerá de muchos factores entre los cuáles influirá grandemente el tipo de liderazgo reinante en la institución. En concordancia con Bayona, (2000) el compromiso organizacional constituye una de las principales herramientas de la gestión del capital humano. Siendo así, resulta importante fomentar las mismas, haciendo que se desarrollen en todos los trabajadores administrativos.

En esa misma línea, los directivos o funcionarios de alta dirección, los gerentes, se convierten en una parte esencial y dinámica para que haya un buen desempeño o rendimiento, debiendo ver primero los objetivos de la Institución antes que los intereses personales. Es por eso, que la función que cumplen debe cambiar, dejar de ser únicamente jefes o los que controlan todo, para pasar a ser los motivadores, los que estimulan a las personas para que todos estén comprometidos e identificados en sus organizaciones.

Un liderazgo bien ejercido resulta clave para un buen funcionamiento, de nada servirá tener una buena planeación si es que faltan buenos líderes que promuevan el compromiso organizacional de todos sus integrantes, que generen vínculos de lealtad y fidelidad, donde los trabajadores decidan permanecer en su institución.

No olvidemos, que los directivos de una empresa anhelan siempre que sus colaboradores se entreguen al máximo en su desempeño laboral. Pero, los inconvenientes surgen cuando los colaboradores, tienen una percepción negativa de los que realizan en su puesto de trabajo, generando una disminución en su rendimiento laboral. Entonces, lo que debemos buscar en primer lugar, es que ellos se sientan satisfechos e identificados, pues ello devendría en una mayor entrega a su labor, beneficiando a la productividad de la empresa.

Desde el contexto internacional, se constata que las grandes empresas líderes realizan muchos esfuerzos por trabajar todo lo relacionado con el compromiso e identificación con la organización. Esto es básico, no solo hay que capacitar sino también crear o fortalecer los grados de lealtad, así como consolidar los vínculos entre la organización y sus trabajadores. Estamos hablando de una línea de investigación que tiene que ver con la gestión del capital humano.

En la realidad peruana, diversos estudios evidencian que los buenos líderes influyen positivamente en las organizaciones, esta influencia coadyuva a un mejor compromiso y, por ende, a mejorar también el clima laboral. Ahora bien, en nuestras instituciones públicas constatamos que los jefes son cambiados muchas veces de manera constante, lo cual no es positivo pues los colaboradores pasarán por distintas formas de dirigir, haciendo más difícil crear lazos de compromisos en sus colaboradores. Debemos

tener en cuenta que los colaboradores al pasar por distintas maneras de dirigir, buscarán tener una estabilidad, pero con distintos estilos en particular. Si el liderazgo no es el adecuado traerá conflictos en cuanto al desempeño, deviniendo en que el compromiso del colaborador con su institución sería también inadecuado.

En la empresa ELECTROSUR S.A. se ha detectado como la manera de ejercer el liderazgo afecta en el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del área comercial, eso ha permitido determinar la raíz de muchas actitudes de los trabajadores ante diversas situaciones de trabajo.

1.2 Definición del problema

1.2.1 Problema Central

¿De qué manera el liderazgo de los directivos se relaciona con el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en Electrosur S.A. - Tacna, 2017?

1.2.2 Problemas Específicos

P.E.1. ¿De qué manera el liderazgo de los directivos se relaciona con el compromiso afectivo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en Electrosur S.A. - Tacna, 2017?

P.E.2. ¿De qué manera el liderazgo de los directivos se relaciona con el compromiso de continuación de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en Electrosur S.A. - Tacna, 2017?

P.E.3. ¿De qué manera el liderazgo de los directivos se relaciona con el compromiso normativo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en Electrosur S.A. - Tacna, 2017?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo Central

Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en Electrosur S.A. - Tacna, 2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

O.E.1. Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo de los directivos y el compromiso afectivo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en Electrosur S.A. - Tacna, 2017.

O.E.2. Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo de los directivos y el compromiso de continuación de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en Electrosur S.A. - Tacna, 2017

O.E.3. Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo de los directivos y el compromiso normativo de los trabajadores

administrativos del área de gestión comercial en ElectroSur S.A. - Tacna, 2017.

1.4. Justificación y limitaciones de la investigación

1.4.1 Justificación

A nivel metodológico, el presente estudio sigue una secuencia metodológica que permitió recabar la información de dos instrumentos debidamente validados y que poseen una buena confiabilidad. Al mismo tiempo, este estudio sirve como referente para futuras investigaciones o análisis de otro tipo de relaciones.

A nivel teórico, la presente investigación se justifica porque incrementa los estudios realizados sobre dichas variables materia de análisis, aportando nuevos conocimientos sobre la realidad espacio temporal concreta materia de estudio sobre la relación existente de las variables antes mencionadas. La aplicación de nuestros instrumentos, también aporta nuevos resultados objetivos.

A nivel práctico, el presente estudio permite implementar programas orientados al desarrollo de habilidades gerenciales, de comunicación e identificación para contribuir con un mejor compromiso organizacional. Al estar pasando por un proceso de modernización de la administración pública debemos trabajar más estas variables estudiadas que inciden tanto en la alta dirección como en los trabajadores que día a día interactúan

directamente con los ciudadanos, por ello la importancia de que éstos últimos se sientan realmente comprometidos y brinden un buen trato a los usuarios.

1.4.2 Importancia

Buscamos contribuir en la determinación de la relación de nuestras dos variables de estudio, es decir, la variable: liderazgo y la variable 2: Compromiso Organizacional. Investigación que se realizó en el personal administrativo de gestión comercial de ElectroSur S.A. en Tacna. La investigación permitió evaluar el compromiso organizacional del personal administrativo en dicha institución, identificando el nivel en que se encuentra y las características propias de dicha variable. De la misma forma permitió nos permitirá valorar el tipo de liderazgo en sus directivos, así como el grado de influencia que aportan para generar un mejor o mayor compromiso organizacional.

Los nuevos conocimientos adquiridos, también nos ayudarán en encontrar mejores propuestas de solución ante diversas dificultades existentes al interior de la empresa ElectroSur S.A., tales como la influencia del liderazgo en los trabajadores administrativos de la Institución analizada y que se reflejan en las recomendaciones que se realizan al término de la presente investigación.

1.5 Variables

1.5.1 Variable 1: Liderazgo

Es la actitud de las personas que poseen habilidades directivas que posibilitan influir en las demás personas, de tal manera que los trabajadores tanto a nivel individual como grupal, realicen sus labores con espíritu de cuerpo para lograr los objetivos de la organización. (Kouzes y Posner, 2005).

1.5.2 Variable 2: Compromiso Organizacional

Es el grado de identificación y pertenencia, son las actitudes de los empleados con lo que demuestran la satisfacción de ser parte de su organización y estar comprometidos con las metas propuestas. (Allen y Meyer, 1991).

1.5.3 Operacionalización de Variables

A continuación, se presentan las variables y sus respectivos indicadores:

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
VARIABLE 01 LIDERAZGO	Es la actitud de las personas que poseen habilidades directivas que posibilitan influir en las demás personas, de tal manera que los trabajadores tanto a nivel individual como grupal, realicen sus labores con espíritu de cuerpo para lograr los objetivos de la organización. (Kouzes y Posner, 2005)	Categoría determinada en función del Inventario de prácticas de Liderazgo basado en cinco dimensiones: Desafiar el Proceso, Inspirar visión compartida, Habilitar a otros para actuar, Servir de modelo y Brindar aliento. Se utiliza la escala de Likert con 5 opciones de respuesta: Nunca, Casi Nunca, Algunas Veces, Casi Siempre y Siempre. Contiene 30 ítems.	Desafiar el proceso	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de nuevas oportunidades. Cambiar las rutinas de trabajo 	Nominal 1. Nunca 2. Casi Nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Inspirar visión compartida	<ul style="list-style-type: none"> Proyectar metas a largo plazo. Comprometer a los demás con la visión. 	
			Habilitar a otros para actuar	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la colaboración de los demás. Fomentar el auto liderazgo y desarrollar las competencias de los demás. 	
			Servir de modelo	<ul style="list-style-type: none"> Dar ejemplo de comportamiento, promover la lealtad. Obtener pequeños triunfos que generen compromiso. 	

			Brindar aliento	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer las contribuciones individuales. Celebrar los logros del equipo. 	
VARIABLE 02 COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Es el grado de identificación y pertenencia, son las actitudes de los empleados con lo que demuestran la satisfacción de ser parte de su organización y estar comprometidos con las metas propuestas. (Allen y Meyer, 1991)	Categoría determinada en función del Inventario de compromiso organizacional basado en tres dimensiones: Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad y Compromiso Normativo. Se utiliza la escala de Likert con 5 opciones de respuesta: Totalmente en desacuerdo, Moderadamente en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, Moderadamente de acuerdo y Totalmente de acuerdo. Contiene 18 ítems.	Compromiso Afectivo	<ul style="list-style-type: none"> Identificación con los valores y metas de la organización Deseo de mantenerse como miembro de la Institución. 	Nominal 1. Nunca 2. Casi Nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Compromiso de Continuidad	<ul style="list-style-type: none"> Costo que representa dejar la institución. 	
			Compromiso Normativo	<ul style="list-style-type: none"> Sentimiento de obligación de permanencia en la empresa. 	

Fuente: Elaboración propia

1.6 Hipótesis de la Investigación

1.6.1 Hipótesis Central

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ElectroSur S.A. - Tacna, 2017.

1.6.2 Hipótesis Específicas

H.E.1 Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso afectivo de los trabajadores

administrativos del área de gestión comercial en Electrosur S.A. - Tacna, 2017.

H.E.2 Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso de continuación de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en Electrosur S.A. - Tacna, 2017.

H.E.3 Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso normativo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en Electrosur S.A. - Tacna, 2017.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Nivel Internacional

Chávez (2013) tiene la tesis titulada “*La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME ecuatoriana*”. Estudio realizado en la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador. Se busca determinar el grado de influencia de la variable liderazgo en el clima organizacional, analizando para ello a las PYME en el Ecuador y aportando sugerencias para mejorar su desarrollo y nivel de competitividad. Al término de la investigación se afirma que no existen estilos únicos de liderazgo, éstos varían de acuerdo al contexto específico en el que les toca actuar con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales. Asimismo, se reafirma el grado de influencia directa y significativa de esta variable para conseguir los objetivos planteados.

Giraldo (2012) realiza la investigación denominada “*El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los*

empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales”, presentado en la Universidad Nacional de Colombia. Dicho trabajo de investigación tiene como objetivo comprobar el nivel en que la variable empoderamiento ayuda a formar un mejor compromiso organizacional en las instituciones materia de estudio de esta investigación. La entrevista estructurada fue una de las metodologías utilizadas. Terminado el estudio se pudo constatar que donde existen mayores niveles de compromiso organizacional los empleados son tratados como personas en su totalidad, es decir, personas integrales, reconociendo que tienen necesidades y deseos pero que a pesar de ello, coadyuvan para que los objetivos se cumplan y de esa manera generar mejores niveles de competitividad.

Frías (2014) desarrolla la tesis “*Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*”, presentada en la Universidad de Chile. Dicha investigación busca principalmente identificar y describir cuáles son los principales factores o elementos que contribuyen a que los jóvenes tengan más sentido de pertenencia e identificación en sus organizaciones. El instrumento utilizado es una encuesta adaptada para recoger los datos relativos al nivel de satisfacción y compromiso. Los resultados y análisis en la presente investigación concluyen que a pesar de que las personas conocidas como generación Y tienden hacia trabajos que tengan un sentido en la vida, que los haga sentirse como colaboradores importantes (100% en la ONG), que los enorgullezca (100% en la ONG), y que pueden contribuir al éxito de la

organización (100% en la ONG) a pesar de que el compromiso es alto e igual la satisfacción general es alta (92,3% en la ONG), nada de eso asegura que dicha generación permanezca en la institución. Se constata también, teniendo como base las entrevistas de salida que el hecho de no tener planes de desarrollo profesional es el motivo principal de salida de los ex integrantes de la ONG, y eso está haciendo que se pierda el talento organizativo.

Cámara (2012) realiza la investigación denominada “*Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional. Un estudio en profesorado de las instituciones educativas de la Región Autónoma de Madeira*”. Tesis presentada en la Universidad de Cádiz. El propósito de dicho estudio radica en ver cómo la cultura organizacional está relacionada o no con los tipos de conflictos y el nivel del compromiso organizacional de los actores comprendidos en esta investigación. Entre sus conclusiones rescatamos que el nivel del Compromiso está influenciado positivamente por los índices de afiliación, orientación hacia el futuro y tiempo de trabajo, de igual forma pero en sentido opuesto, está influenciado de forma negativa por el Conflicto de Proceso.

Ramos (2005) tiene la investigación “*El compromiso organizacional y su relación con el desempeño de los profesores del programa universitario de inglés de la Universidad de Colima*”. Dicha investigación nació en el contexto del reto que tienen las universidades mexicanas por lograr

trabajadores comprometidos con sus objetivos. Como conclusiones presenta que se existe una relación positiva entre la variable Compromiso Organizacional y el desempeño de los profesores de dicha institución de estudio analizada.

2.1.2 Nivel Nacional

Loza (2014) desarrolla la tesis “*Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Particular Simón Bolívar de la ciudad de Tarapoto*”. En dicho estudio se hace una revisión de los diversos estilos de liderazgo, así como de la variable compromiso organizacional, estas variables van a permitir mejorar las condiciones necesarias para el desarrollo organizacional. Su objetivo principal es estudiar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en el espacio-tiempo materia de análisis de esta investigación. Concluyendo que, entre los estilos de liderazgo, el que más predomina en dicha institución es el transaccional y de igual forma, el compromiso organizacional que sobresale es el afectivo, además de corroborar la relación que existe entre ambas variables.

