



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Liderazgo transformacional y empowerment estructural en una oficina  
comercial de telecomunicaciones Cercado de Lima

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciado en Administración

**AUTOR:**

Fernandez Perez, Jesus David (orcid.org/0000-0003-1848-7614)

**ASESORA:**

Mgtr. Huamaní Cajaleon, Diana Lucila (orcid.org/0000-0001-8879-3575)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**LINEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

**LIMA - PERÚ**

**2023**

## **DEDICATORIA**

A mi Madre María Teresa, por ser mi motor y motivo para culminar la Universidad y a mi Abuela Rosa Alejandrina Curo Olivares que en paz descanse, le dedico todo mi esfuerzo y me bendice desde el cielo.

## **AGRADECIMIENTO**

A la docente Mg. Diana Huamaní, por ser un soporte durante toda la investigación. A Madeleine Elías De Paz por formar parte de mi carrera Universitaria y brindarme su ayuda en todo momento. Finalmente, a Manuel Landa Barzola, mi hermano del alma, que siempre estuvo allí en cada momento, motivándome y alentándome.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, HUAMANI CAJALEON DIANA LUCILA, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, asesor de Tesis titulada: "Liderazgo transformacional y empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones Cercado de Lima", cuyo autor es FERNANDEZ PEREZ JESUS DAVID, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 21 de Noviembre del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
HUAMANI CAJALEON DIANA LUCILA <b>DNI:</b> 43648948 <b>ORCID:</b> 0000-0001-8879-3575	Firmado electrónicamente por: DLHUAMANIC el 11- 12-2023 00:18:45

Código documento Trilce: TRI - 0658221



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

### **Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, FERNANDEZ PEREZ JESUS DAVID estudiante de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Liderazgo transformacional y empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones Cercado de Lima", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
JESUS DAVID FERNANDEZ PEREZ <b>DNI:</b> 44474365 <b>ORCID:</b> 0000-0003-1848-7614	Firmado electrónicamente por: JFERNANDEZPE el 21- 11-2023 19:31:56

Código documento Trilce: TRI - 0658222

## Índice de contenidos

	Pág.
CARÁTULA .....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS .....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	6
III. METODOLOGÍA.....	15
3.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	15
3.2. Variables y operacionalización .....	15
3.3. Población (criterios de inclusión), muestra, muestreo y unidad de análisis...	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	17
3.5. Procedimientos.....	18
3.6. Método de análisis de datos.....	19
3.7. Aspectos éticos .....	19
IV. RESULTADOS.....	20
V. DISCUSIÓN .....	33
VI. CONCLUSIONES .....	36
VII. RECOMENDACIONES.....	38
REFERENCIAS.....	40
ANEXOS .....	20

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Variable sociodemográfica sexo.....	20
Tabla 2. Variable sociodemográfica edades.....	21
Tabla 3. Prueba de normalidad para variables y dimensiones.....	29
Tabla 4. Prueba de chi-cuadrado de la hipótesis general .....	30
Tabla 5. Prueba de chi – cuadrado de las hipótesis específicas .....	30
Tabla 6. Prueba de bondad de ajuste .....	31
Tabla 7. Prueba de Pseudo R cuadrado de determinación.....	31
Tabla 8. Medidas de asociación y eficacia predictiva.....	31

## Índice de gráficos y figuras

	Pág.
Figura 1. Porcentaje de genero .....	20
Figura 2. Porcentaje de edades .....	21
Figura 3. Porcentaje de la dimensión visión – variable Liderazgo transformacional .....	22
Figura 4. Porcentaje de comunicación inspiradora – variable Liderazgo transformacional.....	22
Figura 5. Porcentaje de estimulación intelectual – variable Liderazgo transformacional.....	23
Figura 6. Porcentaje de liderazgo de apoyo – variable Liderazgo transformacional .....	24
Figura 7. Porcentaje de reconocimiento personal – variable Liderazgo transformacional.....	25
Figura 8. Porcentaje de Oportunidad – variable Empowerment estructural .....	26
Figura 9. Porcentaje de Apoyo – variable Empowerment estructural.....	26
Figura 10. Porcentaje de Información – variable Empowerment estructural .....	27
Figura 11. Porcentaje de Recursos – variable Empowerment estructural.....	28