Vidal (2016) desarrolla la tesis “*Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, Nuevo Chimbote*”. Dicho estudio que corresponde a una entidad pública busca establecer cuál es la relación existente entre ambas variables. Se valoraron a ciento y veinte trabajadores a través de la escala hecha por Egoavil de

liderazgo organizacional – ELO validada en el año 2003. De igual forma se utilizó el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen adaptado en 1998. Dentro de las conclusiones tenemos que la mayor cantidad de dichos trabajadores, es decir un 49.2% (59) tienen un liderazgo generativo punitivo ubicado en un nivel promedio. Ahora, en lo referido a la relación cierta entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional, observamos que existe una correlación negativa entre el estilo generativo punitivo (-0.191), pues el p-valor, 0.037 menor a 0.05, indica que esta relación negativa débil es significativa con el compromiso organizacional. También encontramos una correlación negativa entre el estilo de liderazgo emotivo dócil (-0.283) pues p-valor 0.002 es menor que 0.01, es altamente significativa con el compromiso organizacional. No se encontraron correlaciones con el compromiso organizacional de los otros estilos de liderazgo.

Tejada (2016) realiza la tesis “*Clima laboral y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública*”. Aquí se estudia la relación existente entre ambas variables: clima laboral y compromiso organizacional en los trabajadores de la institución pública ubicada en la ciudad de Chiclayo, en el año 2016. Se tiene un diseño descriptivo correlacional e instrumentos que fueron adaptados para este estudio, contando con su propia validez y confiabilidad. Se concluye afirmando que entre el clima laboral y el compromiso organizacional hay una relación

positiva. Los colaboradores que en su organización perciben un buen clima laboral, tienen también un mayor compromiso organizacional.

Minaya (2014) tiene la tesis *“El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa N° 5084 Carlos Philips Previ del Callao, 2010-2011”*. Se presentó en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Estudio descriptivo correlacional. El objetivo es analizar la Institución Educativa N° 5084 “Carlos Philips Previ” Callao y ver la relación existente entre el liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de compromiso organizacional de sus docentes. La muestra fue de 39 personas: docentes y personal directivo de dicha institución. Con los resultados obtenidos se puede afirmar que hay una alta correlación positiva y significativa entre ambas variables. Al correlacionarse la variable actitudes de compromiso organizacional docente con cada una de las dimensiones de la variable Liderazgo, encontramos una alta correlación positiva y significativa entre ellas. El liderazgo transformacional, señala su principal conclusión, se relaciona significativamente con las actitudes de compromiso organizacional en dicha institución educativa.

Vallejos (2014) realiza la tesis *“La cultura organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado de Miramar-2014”*. Tesis presentada en la Universidad Nacional de Trujillo. Responde a la problemática planteada por la pregunta

de cuál es la relación existente entre la variable denominada cultura organizacional y variable compromiso organizacional en los trabajadores antes mencionados. Investigación tipo aplicada, no experimental. Se concluye afirmando la existencia de una relación directa entre la cultura y el compromiso organizacional. A mejor cultura organizacional se tiene mayor compromiso en los trabajadores de dicha institución.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Liderazgo

Manes (2011), señala que es la capacidad que se tiene, a través de medios no coercitivos, para lograr que las personas se orienten en una determinada dirección. Hay que tener en cuenta que los trabajadores se dejarán influenciar si es que el líder satisface realmente sus necesidades, permitiendo de esta manera cumplir sus metas.

Hellriegel y Slocum (2010) sostienen que liderazgo se refiere a la capacidad de influir en terceras personas, desarrollando ideas y una visión, haciendo que vivan de acuerdo a los valores que sostienen dichas ideas y visión respectivamente. No es nada fácil para un líder tomar decisiones sobre los recursos humanos existentes.

Chiavenato (2009) nos refiere que el liderazgo tiene que ver con la aptitud y capacidad de influencia en un grupo determinado de tal manera que todos caminen o busquen el logro de la visión o metas establecidas.

Yukl (2008) nos dice que debemos comprenderlo como un natural proceso de influencias que se da entre los sistemas sociales y que abarca a todos sus miembros. De esta manera, manifiesta el liderazgo en diversas ocasiones, cualquiera de los miembros de un sistema social determinado.

Blanchard (2006), nos hace tener presente el objetivo del liderazgo que versa en la influencia que se tiene en las personas para que desarrollen todas sus capacidades, todo su potencial y que esto sea para mayor beneficio de todos los que integran la organización.

Chiavenato (2002), advierte que es un fenómeno social que se da de manera exclusiva en cualquier tipo de organizaciones o grupos sociales. Para este reconocido autor, sería el liderazgo la influencia interpersonal que se ejerce ante determinadas situaciones con el objetivo de que cumplan los objetivos específicos.

Robbins (2004), también enfatiza en la capacidad de influencia (relaciones de poder) que se tiene sobre un grupo determinado para que consigan sus metas u objetivos definidos.

Cohen (1990) afirma que lo esencial sería hacer que las personas desarrollen y actúen con sus máximas capacidades, y ello se logra influyendo en las demás personas para que cumplan positivamente cualquier tarea, objetivo o proyecto previamente adoptado.

Características del liderazgo

Acuña (2010) las clasifica de la siguiente manera:

Características relacionadas con las cualidades, habilidades y necesidades del líder:

1. Inteligencia emocional. Entendida como la habilidad humana que permite tener control de los sentimientos y emociones, de saber discriminar entre ellos y que se utilice para guiar el pensamiento y la acción.
2. Visión de futuro. Un buen líder sabe el futuro aspirado, haciendo que las metas estén relacionadas y sean congruentes, por tanto, con las capacidades del grupo. Toma decisiones inteligentes para que todos caminen o actúen en función del resultado final esperado.
3. Responsabilidad. Un buen líder se esmera poniendo atención y cuidado en todo lo que hace o decide, utilizando el poder que le da el liderazgo en beneficio de todos.
4. Respeto y confianza. Un buen líder al cumplir sus promesas y saber escuchar y hablar con sinceridad inspira confianza y genera respeto, logrando mejores relaciones duradera y auténticas.

5. Valores. Un buen líder ejerce su función teniendo valores claros y definidos, que permite guiar a sus colaboradores para alcanzar los propósitos de la organización. Se preocupa por que los valores organizacionales guarden concordancia con los valores personales de cada uno de sus miembros, facilitando de esta manera la mejor identificación con cada uno de ellos.

6. Tiene cualidades positivas como ser honesto, coraje, perseverancia, autocontrol, lealtad y equidad. Sabe ser firme a pesar de la crítica asumiendo riesgos calculados, pero con la finalidad de lograr los objetivos y controlando sus propios impulsos y acciones, siempre poniendo en primer lugar el respeto por los demás.

Características relacionadas con las necesidades y expectativas del grupo:

1. Capacidad de comunicación. Todo buen líder sabe expresar bien sus ideas, transmite sus instrucciones adecuadamente, tiene capacidad para escuchar a sus colaboradores fomentando que todo el personal participe y brindando siempre su apoyo a cada uno de ellos.

2. Conocimiento técnico del área. Es el líder en su área. Sabe de todos los procesos y procedimientos que ello implica, asimismo, domina el campo de la interacción con las demás áreas de la organización, tanto al interior como al exterior de la misma.

3. Motivador. Quien mejor que un buen líder para orientar adecuadamente con el fin de cumplir los objetivos de la organización como también los personales de sus colaboradores. Al motivar enseña, no centraliza todo en él, sino que sabe delegar funciones, y como sabe que todos son importantes, propicia la creación de oportunidades para todos. Al conocer su área tiene la capacidad para orientar el esfuerzo que realiza cada uno de sus colaboradores aconsejando, guiando, mejorando y buscando que todos se sientan bien recompensados por todo lo que hacen.

4. Sentido de pertenencia. Todo buen líder hace crecer a su gente y él crece junto con ellos. Se siente plenamente identificado con el grupo al que pertenece y lidera, además de compartir sus patrones culturales y significados propios de dichos grupos.

5. Compromiso. Es el más identificado con la organización y busca por lo tanto que todos los trabajadores aumenten el grado de pertenencia a la institución, involucrándose en diversas actividades, procesos, metas y valorando el aporte o contribución de los colaboradores.

Características relacionadas con las exigencias o requisitos de la situación:

1. Está informado. Al buen líder no le basta con saber todo lo relacionado al área donde se desenvuelve, sino que dicho conocimiento va más allá

de esas fronteras y debe abarcar a toda la organización, así como lo que sucede en el entorno nacional e internacional, debe estar al tanto de las actuales tendencias del mercado, de los que pasa también en el contexto económico, tecnológico, etc. siempre y cuando estén relacionados con lo que realiza en la organización.

2. Capacidad de planeación y organización. Tiene capacidad de planificación, comprende y valora la importancia de contar con planes de acción, señalando estrategias y actividades a fin de conseguir las metas con un adecuado uso de los recursos disponibles.
3. Es flexible, se adapta al cambio. El líder como sabe que se encuentra en un medio bastante competitivo desarrolla la capacidad de adaptarse a diversas situaciones y retos, motivando a sus colaboradores que dicha capacidad es necesaria para saber afrontar los cambios constantes en los que estamos inmersos en la dinámica actual de las organizaciones.
4. Capacidad de negociación. El buen líder sabe cómo afrontar los conflictos que son necesarios e ineludibles en la vida de todas las personas y organizaciones en general, para ello se informa adecuadamente, conociendo los intereses de las partes en conflicto para buscar soluciones que coadyuven a crear un ambiente de cordialidad y respeto entre cada uno de ellos.

5. Proactivo. El buen líder nunca se cruza de brazos, está permanentemente buscando soluciones, dinamizando su ambiente, desarrollando proyectos y estrategias que permitan crear mejores oportunidades para sus colaboradores.

6. Es Innovador. El buen líder al ser dinámico por excelencia busca que su organización sea siempre competitiva y para ello está constantemente viendo cómo mejorar las cosas, como perfeccionarlas, creando valor para su organización.

Modelos de liderazgo

Arbaiza (2010) expone que Estados Unidos, en época posterior a la Segunda Guerra Mundial realizó diversos estudios relacionados al liderazgo, donde aún es menester señalar el concepto de situación, el mismo que estará presente durante el desarrollo de los diversos modelos de dirección y liderazgo.

Gil y Alcocer (2003) citado por Arbaiza (2010) sostiene que es conveniente no perder de vista diversos enfoques del liderazgo, los mismos que van desde una teoría basada en rasgos, y que tuvo su auge a finales de los cuarenta, así como nuevos conceptos de liderazgo carismático o transformacional, que desde los años ochenta en adelante se viene implementando.

I) Modelos tradicionales de liderazgo

Diversos autores describen diferentes clasificaciones de los modelos de liderazgo. A nuestro criterio, dos son las más básicos y conocidos. Téngase presente también que, a partir de ambos modelos, surgen nuevos modelos.

1. El Modelo de los rasgos

Según este modelo las personas son evaluadas y analizadas según sus características, identificando si presentan o no cualidades propias de un líder. Para ellos, los seguidores de este modelo, el liderazgo sería algo innato, se nace líder y es eso la diferencia con los que no son líderes.

Northouse (2000) citado por Arbaiza (2010), señala que hay cuatro rasgos característicos en la personalidad de los buenos líderes, como son:

- Inteligencia, pues ellos generalmente desarrollan un índice de coeficiente intelectual superior al promedio.
- Madurez y amplitud de visión, los líderes tienden a ser más equilibrados en sus emociones y presenta más acciones concretas al momento de enfrentar diversas situaciones conflictivas.
- Necesidad de logros, ellos se encuentran debidamente motivados y orientados para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Son bien dinámicos y buscan siempre su superación.
- Honestidad, si un líder no dice la verdad, no generará confianza y poco a poco sus colaboradores dejarán de seguirlo.

2. El Modelo conductual

Radica en la observación de las conductas, allí se distinguen a los verdaderos líderes. Un buen líder ayuda a todos sus colaboradores a alcanzar las metas planteadas. Lo esencial es diferenciar el comportamiento de dichos buenos líderes de las demás personas y cómo ello los hace más eficaces.

II) Modelos situacionales o de la contingencia

El éxito del liderazgo es algo complejo de comprender, va más allá de quedarnos solamente en características o comportamientos preferidos. Se plantea ahora la no existencia de un solo o único estilo de liderazgo válido en todo tipo de situaciones. Los modelos más influyentes son:

1. El Modelo de contingencia de Fiedler

Fiedler (1951) citado por Arbaiza (2010) refiere que la eficacia de los grupos radica en la vinculación del estilo de interacción del líder con sus colaboradores, así como el grado de influencia en la situación.

El autor antes mencionado identificó tres dimensiones de contingencia que determinan la eficacia del liderazgo, y son:

- Relaciones entre el líder y los miembros, aquí se observa el nivel de confianza y respeto, tanto vertical como horizontal.
- Estructura de la tarea, mientras mejor se asigna y explica la tarea, serán mejor desarrolladas a través de los procedimientos institucionales.

- Posición de Poder, está referido a la capacidad de influencia que tiene el líder en sus colaboradores, haciendo que lo reconozcan como tal al frente de ellos.

2. El modelo situacional de Hersey y Blanchard

Este modelo está enfocado en la madurez de los seguidores del líder, entendiéndose la madurez como la habilidad y disposición de las personas para dirigir su propio comportamiento.

Aquí se destaca la relevancia de las variables, no existe un estilo de liderazgo óptimo o excelente que pueda hacerle frente a cualquier situación. Debe tenerse presente que los colaboradores son distintos y, por lo tanto, el trato hacia ellos también debe serlo. La interacción con el líder es básica para asegurar que el líder sea eficaz.

En este modelo existen cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados y son:

- Estilo explicativo, aquí se dan instrucciones claras y precisas, supervisando de cerca el desarrollo del trabajo.
- El estilo de convencimiento, aquí se toman las decisiones por el supervisor y luego se explica por qué se tomó dicha decisión, así como la no complejidad de tales decisiones.
- El estilo de participación, aquí se valora el grado de compartir ideas, la misma que requiere una buena comunicación y una planificación conjunta.

- El estilo de delegación, caracterizado por dejar al trabajador la capacidad de cómo actuar para lograr los objetivos institucionales.

3. Teoría de Intercambio del Líder y sus miembros

Teoría del Intercambio de Líder y Miembros (ILM), esbozada inicialmente por Liden y estudiada después por Dienesch en 1956. Aquí se sostiene que, dada algunas presiones temporales, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus colaboradores.

Con estas personas el líder forma el grupo interno, son de confianza y obtienen del líder mayor atención y posiblemente también reciban algunos privilegios, más allá de una relación con la autoridad formal.

4. Teoría de la Trayectoria a la Meta

Teoría desarrollada por Huose (1971). La tarea consiste en ayudar a los seguidores a que puedan alcanzar sus metas, de tal manera que dichas metas sean compatibles con las de la institución a la que pertenece. El autor antes mencionado identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- Directivo: es cuando el líder hace que sus empleados sepan lo que él espera de ellos y al mismo tiempo les brinda pautas para que realicen sus actividades.
- Apoyo: es cuando el líder muestra interés y es sensible ante las necesidades de sus colaboradores.

- Participativo: es el líder que escucha sugerencias y consultas antes de tomar una decisión.
- Orientado a los logros: aquí se establecen metas desafiantes, esperando que todos pongan el máximo de esfuerzo por alcanzar dichas metas.

5. El Modelo de liderazgo de Vroom – Jago

Modelo consistente en que el líder antes de actuar o comportarse de una determinada manera, evalúa convenientemente la situación específica que le toca asumir. Producto de ello será su forma y grado de participación, planteando cinco estilos esenciales de liderazgo. Dichos estilos se ejercen de acuerdo al nivel de delegación de autoridad y participación de sus colaboradores, siendo los siguientes:

- Estilo de decisión, aquí el líder decide para luego anunciar y promover dicha decisión en su equipo de trabajo.
- Estilo de conducta individual, aquí nuestro líder comunica el problema a sus colaboradores de manera individual, escuchando atentamente sus sugerencias para luego poder tomar la decisión más adecuada, sin que esta refleje la influencia de los integrantes de su equipo.
- Estilo de consulta a su equipo, esta es parecida al anterior, la diferencia es que aquí el problema se presenta a todo el equipo de forma grupal en una reunión, de igual forma se escucha adecuadamente las sugerencias y tomará la decisión que considere más conveniente sin que dicha decisión refleje la influencia del equipo de trabajo.

- Estilo de facilitador, aquí el líder comunica a los integrantes de su equipo de trabajo el problema específico a resolver, lo hace en medio de una reunión donde él actúa como facilitador de dicha reunión y señalando los límites por donde debe encauzarse la solución posible, la decisión más correcta.
- Estilo de delegación, aquí el líder demuestra su máxima capacidad de delegación de autoridad, permitiendo que el equipo de colaboradores asuma la decisión más adecuada pero dentro de los límites explicados en el párrafo anterior. Asimismo, ellos desarrollan procedimientos alternos de solución y se decide de entre todas las alternativas planteadas.

III) Modelos emergentes

Todo conocimiento siempre está en constante cambio y desarrollo, por ello, los anteriores modelos descritos líneas arriba no nos resuelven muchos aspectos que tienen que ver con el liderazgo efectivo, es por ello que, a partir de las actitudes y conductas del líder, así como de sus seguidores, se presentan los siguientes otros tipos de liderazgo.

1. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional está referido a los cambios que se dan en las relaciones existentes entre el líder y sus colaboradores, donde los líderes van guiando y motivando para que los miembros de su equipo se orienten

hacia el cumplimiento de metas y habiendo distribuido anticipadamente las tareas a realizar con criterios claros y objetivos.

2. Liderazgo carismático

Weber (1955) citado por Arbaiza (2010) nos refiere que este tipo de liderazgo radica en el carácter ejemplar que tiene una persona, tiene características fuera de lo común. Se apoya mucho en acciones excepcionales que se identifican con el heroísmo o la santidad. Ahora bien, carisma debe ser entendido, según el autor antes señalado, como el sello característico que le impregna a las labores que realiza y que lo diferencia del resto de personas ordinarias.

3. Liderazgo estratégico

El liderazgo carismático y transformacional evolucionan para llegar a este estilo, que básicamente tiene que ver con la capacidad de respuesta frente al cambio, en cómo prepararse mejor para los nuevos retos y desafíos en todos los escenarios donde es necesario que los líderes estén preparados y sean capaces de aportar nuevas cuestiones estratégicas emergentes para responder e incluso anticiparse ante tales complejidades.

1.4. Liderazgo como Inventario de Prácticas

Kouzes y Posner (2005), se ponen como propósito entender porque las personas piensan que el liderazgo era algo que lo podían aprender pocas personas y que incluso muchas de ellas tienen que verse limitadas a tener

que aceptar líderes que no cumplen con las expectativas del caso. En ese sentido realizan una investigación que tiene como propósito conocer que es lo que hace que las personas desarrollen capacidades para dirigir a otras personas y cómo es que logran hacer cosas extraordinarias. Es así que desarrollan el instrumento “Inventario de Prácticas de Liderazgo IPL” que les permite comprender que cuando las personas dan lo mejor de sí mismos, exhiben conductas que los diferencian de los demás, siendo que están no cambian sustancialmente de un escenario a otro.

Dimensiones del Liderazgo

Los mismos autores, antes citados, consideran que son cinco las prácticas fundamentales que influyen en el proceso de un buen liderazgo, y estas generan compromisos. Las prácticas, que son cinco, serán consideradas también como dimensiones para el estudio de la variable liderazgo en la presente investigación. Y son:

1. Desafiar el proceso

Kouzes y Posner (2005), nos hablan de que los líderes llevan a sus colaboradores a superar miedos y asumir retos nuevos, salir de la zona de confort para explorar caminos nunca antes recorridos buscando nuevas oportunidades. Los compromisos en esta práctica de desafiar al proceso tienen que ver primero, con salir a la búsqueda de oportunidades que permitan cambiar, innovar y mejorar. Y segundo, con experimentar, correr

riesgos y aprendiendo de los errores producidos. En el primer caso, los líderes se esfuerzan por encontrar las capacidades de sus colaboradores, proponiendo metas para que desarrollen sus capacidades. Y en el segundo caso, se invita a los líderes a compartir y programar experimentos, ideas, esfuerzos que son recompensados, así como las causas de los posibles fracasos o éxitos en su equipo de trabajo.

2. Inspirar una visión compartida

Kouzes y Posner (2005), nos refiere que el hecho de buscar que todos asuman como suyos el futuro ideal, es algo que deben buscar todos los buenos líderes y cuando hablamos de ideales nos estamos refiriendo a las preferencias que se tengan en relación a valores, aspectos económicos, tecnológicos, políticos y sociales. Aquí encontramos dos compromisos: Uno, imaginar un futuro virtuoso y honroso, estamos hablando de la visión, en las ganas de alcanzar un sueño, se analiza todo lo ocurrido en el pasado y que fueron significativos para poder ver el presente, determinando lo que se quiere y haciendo un inventario de lo que se desea alcanzar en el centro de labores, para ello se debe tener en cuenta el ¿por qué?, ¿cómo? y ¿de qué forma se conseguirá? El segundo compromiso tiene que ver con reunir a los demás con un mismo sueño, aquí se tomará en cuenta sus valores, intereses y esperanzas; es importante aclarar que no basta la visión del líder, sino que necesariamente se debe lograr que todos comprendan, acepten y se comprometan con dicho sueño. Para lograr ello,

es esencial que el líder sepa escuchar primero y de manera constante a sus colaboradores.

3. Habilitar a otros para actuar

Kouzes y Posner (2005), señalan que entre el liderazgo eficaz y el habilitar a otros para que actúen existe una alta correlación. Aquí estamos hablando de dos compromisos. Uno, tiene que ver con impulsar la cooperación mediante el fomento de metas y la generación de confianza, ello se logra aumentando el nivel de interacciones; mejorando las relaciones basadas en la confianza. El segundo compromiso, es el fortalecer a las personas mediante el empowerment, mediante el hecho de que todos puedan ser elegidos, desarrollando sus competencias, entre otros que producirá que sus colaboradores se sientan más motivados, independientes y con mayores responsabilidades. Además de compartir el poder con las demás personas, el líder debe asignar tareas importantes, brindando los recursos necesarios, sabiendo administrar la información para lograr todo el apoyo del equipo.

4. Servir de modelo

Kouzes y Posner (2005), sostienen que para servir de modelo la única forma es el ejemplo personal y defendiendo valores que identifican a todos sus colaboradores o equipo de trabajo, pensar siempre en una visión compartida. Aquí encontramos compromisos como dar el ejemplo comportándose en forma coherente con los valores compartidos. También

se refiere a compromisos de obtener pequeños triunfos que susciten la mejora y generen compromiso, esto es necesario para lograr cambios en una organización y no caer en la resistencia al cambio, a lo nuevo, a lo desconocido, hay que inculcar en las personas a que dejen los viejos hábitos y que no tengan miedo a los cambios.

5. Brindar aliento

Tiene que ver con la capacidad que tiene el líder de inyectar la motivación necesaria a sus colaboradores y darles seguridad de que sí pueden triunfar. Esta práctica implica el compromiso de reconocer las contribuciones de todos al triunfo de cualquier proyecto, es decir, saber reconocer los logros de los integrantes de su equipo de trabajo, motivándolos adecuadamente. Buscar la participación de todos, alentando a las personas y poniendo las reglas de juego bien claras. También implica el compromiso de aplaudir los logros del equipo, así como también tener los espacios necesarios para celebrar dichos esfuerzos donde se resalten los valores organizacionales.

2.2.2 Compromiso Organizacional

Robbins & Judge (2009), nos señalan que debemos concebirlo como un estado de identificación del trabajador con la organización donde labora, como una identificación con las metas y objetivos de la misma. Tiene que ver con las actitudes que se tiene en relación con sus labores.

Tejada & Arias (2005) nos dicen que debe ser entendida como la fuerza de identificación e involucramiento que tiene los colaboradores con su organización en particular, también puede ser entendida como la disposición para que los esfuerzos individuales se dirijan hacia la consecución de las metas organizacionales.

Meyer y Herscovitch (2001), exponen que dicha variable de estudio está referida a la fuerza que une al colaborador, que lo identifica con diversas acciones que se realizan con el ánimo de conseguir las metas propuestas por la institución.

En 1977, Steers y otros, citado por Arias Galicia (2001), nos dice que el compromiso se debe entender como una fuerza que está relacionada con la identificación e involucramiento con su organización por parte de sus colaboradores.

Allen y Meyer (1991), nos señalan que compromiso organizacional sería el estado psicológico propio o característico que se desprende de las relaciones existentes entre los trabajadores y la organización, teniendo las mismas, la capacidad de influir en las decisiones de continuidad en la institución o simplemente dejar de ser integrante miembro de la misma.

Importancia del compromiso organizacional

Cutipa (2014) señala que estudiar el compromiso organizacional es importante por cuanto los recursos humanos, los trabajadores son trascendentes en el éxito de la organización. Soberanes Romas y De La Fuente Islas (2009) por su parte, afirman que el compromiso organizacional y la orientación del factor humano, son los que definen las relaciones que se dan entre empleados y directivos. Es importante lograr tomar conciencia de que, si los trabajadores no se comprometen con la organización, entonces, la eficacia de la organización no será la misma, sino que irá disminuyendo, en el sentido opuesto, si los trabajadores se encuentran comprometidos tienen una menor probabilidad de renunciar o de hacerse contratar con otras organizaciones. Ahora bien, los trabajadores comprometidos y calificados no necesitan que se les esté supervisando, ellos conocen y valoran la importancia de integrar sus metas con las de la organización.

Palafox citado por Soberanes Romas y De la Fuente Islas (2009) comentan como la falta de una mejor visión empresarial ha hecho un círculo vicioso la relación existente entre satisfacción y productividad. Ello se da por el descuido en los factores de satisfacción laboral y la no adecuada manipulación de los trabajadores en relación con las compensaciones y otros satisfactores. Este escenario provoca entonces que el factor humano no se sienta comprometido con la institución donde labora, no se alcanza el compromiso con la empresa.

El compromiso organizacional tiene un impacto directo en las actitudes y conductas del trabajador, de ello dependerá la aceptación de metas, valores y cultura de la organización. Cuando hay un buen compromiso organizacional también notaremos que disminuye el ausentismo laboral. Es importante estudiarla porque analiza causas y efectos que se dan entre los trabajadores y la organización.

Factores que determinan el compromiso organizacional

Para la presente investigación señalaremos los siguientes:

a. Características del trabajo. Encontramos, a decir de Baron y Greenberg (1995) que en la medida que los trabajadores de una institución gozan de un mayor nivel de responsabilidad en sus trabajos y de una mayor autonomía, entonces el nivel de compromiso organizacional es mayor, por eso que este factor se refiere a la toma de decisiones que puedan tener los trabajadores y a como dependen funcionalmente unos de otros. También se tiene presente que según Wallace (1997) los trabajadores están más comprometidos en la medida que tienen cargos de mayor responsabilidad.

b. Naturaleza de las recompensas que recibe la persona. Aquí retomamos a Contreras y Lujano (1999) para entender este factor y decir que no reside tanto en las opciones u oportunidades de trabajo o que estos sean atractivos lo que genera un mayor nivel de compromiso organizacional sino más bien

el hecho de que se implemente planes para que participen más activamente sus trabajadores en la institución, sentirse escuchado, que se toma en cuenta sus aportes y sugerencias, así como las retribuciones que recibe por ello es lo que acrecienta mejor el compromiso organizacional.

c. Socialización y sistemas de valores de la organización. Siguiendo a Atencio y Ortega (2009) se promueve mejor la interacción entre nuevos y antiguos trabajadores a través de planes de socialización, se podrá constatar allí como eso contribuye grandemente a tener una mejor orientación en el trabajo, sobre todo en los períodos iniciales de seis meses aproximadamente, ello ayuda también de manera indiscutible en mejorar el compromiso organizacional.

d. Características personales del trabajador. Tomando como referencia a Allen y Meyer (1991) las siguientes características personales son las que incidirían más en un mayor grado de Compromiso Organizacional. Tenemos en primer lugar a la antigüedad y la experiencia que se tiene al interior de la organización. En segundo lugar, a la edad, dado su alto componente de afectividad, téngase presente que a medida que avanza la edad menores oportunidades de obtener un trabajo en otras instituciones. En tercer lugar, tiene mucho que ver el sexo, dado que se ha demostrado que son las mujeres las que están más comprometidas que los varones con la institución. Otra característica a tener muy en cuenta es el estado civil, pues las personas casadas demuestran mayores niveles de compromiso,

que a decir de Mathiu y Zajac (1991) eso corresponde con las mayores responsabilidades que ellos tienen. Finalmente, la característica del nivel educativo es conveniente tenerle mucho cuidado, pues a decir de Cardozo y Gonçalves (1998) cuando mayor educación se tiene se corre el riesgo también de tener un menor nivel de compromiso, ello porque al tener una mayor especialización, las ofertas laborales aumentarán en las demás empresas del mercado actual.

Beneficios del compromiso organizacional

De acuerdo con Allen y Meyer (1990), serían los siguientes:

- a. Al haber un mayor nivel de compromiso entonces hay más fidelidad, lealtad y por ende mayor permanencia en la organización.
- b. Al sentirse más vinculados con la empresa, están más motivados y por lo tanto sus aportes a la misma serán mayores.
- c. La menor ausencia al trabajo se da porque los trabajadores están más comprometidos y mejor vinculados con la organización.
- d. Los trabajadores presentan un mejor desempeño cuando están más comprometidos con la institución, vinculándose mejor con las estrategias organizacionales.

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito, podemos concluir:

- a. El éxito o fracaso de la empresa depende de que se considere como un todo el vínculo individuo – organización.

- b. La organización debe tomar en cuenta el grado de satisfacción que tiene cada trabajador a fin de mejorar el bienestar o no de los trabajadores.
- c. Téngase presente que, si el trabajador se fortalece en su compromiso con la institución, esto beneficia grandemente también a la misma organización.

Tipos de compromiso organizacional

Para tratar esta parte hemos recurrido en primer lugar a lo estudiado por Gallaguer y McLean Parks (2001) citados por Gonzales Santa Cruz (2011) quienes aportan unos aspectos muy importantes a tener en cuenta, estamos hablando de que no siempre se conseguirán los mismos resultados, pues no se puede pedir un alto nivel de compromiso organizacional a trabajadores que son eventuales o que trabajan temporalmente únicamente, tal vez a ellos se les podrá invocar un compromiso al trabajo o para con sus compañeros de trabajo pero no tanto para con la misma organización que ofrece solo trabajos temporales.

En segundo lugar, retomamos a Meyer y Herscovitch (2001), mencionado por Gonzales Córdoba para señalar algunos tipos de compromiso que existen en las organizaciones, no obstante, no son propiamente compromiso organizativo, entre ellos tenemos a los siguientes:

Uno es el compromiso general, entendido como los aspectos amplios que enmarcan la relación del trabajador con la actividad, creencia o fuerza que mueve su compromiso para con la organización.

También tenemos el compromiso hacia los miembros del grupo, que es diferente del compromiso organizativo, relacionado más con el conjunto con el equipo en sí. Lo primero es un compromiso más con los integrantes del grupo, con el conjunto de individuales. Algunos autores señalan que esta divergencia es solo más aparente y no tanto tan real como pareciera.

Un tercer tipo sería el compromiso con el trabajo, relacionado más directamente con esa especie de apego o unidad que tiene el trabajador con su trabajo, pero que no necesariamente es lo mismo que compromiso organizativo que implica muchas mayores cosas o aspectos a considerar.

Otro tipo es el compromiso con la carrera o con la ocupación, está relacionado con la convicción que tiene el trabajador con su profesión y cuan motivado está para hacer las cosas bien en el puesto elegido. Aquí estamos hablando del aspecto individual del trabajador y no tanto del aspecto colectivo o general que sería más propiamente compromiso organizativo. Ahora bien, si tomamos en cuenta que cada vez hay menos trabajos de naturaleza permanente y prevalecen más los temporales, en esa línea pierde más fuerza el compromiso organizativo y comienza a tener mayor fuerza el compromiso anteriormente descrito.

Un quinto tipo sería el compromiso con los cambios organizacionales. Estos cambios originan vínculos psicológicos necesarios para hacer frente a los cambios que se dan en la organización. También habría que prestar atención al compromiso con las metas, al alcance de las mismas y sus respectivas recompensas, todo ello hace parte también del compromiso organizativo.

Un último tipo sería el compromiso con la estrategia, estamos hablando de la predisposición del trabajador para implementar y culminar con las estrategias establecidas por la organización. Ello será factible en la medida que haya compromiso con los objetivos de la institución por cuanto los considera importantes y realizará el mayor de sus esfuerzos por concretarlos.

Dimensiones del compromiso organizacional

Meyer y Allen (1991) citado por Ventura (2014) nos habla del compromiso Afectivo, de Continuidad y Normativo, que serían los componentes del compromiso organizacional, a saber.

Compromiso Afectivo (deseo): Aquí estamos hablando de cómo el trabajador se siente como adherido emocionalmente hacia la institución donde labora, la misma que es fruto del grado de satisfacción que se tiene en la organización, de cómo se atiende las necesidades que tienen los trabajadores. Este tipo de compromiso está compuesto por tres factores: la

convicción sólida junto con la aceptación de los objetivos y valores de la organización, así como una buena dosis de disposición para ejercer algún esfuerzo considerable en pro de la organización, y finalmente, la fuerte aspiración por permanecer como parte del equipo de trabajo de la institución a la que pertenece.

Compromiso de Continuidad (necesidad): Está referido a un fenómeno estructural que suele experimentarse como consecuencia de las transiciones en las relaciones entre individuo – organización, también suele presentarse al realizarse variaciones en los proyectos en general. Es importante señalar que esta variable de estudio llamada compromiso organizacional puede aparecer ante la inminencia de cualquier evento que aumente el costo que signifique retirarse de la organización.

Compromiso Normativo (deber), aquí estamos haciendo referencia a la gratitud que experimenta el trabajador y que por lo tanto responde de manera recíproca con la organización a la cual pertenece, teniendo en cuenta los beneficios que también de ella recibe.

El común denominador de estos componentes es el nexo entre el empleado y la organización, por eso su grado de influencia sobre la productividad, pero al mismo tiempo, se presentan diferencias en la naturaleza de dicho nexo.

Un fuerte compromiso afectivo hace que los trabajadores permanezcan en la institución porque así lo quieren. Por otra parte, aquellos trabajadores con un fuerte compromiso normativo permanecen en la institución porque conciben que eso es lo que deben hacer.

Actualmente vamos observando cada día con más fuerza como el compromiso que las personas tengan con la organización se fortalecerá como uno de los activos más importantes para dicha institución. Todavía no se especifica este rubro directamente en los estados financieros, pero para allí va la tendencia actual.

2.3 Marco Conceptual

Administración pública. Debe ser entendida como la conformación de instituciones y organizaciones que tienen la finalidad de administrar y, por ende, de gestionar de manera eficiente el Estado, la misma que guarda directa relación con los empleados. A través de ella, el Estado puede canalizar adecuadamente diversos tipos de demandas sociales y ofrecer mejores servicios, bienes y regulaciones.

Compromiso. Derivada del término latino *compromissum*, debe ser entendida como la obligación que contraemos con otra persona o con algo. Es comúnmente usado para poder describir una obligación contraída, un tipo de acuerdo que tiene una persona con otros ante un hecho o situación específica.

Compromiso organizacional. Más allá del grado psicológico, debe entenderse como el grado de identificación y pertenencia que tiene el trabajador para con su institución. Esto afecta la permanencia o no del trabajador en la organización.

Desafío de procesos. Entiéndase a las acciones que realiza el líder para crecer en habilidades y capacidades, desafiando a innovar siempre en el trabajo para mejorar el servicio que se brinda con objetivos concretos y medibles.

Estructura organizacional. Referido a la forma en que se ordenan diversas actividades para conseguir los objetivos que se ha planteado la institución, así como el hecho de que cada grupo de trabajo tenga quien lo lidera y supervise unido al establecimiento de las medidas necesarias para una sana coordinación a nivel horizontal y vertical.

Equipo de trabajo. Está conformado por un conjunto de personas que se organizan de una manera determinada para alcanzar una meta en común. Ellos ponen lo mejor de sí para desarrollar sus tareas siempre en un ambiente de respeto y cooperación.

Influencia. Entendida como la habilidad que se tiene o el poder que se ejerce sobre una persona o grupo de personas para hacer que las personas

actúen de una manera determinada. Entiéndase también al poder que los miembros ejercen sobre el grupo, así como también en el sentido inverso.

Liderazgo. Lo consideramos como la capacidad para influir en las personas, dicha influencia se realiza a través de habilidades gerenciales o directivas, todo ello con la finalidad de que el equipo de trabajo alcance las metas propuestas.

Motivación. Entendida que estas se dan muy ligadas a las necesidades, es lo que nos mueve a realizar determinadas actividades. Tener presente que una necesidad no siempre da lugar solo a una motivación sino a muchas y de igual forma en sentido opuesto.

Participación. Referido a las acciones que se implementan con el objetivo de coadyuvar en el desarrollo local a través del ejercicio de la democracia participativa. Tiene que ver con los diversos mecanismos que goza la población para tener acceso a las diferentes decisiones del gobierno, sin importar si forma parte o no de la administración pública.

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

Investigación aplicada. Decimos que es aplicada tomando como referencia a Tamayo (2003) quien nos refiere que se encuadra en este tipo de investigación los estudios de problemas y características concretas, teniendo como finalidad la aplicación inmediata y no tanto el nacimiento o desarrollo de teorías.

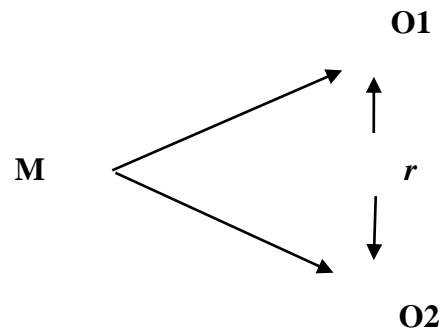
En cuanto a los niveles de investigación, estaría ubicado en el tercer nivel, es decir, investigación correlacional, por cuanto que lo que se busca es conocer la relación o grado de asociación entre dos o más variables.

3.2 Diseño de investigación

De acuerdo con Hernández, R; Fernández C., y Baptista, P. (2010), el diseño de la presente investigación es transeccional o transversal. Los datos se obtienen en un solo momento para poder describir las variables y

analizar su incidencia e interrelación en dicho momento. Investigación no experimental.

El siguiente diagrama presenta la estructura del diseño correlacional:



Donde:

M = Muestra

O1 =Variable 1: Liderazgo

O2 =Variable 2: Compromiso Organizacional

r= Relación

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

Es la comprendida por todos los elementos del ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación, así lo sostiene Carrasco (2016). En ese sentido, esta investigación considera a los trabajadores del área de gestión comercial en Electrosur S.A., en la ciudad de Tacna, que son 33 personas según datos suministrados por el área de RRHH de dicha

empresa. Dicha área de gestión comercial la conforman dos (02) departamentos pertenecientes al área administrativa – operativa comercial en Electrosur s.a.; que son el departamento de comercialización y el departamento de mantenimiento de conexiones.

3.3.2 Muestra

Viene a hacer el sub grupo de la población, de allí se recolectarán los datos y al mismo tiempo debe ser representativo de dicha población, esto según lo firmado por Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Bautista Lucio, (2010). En la presente investigación por ser una población pequeña, finita y manejable por la investigadora, se tomará la población en su totalidad para realizar los instrumentos.

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

3.4.1 Técnicas

Se refiere a los mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos, dicha aseveración se encuadra en lo expresado por Sabino (2009). Las técnicas empleadas en la presente investigación son las encuestas.

3.4.2 Instrumentos

Estando en conformidad con lo afirmado por Sabino (2009) se entiende por Instrumento, al recurso del que se vale el investigador para poder acercarse a la realidad de estudio y obtener la información necesaria respectiva.

Para la variable liderazgo se recogió la información a través del cuestionario denominado Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner, con una ligera modificación en atención a la realidad del ámbito de estudio.

Para el caso de la variable compromiso organizacional el instrumento utilizado fue el cuestionario denominado Inventario de Compromiso Organizacional de Meyer & Allen con una ligera modificación en atención a la realidad del ámbito de estudio.

3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

3.5.1 Técnicas de procesamiento de datos

Para el procesamiento de los datos obtenidos por diferentes fuentes, en la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- Ordenamiento y clasificación
- Registro Manual
- Análisis Documental
- Uso del software estadístico SPSS Versión 23

3.5.2 Técnicas de Análisis

En el análisis de los datos obtenidos utilizamos la Estadística descriptiva: Tablas comparativas, cuadros de distribución de frecuencias, así como figuras de barras. Para la comprobación de las hipótesis se utilizó el estadístico de Chi Cuadrada. Su fórmula es:

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

3.5.3 Validación y confiabilidad de los instrumentos

La validez está referida al grado de certeza en que el instrumento mide la variable que se busca medir, Hernández et al. (2010). En la presente investigación los dos instrumentos fueron validados mediante el Juicio de expertos, ellos manifestaron que puede ser aplicados, dada la coherencia entre los objetivos, las hipótesis, las variables, las dimensiones y los indicadores de cada instrumento.

Continuando con Hernández et al. (2010) la confiabilidad se entiende como el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Dicha fiabilidad se determinó utilizando el estadístico Alfa de Crombach y fue calculado con la ayuda del programa estadístico IBM SPSS 23.

Existen diversas escalas para determinar el nivel de confiabilidad, para la presente investigación acudimos a George y Mollery (2003) quienes sugirieron la siguiente escala para evaluar el coeficiente de “Alfa de Cronbach”.

ESCALA	CATEGORÍA
0,00	Confiabilidad Nula
0,51 a 0,60	Confiabilidad Inaceptable
0,61 a 0,70	Confiabilidad Cuestionable
0,71 a 0,80	Confiabilidad Aceptable
0,81 a 0,90	Confiabilidad Buena
0,91 a 0,99	Confiabilidad Excelente
1,00	Confiabilidad Perfecta

Para la variable Liderazgo se obtuvo la siguiente fiabilidad:

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	19	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	19	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	30

Es decir, que el instrumento es fiable: Confiabilidad Excelente. Resultado obtenido de la base de datos de aplicación de la prueba piloto.

Para la variable Compromiso Organizacional, se obtuvo la siguiente fiabilidad:

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

Casos	Casos	Casos	Casos

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach
,812	,812

Es decir, que el instrumento es fiable: Confiabilidad Buena. Resultado obtenido de la base de datos de aplicación de la prueba piloto.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados

4.1.1 Descripción de la información general de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en Electrosur S.A.

En primer lugar, presentamos los resultados generales de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en Electrosur S.A.

Tabla 1. Edades de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. No se encuentran entradas de índice.

Edades	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 31 años	8	24,2
De 31 a 39 años	5	15,2
De 40 a 48 años	9	27,3
De 49 a 57 años	6	18,2
Más de 57 años	5	15,2
Total	33	100,0

Fuente: Resultados de Cuestionario de Liderazgo.

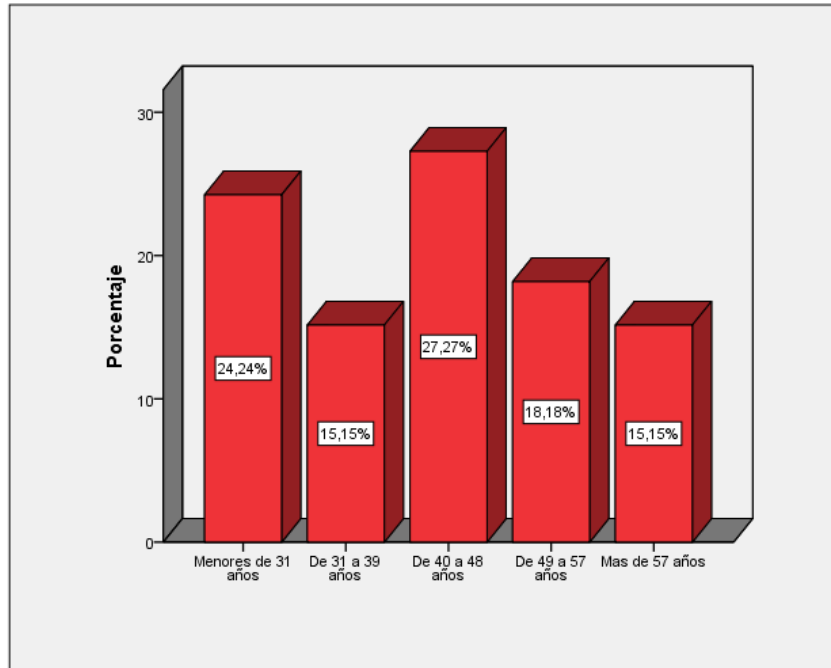


Figura 1. Edades de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.

Fuente: Tabla 1

Análisis e interpretación de los resultados

Según la tabla 01 y figura 01, se observa que el 24.2% de los trabajadores tienen edades menores a 31 años, el 15.2% edades comprendidas entre 31 y 39 años, el 27.3% de los trabajadores tienen edades entre 40 y 48 años, el 18.2% sus edades están entre 49 y 57 años y el 15.2% de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. tienen edades mayores a 57 años.

Tabla 2. Sexo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	11	33,3
Masculino	22	66,7
Total	33	100,0

Fuente: Resultados de Cuestionario de Liderazgo

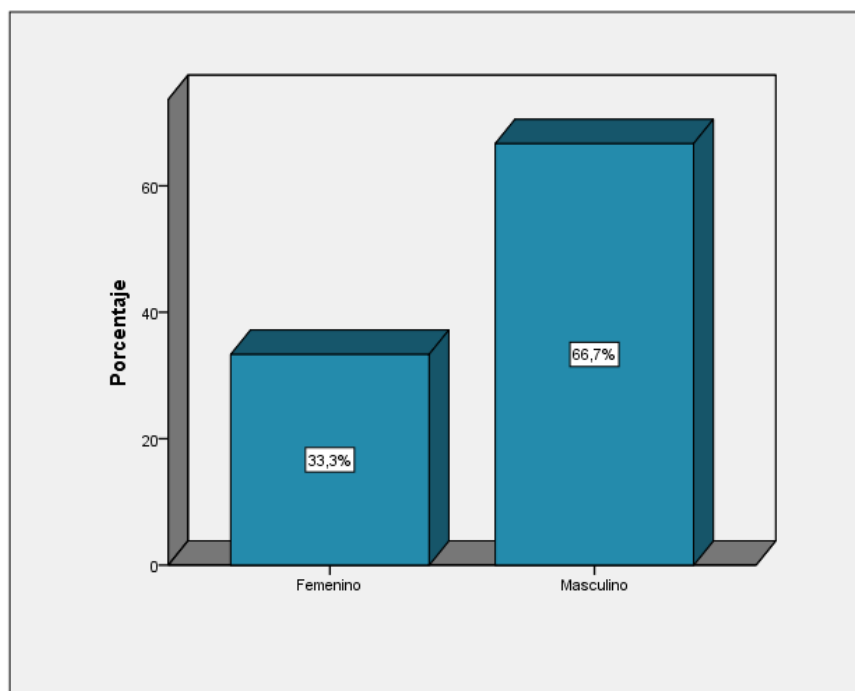


Figura 2. Sexo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.

Fuente: Tabla 2

Análisis e interpretación de los resultados

Los resultados de la tabla 2 y figura 2, muestra los resultados obtenidos en la presente investigación sobre el sexo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. Podemos visualizar que el mayor porcentaje de trabajadores son de sexo masculino (66.7%) y el 33.3% de los trabajadores de la empresa son de sexo femenino.

Tabla 3. Antigüedad en el centro laboral de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.

	Frecuencia	Porcentaje
DE 0 a 1 año	3	9,1
De 1 a 2 años	4	12,1
De 2 a 3 años	1	3,0
De 3 años a más.	25	75,8
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario de Liderazgo

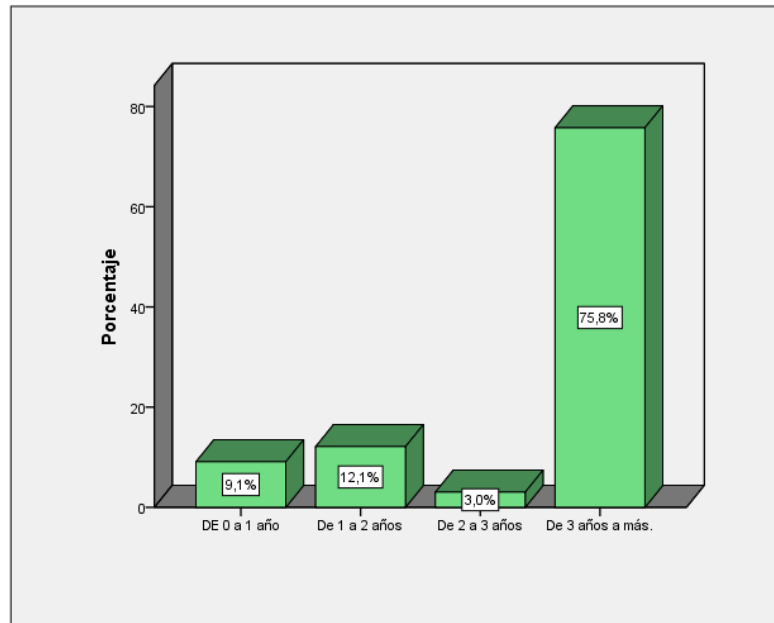


Figura 3. Antigüedad en el centro laboral de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.

Fuente: Tabla 3

Análisis e interpretación de los resultados

Los resultados de la tabla 3 y figura 3, presenta la antigüedad en el centro laboral de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. Los resultados indican que 75.8% de los trabajadores de la empresa tiene más de 3 años laborando en dicha institución, mientras que 3% vienen laborando de 2 a tres años, el 12.1% están laborando entre

1 y 2 años en la empresa y el 9.1 de los trabajadores vienen trabajando menos de 1 año en la empresa ELECTROSUR S.A.

4.1.2 Análisis e interpretación del liderazgo de los directivos de la empresa Electrosur S.A.

En las siguientes tablas y figuras se presentan los resultados de la variable liderazgo de los directivos de la empresa ELECTROSUR S.A. Presentamos en primer lugar, los resultados obtenidos por cada una de las dimensiones del liderazgo.

Tabla 4. Dimensión 01: Desafiar el proceso de la variable Liderazgo

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	3	9,1
Algunas veces	7	21,2
Casi siempre	22	66,7
Siempre	1	3,0
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario de Liderazgo

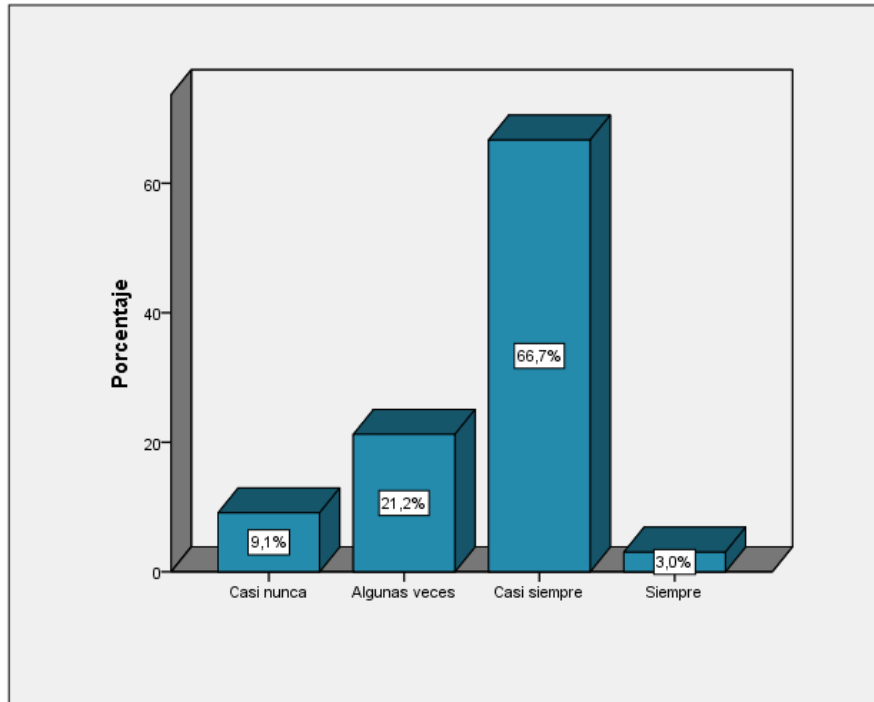


Figura 4. Dimensión 01: Desafiar el proceso de la variable Liderazgo
Fuente: Tabla 4

Análisis e interpretación de los resultados

Los resultados de la dimensión: desafiar el proceso de la variable liderazgo, muestran que el 9.1% de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. afirman que casi nunca los líderes de la empresa cambian, innovan o mejoran los procesos para el mejor desempeño de los trabajadores, el 21.2% afirman que algunas veces los líderes de la empresa desafían el proceso, el 66.7% de los trabajadores afirman que los líderes casi siempre están cambiando, innovando o mejorando los procesos en la empresa y el 3% de los trabajadores afirman que siempre los líderes de la empresa desafían el proceso.

El 90.9% de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. indican que los líderes de la empresa por lo menos alguna vez desafiaron el proceso o realizaron cambios, innovación o mejoraron el proceso de la empresa con la finalidad de experimentar, correr

riegos y aprender de pequeños errores y así pudieron generar nuevas ideas, recompensar esfuerzos e investigar fracasos y éxitos en la empresa.

Tabla 5. Dimensión 2: Inspirar visión compartida de la variable Liderazgo

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	2	6,1
Algunas veces	7	21,2
Casi siempre	20	60,6
Siempre	4	12,1
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario de Liderazgo.

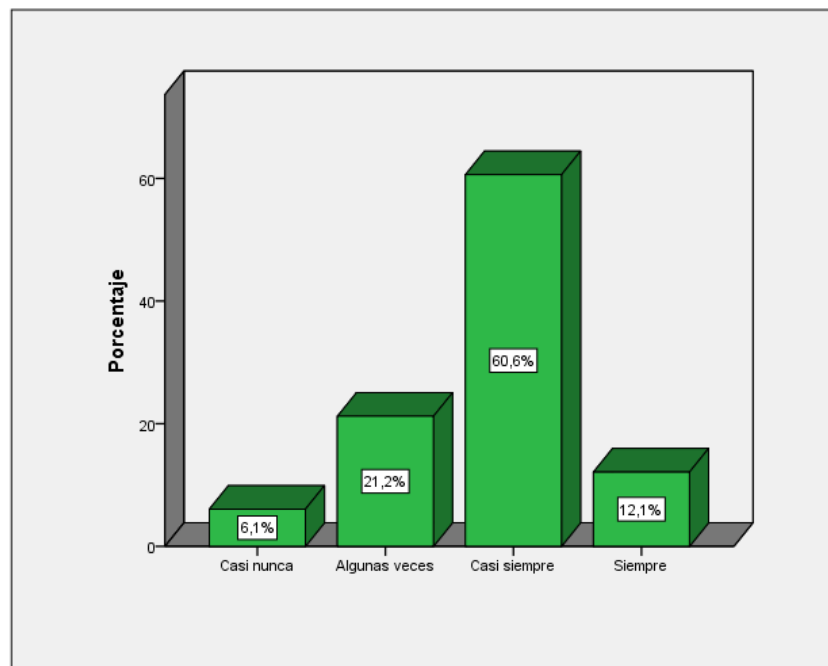


Figura 5. Dimensión 02: Inspirar visión compartida de la variable Liderazgo

Fuente: Tabla 5

Análisis e interpretación de los resultados

Los resultados de la dimensión: inspirar visión compartida de la variable liderazgo, muestran que el 6.1% de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. afirman que casi nunca los líderes de la empresa inspiraron una visión compartida en la empresa, el 21.2% afirman que algunas veces los líderes de la empresa inspiraron una visión compartida, el 60.6% de los trabajadores afirman que los líderes casi siempre inspiraron una visión compartida y el 12.1% de los trabajadores afirman que siempre los líderes de la empresa inspiraron una visión compartida.

El 93.9% de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. indican que los líderes de la empresa por lo menos alguna vez inspiraron una visión compartida con los trabajadores, es decir que los líderes por lo menos en algún momento imaginaron y compartieron con los trabajadores de cómo sería el futuro ideal de la empresa, en cuanto a valores, a factores económicos, a la tecnología y las políticas sociales.

Tabla 6. Dimensión 3: Habilitar a otros para actuar de la variable Liderazgo

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	1	3,0
Algunas veces	3	9,1
Casi siempre	20	60,6
Siempre	9	27,3
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario de Liderazgo.

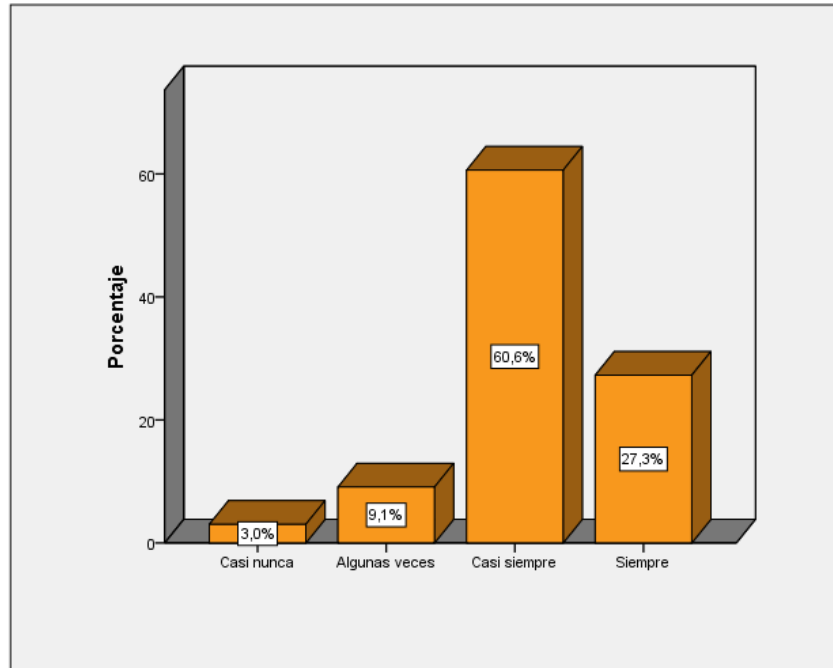


Figura 6. Dimensión 03: Habilitar a otros para actuar de la variable Liderazgo

Fuente: Tabla 6

Análisis e interpretación de los resultados

Los resultados de la dimensión: habilitar a otros para actuar de la variable liderazgo, muestra que el 3% de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. afirman que casi nunca los líderes habilitan a otros para actuar en la empresa, el 9.1% afirman que algunas veces los líderes habilitan a otros para actuar en la empresa, el 60.6% de los trabajadores afirman que los líderes casi siempre habilitan a otros para actuar en la empresa y el 27.3% de los trabajadores afirman que siempre los líderes habilitan a otros para actuar en la empresa.

Por tanto, se visualiza que el 97% de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. indican que los líderes de la empresa por lo menos alguna vez habilitan a otros para actuar en la empresa, es decir que los líderes por lo menos en algún momento compartieron el poder con los trabajadores de la empresa, proporcionando

la toma de decisiones laborales y fomentando la colaboración mediante la promoción y confianza en los trabajadores de la empresa.

Tabla 7. Dimensión 4: Servir de modelo de la variable liderazgo

Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	5 15,2
Casi siempre	21 63,6
Siempre	7 21,2
Total	33 100,0

Fuente: Cuestionario de Liderazgo.

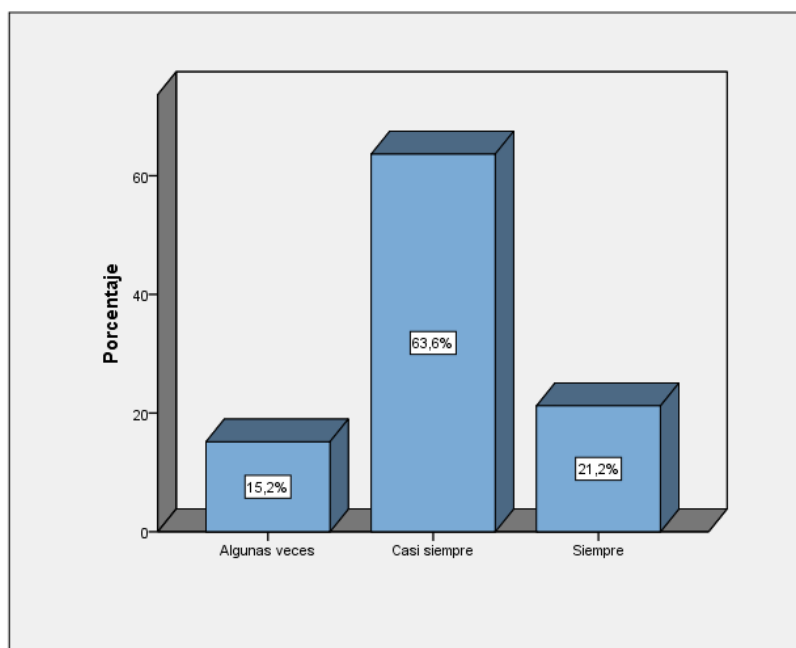


Figura 7. Dimensión 4: Servir de modelo de la variable Liderazgo
Fuente: Tabla 7

Análisis e interpretación de los resultados

Los resultados de la dimensión: servir de modelo de la variable liderazgo, muestra que el 15.2% de los trabajadores administrativos del área de

gestión comercial en ELECTROSUR S.A. afirman que algunas veces los líderes de la empresa sirvieron de modelo para los trabajadores, el 63.6% de los trabajadores afirman que los líderes casi siempre sirvieron de modelo para los trabajadores en la empresa y el 21.2% de los trabajadores indican que siempre los líderes sirvieron de modelo para los trabajadores de la empresa ELECTROSUR S.A.

Por tanto, se muestra que el 100% de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. afirman que los líderes de la empresa por lo menos en alguna vez sirvieron de modelo para los trabajadores, esto quiere decir que los líderes de la empresa ELECTROSUR S.A. trabajan a través del ejemplo, mostrando valores y principios al personal de la empresa.

Tabla 8. *Dimensión 5: Brindar aliento de la variable Liderazgo*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	5	15,2
Casi siempre	23	69,7
Siempre	5	15,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario de Liderazgo.

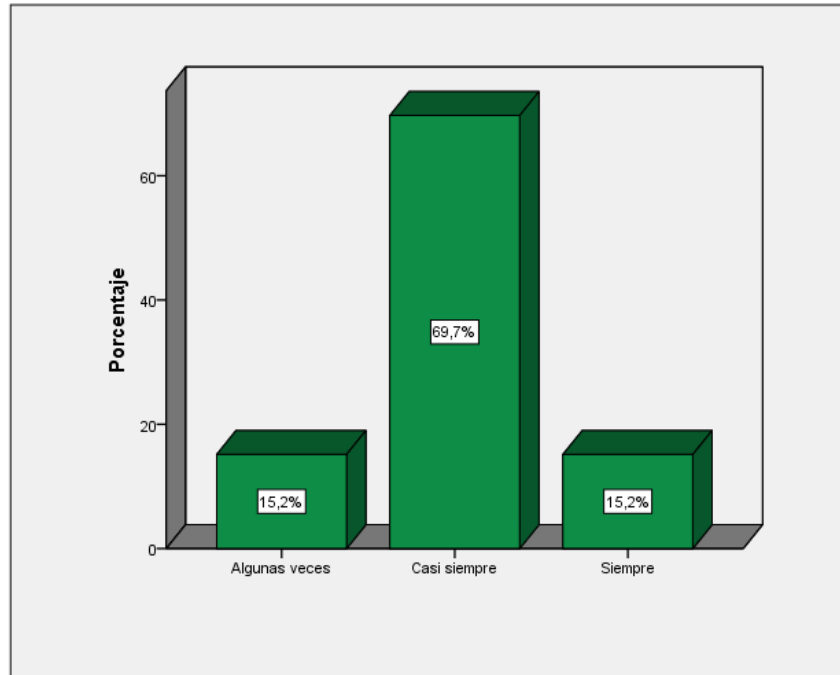


Figura 8. Dimensión 5: Brindar aliento de la variable Liderazgo
Fuente: Tabla 8

Análisis e interpretación de los resultados

Los resultados de la dimensión: brindar aliento de la variable liderazgo, muestra que el 15.2% de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. afirman que algunas veces los líderes de la empresa ELECTROSUR S.A. brindaron aliento a los trabajadores de la empresa, el 69.7% de los trabajadores afirman que los líderes casi siempre brindaron aliento a los trabajadores de la empresa y el 15.2% de los trabajadores indican que siempre los líderes brindaron aliento a los trabajadores de la empresa ELECTROSUR S.A.

Estos resultados indican que el 100% de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. afirman que los líderes de la empresa por lo menos en alguna vez brindaron aliento a los trabajadores de la empresa, esto nos indica que los líderes de la empresa tuvieron la capacidad de mostrar a los trabajadores que son capaces de triunfar para lograr el éxito de cualquier proyecto.

Tabla 9. Liderazgo en la empresa ELECTROSUR S.A.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	3	9,1
Algunas veces	3	9,1
Casi siempre	26	78,8
Siempre	1	3,0
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario de Liderazgo.

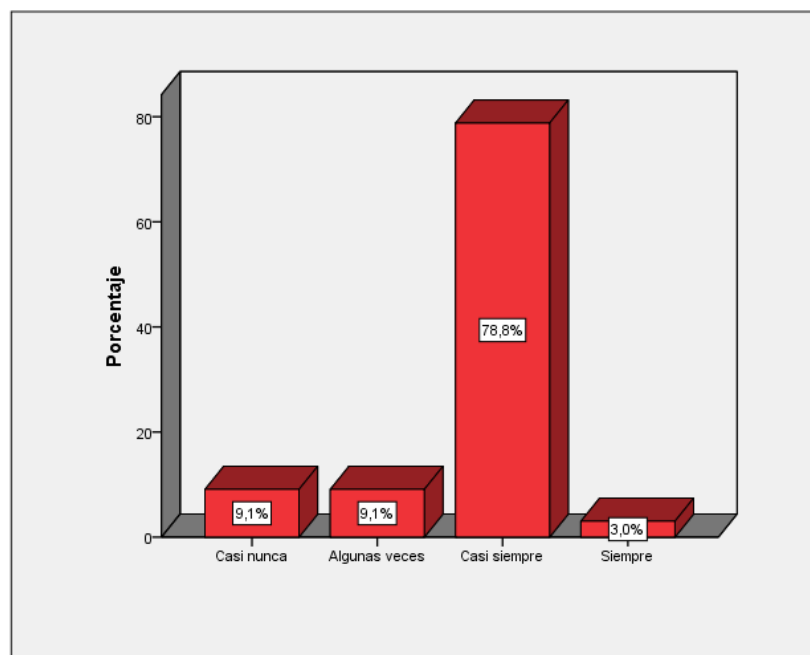


Figura 9. Liderazgo en la empresa ELECTROSUR S.A.

Fuente: Tabla 9

Análisis e interpretación de los resultados

La tabla y figura 9, muestran los resultados obtenidos de la variable liderazgo en la empresa ELECTROSUR S.A. Estos resultados indican que 9.1% de los trabajadores afirman que casi nunca existió liderazgo en la empresa ELECTROSUR S.A; el 9.1% de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. afirman que algunas veces se observó liderazgo en la empresa, el 78.8% de los trabajadores afirman que casi siempre existió liderazgo en la empresa y el 3% de los

trabajadores indican que siempre existió liderazgo en la empresa ELECTROSUR S.A.

Estos resultados indican que el 90.9% de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. afirman que en la empresa ELECTROSUR S.A. por lo menos alguna vez se existió o se observó liderazgo en la empresa, esto nos indica que los líderes de la empresa cumplen con las cinco prácticas de liderazgo: desafiar el proceso, inspirar confianza compartida, habilitar a otros para actuar servir de modelo y brindar aliento a los trabajadores de la empresa.

4.1.3 Análisis e interpretación del compromiso organizacional de los trabajadores administrativos

A continuación, presentamos los resultados obtenidos sobre la variable compromiso organizacional de los trabajadores administrativos en el área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.

Tabla 10. *Dimensión 1: Compromiso Afectivo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	30,3
Moderadamente de acuerdo	18	54,5
Totalmente de acuerdo	5	15,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario de Compromiso Organizacional.

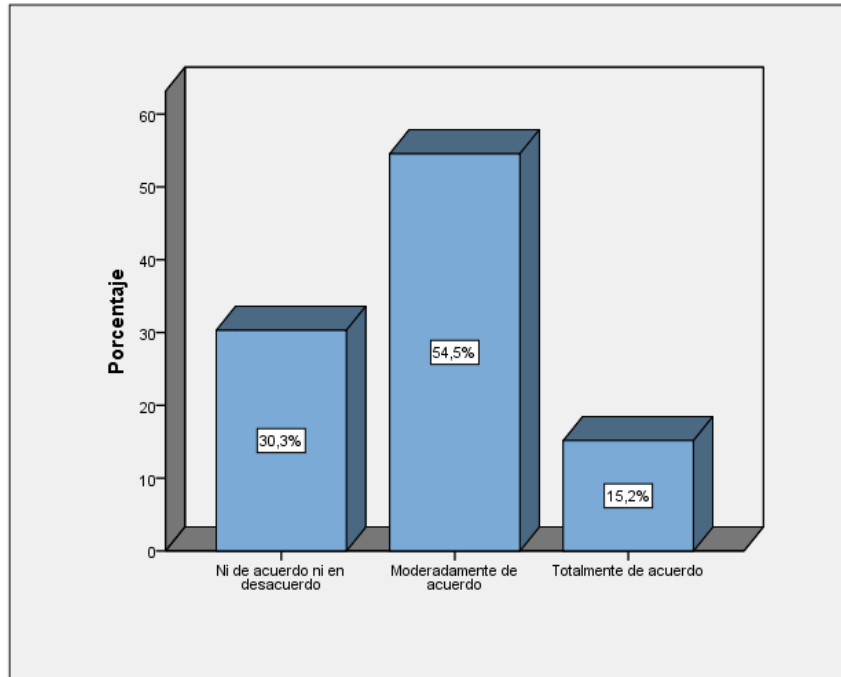


Figura 10. Dimensión 1: Compromiso Afectivo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.
Fuente: Tabla 10

Análisis e interpretación de los resultados

La tabla y figura 10, muestran los resultados obtenidos de la dimensión compromiso afectivo de la variable compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en la empresa ELECTROSUR S.A. Estos resultados indican que 30.3% de los trabajadores afirman que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el compromiso afectivo del trabajador hacia la empresa, el 54.5% de los trabajadores están moderadamente de acuerdo con el compromiso afectivo del trabajador hacia la empresa y el 15.2% de los trabajadores de la empresa están totalmente de acuerdo con el compromiso afectivo del trabajador hacia la empresa.

Estos resultados evidencian que el 69.7% de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. están de acuerdo de alguna manera con el compromiso afectivo del trabajador hacia la empresa, esto significa que emocionalmente los trabajadores

presentan una actitud positiva hacia la empresa, como consecuencia del sentimiento de satisfacción por la organización y las necesidades y expectativas que el trabajador siente hacia la misma.

Tabla 11. Dimensión 2: Compromiso de Continuidad de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Moderadamente en desacuerdo	1	3,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9,1
Moderadamente de acuerdo	26	78,8
Totalmente de acuerdo	3	9,1
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario de Compromiso Organizacional.

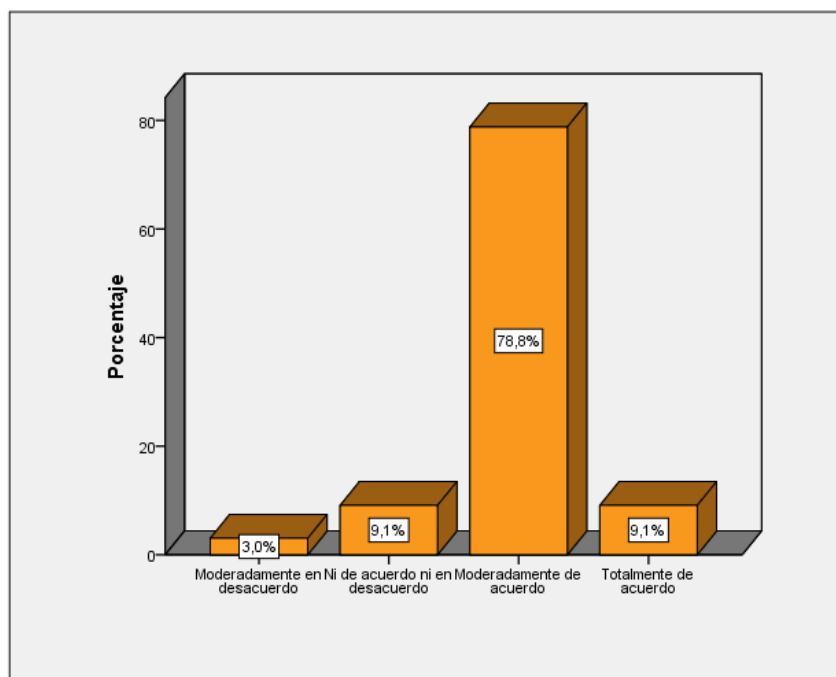


Figura 11. Dimensión 2: Compromiso de Continuidad de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.

Fuente: Tabla 11

Análisis e interpretación de los resultados

La tabla y figura 11, muestran los resultados obtenidos de la dimensión compromiso de continuidad de la variable compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en la empresa ELECTROSUR S.A. Estos resultados indican que 3.3% de los trabajadores están moderadamente en desacuerdo con el compromiso de continuidad de los trabajadores hacia la empresa, el 9.1% de los trabajadores afirman que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el compromiso de continuidad del trabajador hacia la empresa, el 78.8% de los trabajadores están moderadamente de acuerdo con el compromiso de continuidad del trabajador hacia la empresa y el 9.1% de los trabajadores de la empresa están totalmente de acuerdo con el compromiso de continuidad del trabajador hacia la empresa.

Estos resultados evidencian que el 87.9% de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. están de acuerdo de alguna manera con el compromiso de continuidad del trabajador hacia la empresa, esto significa que existe en la empresa ELECTROSUR S.A. un efecto de transición trabajador – empresa, compromiso que significa que los trabajadores asumirían un costo si tuvieran que dejar la empresa.

Tabla 12. Dimensión 3: Compromiso Normativo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Moderadamente en desacuerdo	1	3,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9,1
Moderadamente de acuerdo	26	78,8
Totalmente de acuerdo	3	9,1
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario de Compromiso Organizacional.

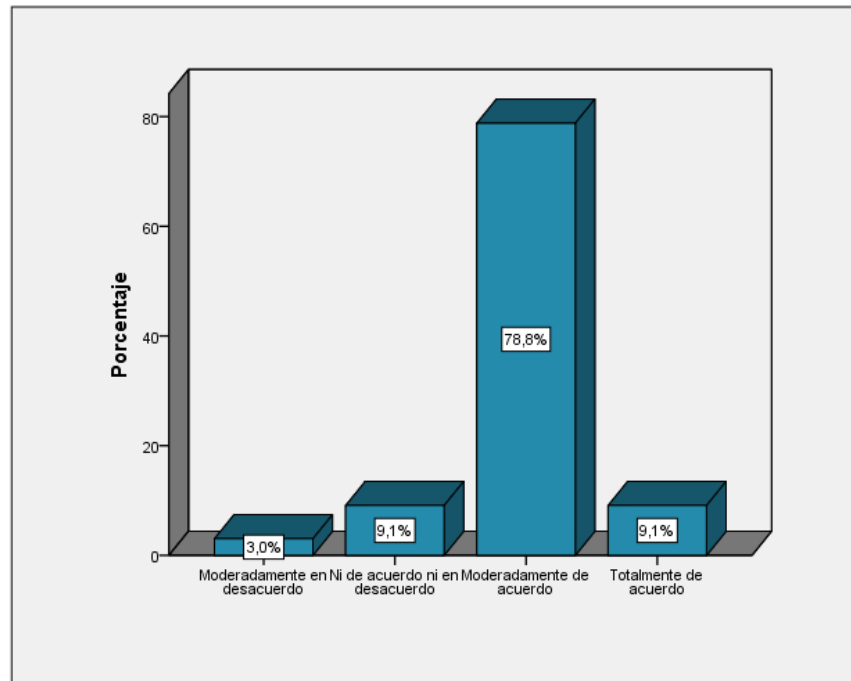


Figura 12. Dimensión 3: Compromiso Normativo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.

Fuente: Tabla 12

Análisis e interpretación de los resultados

La tabla y figura 12, muestran los resultados obtenidos de la dimensión compromiso normativo de la variable compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en la empresa ELECTROSUR S.A. Estos resultados indican que 3% de los trabajadores están moderadamente en desacuerdo con el compromiso normativo de los trabajadores hacia la empresa, el 9.1% de los trabajadores afirman que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el compromiso normativo del trabajador hacia la empresa, el 78.8% de los trabajadores están moderadamente de acuerdo con el compromiso normativo del trabajador hacia la empresa y el 9.1% de los trabajadores de la empresa están totalmente de acuerdo con el compromiso normativo del trabajador hacia la empresa.

Estos resultados evidencian que el 87.9% de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. están de acuerdo de alguna manera con el compromiso normativo del trabajador hacia la empresa, significando que los trabajadores sienten gratitud por los beneficios que les brinda la empresa tales como trato amable, mejoras laborales, etc., a cambio de ello, los trabajadores aproximadamente en un 90% responde de manera recíproca a las expectativas de la empresa.

Tabla 13. *Compromiso Organizacional de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Moderadamente en desacuerdo	1	3,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	72,7
Moderadamente de acuerdo	8	24,2
Total	33	100,0

Fuente: Cuestionario de Compromiso Organizacional.

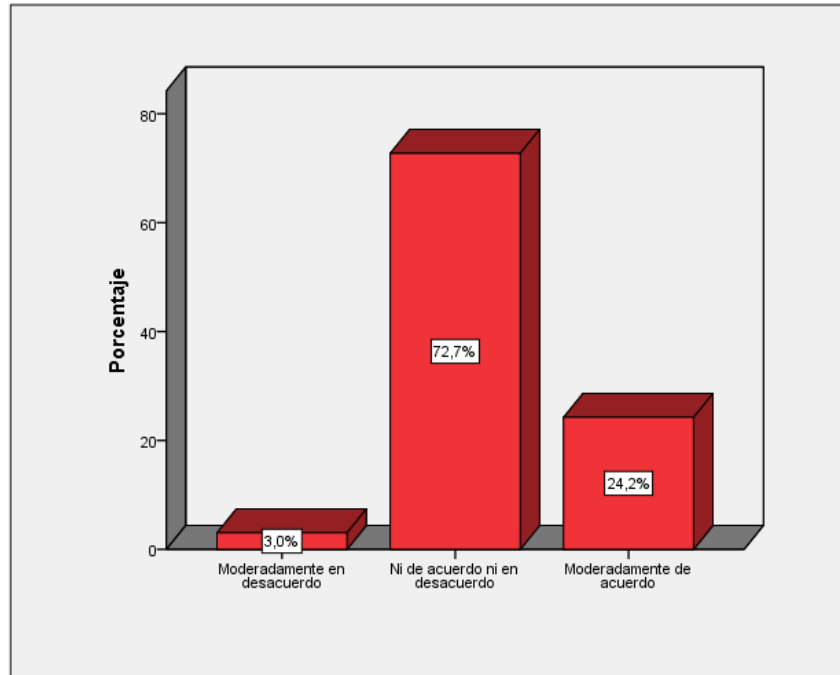


Figura 13. *Compromiso Organizacional de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.*

Fuente: Tabla 13

Análisis e interpretación de los resultados

La tabla y figura 13, muestran los resultados obtenidos sobre el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en la empresa ELECTROSUR S.A. Los resultados obtenidos indican que 3% de los trabajadores están moderadamente en desacuerdo con el compromiso organizacional de los trabajadores hacia la empresa, el 72.7% de los trabajadores afirman que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el compromiso organizacional del trabajador hacia la empresa y el 24.2% de los trabajadores están moderadamente de acuerdo con el compromiso organizacional del trabajador hacia la empresa.

Estos resultados evidencian que existe un 72.7% de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el compromiso organizacional de la empresa, es decir que no muestran una identificación positiva pero

tampoco negativa con respecto a la empresa, podemos ver por otro lado que existe un 24.2% de los trabajadores que se identifican de alguna manera con los objetivos de la empresa y un porcentaje mínimo (3%) que no muestra algún tipo de identificación por la empresa ELECTROSUR S.A.

4.2 Contrastación de Hipótesis

4.2.1 Contrastación de Hipótesis Central

1. Formulación de hipótesis

H_0 : No existe relación entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. - Tacna, 2017.

H_a : Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. - Tacna, 2017.

2. Estadístico de prueba

El estadístico de prueba que se utilizó fue la Prueba Chi cuadrada de independencia, cuya fórmula es la siguiente:

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

Dónde:

O_{ij} : Frecuencias observadas

E_{ij} : Frecuencias esperadas

Los resultados se obtuvieron con la utilización del Software Estadístico SPSS versión 24.

Tabla 14. Tabla cruzada Compromiso Organizacional*Liderazgo

			Liderazgo				
			Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Compromiso Organizacional	Moderadamente en desacuerdo	Recuento	1	0	0	0	1
		Recuento esperado	,1	,1	,8	,0	1,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	2	3	19	0	24
		Recuento esperado	2,2	2,2	18,9	,7	24,0
	Moderadamente de acuerdo	Recuento	0	0	7	1	8
		Recuento esperado	,7	,7	6,3	,2	8,0
Total	Recuento		3	3	26	1	33
	Recuento esperado		3,0	3,0	26,0	1,0	33,0

Fuente: Resultados de SPSS

Tabla 15. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,949 ^a	6	,021
Razón de verosimilitud	10,843	6	,093
Asociación lineal por lineal	6,681	1	,010
N de casos válidos	33		

a. 10 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

3. Toma de decisión estadística

Como la Significación asintótica bilateral, es decir el p-valor = 0.021 es menor a 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por consiguiente, podemos concluir que dados los resultados obtenidos se tiene suficiente evidencia estadística que nos permite afirmar que existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. - Tacna, 2017.

4.2.2 Contrastación de Hipótesis Específicas

Hipótesis Específica 01:

1. Formulación de hipótesis

H0: No existe relación entre el liderazgo de los directivos y el compromiso afectivo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. - Tacna, 2017.

Ha: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso afectivo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. - Tacna, 2017.

2. Estadístico de prueba

El estadístico que utilizamos para contrastar la hipótesis específicas fue la Prueba Chi Cuadrada. Para lo cual utilizamos el software estadístico SPSS versión 24, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 16. Tabla cruzada Compromiso Afectivo *Liderazgo

			Liderazgo				Total
			Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Compromiso Afectivo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	3	3	4	0	10
		Recuento esperado	,9	,9	7,9	,3	10,0
	Moderadamente de acuerdo	Recuento	0	0	18	0	18
		Recuento esperado	1,6	1,6	14,2	,5	18,0
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	4	1	5
		Recuento esperado	,5	,5	3,9	,2	5,0
Total	Recuento	3	3	26	1	33	
	Recuento esperado	3,0	3,0	26,0	1,0	33,0	

Fuente: Resultados del SPSS

Tabla 17. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,338 ^a	6	,001
Razón de verosimilitud	21,383	6	,002
Asociación lineal por lineal	12,340	1	,000
N de casos válidos	33		

a. 10 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,15.

3. Decisión estadística

Como la Significación asintótica bilateral, es decir el p-valor = 0.001 es menor a 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por consiguiente, podemos concluir que dados los resultados encontrados se tiene suficiente evidencia estadística para afirmar la existencia de una relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso afectivo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. - Tacna, 2017.

Hipótesis Específica 02:

1. Formulación de hipótesis

H0: No existe relación entre el liderazgo de los directivos y el compromiso de continuación de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. - Tacna, 2017.

Ha: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso de continuación de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. - Tacna, 2017.

2. Estadístico de prueba

Aplicado el Chi Cuadrado se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 18. *Tabla cruzada Compromiso de Continuidad *Liderazgo*

			Liderazgo				
			Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Compromiso de Continuidad	Moderadamente en desacuerdo	Recuento	1	0	0	0	1
		Recuento esperado	,1	,1	,8	,0	1,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	1	2	0	0	3
		Recuento esperado	,3	,3	2,4	,1	3,0
	Moderadamente de acuerdo	Recuento	1	1	24	0	26
		Recuento esperado	2,4	2,4	20,5	,8	26,0
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	2	1	3
		Recuento esperado	,3	,3	2,4	,1	3,0
Total	Recuento		3	3	26	1	33
	Recuento esperado		3,0	3,0	26,0	1,0	33,0

Fuente: Resultados del SPSS

Tabla 19. *Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	37,990 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	23,653	9	,005
Asociación lineal por lineal	16,704	1	,000
N de casos válidos	33		

a. 15 casillas (93,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

3. Decisión estadística

Como la Significación asintótica bilateral, es decir el p-valor = 0.000 es menor a 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por consiguiente, podemos concluir que teniendo en cuenta los resultados procesados se tiene suficiente evidencia estadística para afirmar la existencia de una relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso de continuación de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. - Tacna, 2017

Hipótesis Específica 03:

1. Formulación de hipótesis

H₀: No existe relación entre el liderazgo de los directivos y el compromiso normativo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. - Tacna, 2017.

H_a: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso normativo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. - Tacna, 2017.

2. Estadístico de prueba

Aplicado el Chi Cuadrado se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 20. Tabla cruzada Compromiso Normativo *Liderazgo

			Liderazgo				Total
			Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Compromiso Normativo	Moderadamente en desacuerdo	Recuento	1	0	0	0	1
		Recuento esperado	,1	,1	,8	,0	1,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	1	0	2	0	3
		Recuento esperado	,3	,3	2,4	,1	3,0
	Moderadamente de acuerdo	Recuento	1	3	22	0	26
		Recuento esperado	2,4	2,4	20,5	,8	26,0
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	2	1	3
		Recuento esperado	,3	,3	2,4	,1	3,0
Total	Recuento		3	3	26	1	33
	Recuento esperado		3,0	3,0	26,0	1,0	33,0

Fuente: Resultados del SPSS

Tabla 21. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,909 ^a	9	,004
Razón de verosimilitud	13,703	9	,133
Asociación lineal por lineal	9,779	1	,002
N de casos válidos	33		

a. 15 casillas (93,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

3. Decisión estadística

Como la Significación asintótica bilateral, es decir el p-valor = 0.004 es menor a 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por consiguiente, podemos concluir existe suficiente evidencia estadística para afirmar que hay una relación directa y

significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso normativo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A. - Tacna, 2017.

4.3 Discusión de Resultados

Antes de dar inicio a la discusión de los resultados, debemos indicar que la fiabilidad y validez de los instrumentos utilizados han sido óptimos. Los datos obtenidos en la investigación mediante los instrumentos garantizan su uso en el presente estudio.

Los resultados hallados en esta investigación demuestran que hay una relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTRO SUR S.A., inicialmente se identificaron las dimensiones del Liderazgo a través de un cuestionario aplicado a los trabajadores del área de gestión comercial en ELECTRO SUR S.A. En cuanto al compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en Electro Sur S.A. se aplicó un cuestionario, la cual estaba dividida en diferentes dimensiones. Estas dimensiones se determinaron según las teorías de compromiso organizacional. De acuerdo a los objetivos de la investigación se determinaron las relaciones existentes entre el liderazgo de los directivos y las dimensiones del compromiso organizacional de los trabajadores administrativos.

En cuanto a los resultados obtenidos en el caso del liderazgo de los directivos, todas las dimensiones mostraron que líderes de la empresa ELECTROSUR S.A. realizan cambios, innovan o mejoran los procesos en el área de gestión comercial, inspiran una visión compartida con los trabajadores, comparten el poder con los trabajadores, proporcionándoles la toma de decisiones laborales y fomentándoles la colaboración mediante la promoción y confianza en los trabajadores; motivan y trabajan a través del ejemplo, mostrando valores y principios al personal, esto resultados nos indican que en la empresa ELECTROSUR S.A. existe liderazgo por parte de los directivos de la empresa.

En el caso del compromiso organizacional de los trabajadores de administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A., se mostró que los trabajadores presentan una actitud positiva hacia la empresa, como consecuencia del sentimiento de satisfacción por la organización, las necesidades y expectativas que el trabajador siente hacia la misma; existe un efecto de transición trabajador – empresa, compromiso que significa que los trabajadores asumirían un costo si tuvieran que dejar la empresa, sentimiento de gratitud por los beneficios que les brinda la empresa, como el trato amable, mejoras laborales, etc., a cambio ello los trabajadores aproximadamente en un 90% responden de manera recíproca a las expectativas de la empresa.

Luego de haber analizado el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A., se determinó la existencia de la relación directa y

significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso afectivo, compromiso de continuación y compromiso normativo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ELECTROSUR S.A.

Respecto a lo anterior, según los estudios realizados en nuestro ámbito nacional, tenemos a Loza (2014), en donde destaca que el estilo de liderazgo predominante es el transaccional y el compromiso organizacional predominante es el afectivo, además de corroborar la relación que existe entre el liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Particular Simón Bolívar de la ciudad de Tarapoto. Vidal (2016), en donde se observa que existe correlación negativa entre el estilo generativo punitivo (-0.191), además el p-valor, 0.037, menor a 0.05 indica que esta relación negativa débil es significativa con el compromiso organizacional, además se tiene correlación negativa entre el estilo emotivo dócil (-0.283) además el p-valor 0.002 menor que 0.01 es altamente significativa con el compromiso organizacional. Los demás estilos de liderazgo no tienen correlación con el compromiso organizacional. Estas conclusiones concuerdan de similar manera en la presente investigación.

Finalmente podemos destacar a Chávez (2013), que como conclusión señaló que no existe un estilo único de dirección, en ese sentido, el líder debe comportarse de acuerdo a las exigencias del momento a fin de lograr una buena gestión. El liderazgo, afirma, genera influencia directa en el logro de objetivos

y metas de los colaboradores de la organización, vemos pues que estas conclusiones se relacionan con las nuestras halladas en esta investigación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El estudio realizado tuvo como finalidad investigar sobre el liderazgo ejercido por los directivos de ElectroSur S. A., desde el punto de vista de los trabajadores administrativos y la manera en que dicho liderazgo se relaciona con nuestra segunda variable estudiada que es el compromiso organizacional. Fruto de la investigación se llegó a las conclusiones siguientes:

1. Existe evidencia estadística para afirmar que el liderazgo se relaciona ($p = 0,021$) con el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en ElectroSur S.A. - Tacna, 2017. Es decir, a mayor liderazgo de los directivos, mejor es el compromiso organizacional de los señores trabajadores administrativos.
2. Existe relación directa y significativa ($p = 0,001$) entre el liderazgo de los directivos y el compromiso afectivo de los trabajadores administrativos del

3. área de gestión comercial en Electrosur R S.A. - Tacna, 2017. Lo que quiere decir que, a mejor liderazgo, es mayor el compromiso afectivo de la variable compromiso organizacional de los trabajadores administrativos.

4. Existe relación directa y significativa ($p = 0,000$) entre el liderazgo de los directivos y el compromiso de continuación de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en Electrosur S.A. - Tacna, 2017. Quiere decir que, a mejor liderazgo de los directivos, mejor será el compromiso de continuación de los trabajadores administrativos, de seguir laborando en dicha institución.

5. Existe relación directa y significativa ($p = 0,004$) entre el liderazgo de los directivos y el compromiso normativo de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en Electrosur S.A. - Tacna, 2017. Es decir que, a mayor liderazgo de los directivos, mejor es el compromiso normativo de los trabajadores administrativos de dicha institución.

5.2 Recomendaciones

1. Si bien el liderazgo ejercido por los directivos de la empresa Electrosur S.A. se encuentra en buenos niveles de aceptación por parte de los trabajadores administrativos del área de gestión comercial en Tacna, se debe fortalecer con planes de acción para seguir manteniendo y mejorando el compromiso organizacional.

2. La alta dirección debe disponer que se realice el análisis de liderazgo de manera individual a cada uno de sus directivos, de tal manera que podamos tener una visión de 360° al ser aplicado a todos los gerentes, subgerentes, personal bajo sus órdenes, así como todos los demás compañeros de trabajo.
3. Identificar mejor y potenciar las principales causas por las que los trabajadores administrativos del área de gestión comercial de Electrosur S.A. se orientan a tener un mayor compromiso de continuidad y compromiso normativo en su institución.
4. Realizar investigaciones similares en diversas instituciones para identificar y comparar posibles resultados pares o dispares y analizarlos convenientemente.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, P. (2010) *El Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú*. Tesis de Maestría. Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Allen, N.J., y Meyer, J.P. (1991). *The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment on the organization*. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18. Recuperado en <http://stevejaros.com/wpcontent/uploads/2009/08/Jaros-ICFAI-2007-Meyer-and-Allen1.pdf>
- Allen, N. y Meyer, J. (1997). *Commitment in the Workplace*. (Theory, Reseach and application). London: Sage Publications
- Arbaiza, L. (2010) *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Arias Galicia, F. (enero-marzo de 2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. Contaduría y Administración, 5-10
- Atencio, S., y Ortega, H. (2009). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en el cuerpo de bomberos*. Tesis de grado, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.
- Baron, R., y Greenberg, J. (1995). *Behavior in Organizations Understanding and Monaging the Human Side of Work*. University of Michigan: Prentice Hall.

- Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán, C. (2000) *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*, documentos de trabajo de la Universidad Pública de Navarra, 2000. Disponible en www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf
- Blanchard, K. (2006). *Leading a higher lever*. Pearson Education.
- Cardozo, A., y Gonçalvez, R. (1998). *Relación entre el compromiso organizacional y la rotación voluntaria del personal*. Tesis de grado. Ucab. Caracas, Venezuela.
- Chávez, M. (2013) *La influencia del liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana*". Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Câmara, S. (2012) *Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional. Un estudio en profesorado de las instituciones educativas de la Región Autónoma de Madeira*. Tesis Doctoral, Universidad de Cádiz. España.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración: Teoría, Proceso y práctica*. Sexta edición. México: McGRAW-HILL.
- Chiavenato I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc Graw Hill. Pág. 512. (B. Publica de Lima) 658- Ch54.
- Cohen, W. (1990). *El Arte de ser líder*. Buenos Aires: Atlanta.

- Contreras, L., y Lujano, Ch. (1999). *Compromiso organizacional en trabajadores accionistas*. Trabajo para optar el título de Lic. en Psicología. Ucab. Caracas.
- Cutipa, A. (2014) *Clima y Compromiso Organizacional de los Trabajadores Empleados de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, Durante el Periodo 2014-I*. Tesis de Maestría. Universidad Peruana Unión.
- Frías, P. (2014) *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Escuela de Postgrado de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Giraldo, S. (2012) *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Colombia.
- Gonzales Santa Cruz, F. (2011). *Satisfacción Laboral y compromiso organizativo: Estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Corboba*. Córdoba.
- Hellriegel, D. y Slocum, J.W. (2010) *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández C., & Bautista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Education.
- Kouzes, J. y Posner, B. (2005). *El desafío del liderazgo: como obtener permanentemente logros extraordinarios*. 2da Edición. Buenos Aires: Garnica 2005.

- Loza, E. (2014) *Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Particular Simón Bolívar de la ciudad de Tarapoto*. Tesis de Maestría. Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú.
- Manes, J. M. (2011). *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional (2da ed.)*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granicia S.A.
- Meyer, J. y Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace toward a general model*. Human Resource Management Review. 61 – 89 pp.
- Minaya, M. (2014) *El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa N° 5084 Carlos Philips Previ del Callao, 2010-2011*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Ramos, A. (2005) *El compromiso organizacional y su relación con el desempeño docente de los profesores del programa universitario de inglés de la Universidad de Colima*. Tesis de Maestría. Universidad de Colima. Villa de Álvarez, México.
- Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid, España. 22ava. Edición.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima edición. México. Pearson educación.

- Soberanes Romas, L. T., & De la Fuente Islas, A. H. (Julio-diciembre de 2009). *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones*. Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional (9), 120-127.
- Stodgill, R. (1948) “*Personal factors associated with leadership*”. Ohio State University.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Cuarta Edición: México. Editorial Limusa.
- Tejada, J. y Arias, F. (2005). *Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización*. Enseñanza e investigación en Psicología, 10(2), 295-309.
- Tejada, C. (2016) *Clima laboral y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública*. Tesis de grado. Universidad César Vallejo. Nuevo Chimbote, Perú.
- Vallejo, L. (2014) *La cultura organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado de Miramar-2014*. Tesis de grado. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.
- Ventura, L. (2014). *Influencia del Clima Laboral en el Compromiso Organizacional de la empresa Grifo Paiján S.R.L.* Tesis de Pregrado. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.
- Vidal, Q. (2016) *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, Nuevo Chimbote*. Tesis de grado. Universidad César Vallejo. Nuevo Chimbote, Perú.

Wallace, J.E. (1997). *Beker's Side bet Theory of Commitment Revisited: Is it Time for a Moratorium or Resurrection?* Human Relations. Vol. 50, Nº. 6. 1997.

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