## RESUMEN

El estudio se desarrolló en una oficina comercial de telecomunicaciones, debido a que los objetivos que planea la empresa van en relación al liderazgo sobre los colaboradores. En ese sentido, el objetivo general es explicar la incidencia que existe entre liderazgo transformacional y empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones. La investigación es de método hipotético deductivo, enfoque cuantitativo, tipo aplicada, con diseño no experimental, corte transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 169 colaboradores en una oficina comercial de telecomunicaciones. Asimismo, la técnica fue la encuesta y los instrumentos utilizados poseyeron validez y confiabilidad. Por lo tanto, se concluye que, existe influencia significativa entre el liderazgo transformacional y empowerment estructural ( $\text{sig} = 0.000$ ;  $\chi^2 = 14,271$ ), con una bondad de ajuste de regresión adecuada (119.497), Nagelkerke (0.582), Coef Wald (57.128).

Palabras clave: visión, comunicación inspiradora, liderazgo de apoyo, estimulación intelectual, reconocimiento.

## **ABSTRACT**

The study was developed in a commercial telecommunications office, because the objectives planned by the company are related to leadership over collaborators. In this sense, the general objective is to explain the incidence that exists between transformational leadership and structural empowerment in a commercial telecommunications office. The research is a hypothetical-deductive method, quantitative approach, applied type, with a non-experimental, cross-sectional and correlational design. The sample was made up of 169 employees in a commercial telecommunications office. Likewise, the technique was the survey and the instruments used had validity and reliability. Therefore, it is concluded that there is a significant influence between transformational leadership and structural empowerment (sig = 0.000;  $\chi^2 = 14.271$ ), with an adequate regression goodness of fit (119.497), Nagelkerke (0.582), Coef Wald (57.128).

Keywords: vision, inspiring communication, supportive leadership, intellectual stimulation, recognition.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El estudio estuvo orientado a conocer aspectos profundos del liderazgo transformacional y el empowerment estructural; ya que hoy en día son engranajes de toda organización para que esta pueda tomar una mejor dirección; ya que, el liderazgo juega un papel importante en el crecimiento de las organizaciones y en el desempeño laboral individual, en particular, un líder debe brindar a sus seguidores lo que necesitan para ser efectivos y avanzar hacia una visión común (Lin et al., 2020). El liderazgo transformacional representa un estilo de liderazgo que hace que los subordinados vean más allá del interés propio cambiando su confianza e interés para desempeñarse más allá de las expectativas (Iqbal et al., 2019).

En ese sentido, el liderazgo transformacional es un elemento crucial para las organizaciones que están dispuestas a anticipar transiciones fundamentales para tener un entorno adecuado para cambios positivos o adaptativos a través de un proceso efectivo (Lindert et al., 2022). Es por ello, que la acción de los líderes está casi vinculada a la cultura del compromiso organizacional afectivo (Choi et al., 2016). Por lo tanto, un líder es aquel que inspira a otras personas, y del mismo modo, guía y orienta a los otros a lograr una meta, de este modo que se sientan involucrados. De igual modo, el líder va adelante para lograr el objetivo determinado (Rojas et al., 2020).

Dicho esto, el liderazgo transformacional es muy importante dentro de las empresas, ya que a través de él las organizaciones buscan fortalecer la comunicación entre las personas y lograr metas compartidas, lo que redundará en mayores niveles de empowerment estructural a través de la confianza y el trabajo en equipo de tal manera que el liderazgo transformacional es un mediador entre el compromiso con el trabajo y la confianza organizacional (Meng et al., 2022), de esa manera, asumiendo que estos líderes tienen la capacidad de movilizar a los empleados a sobrepasar su propia valla de expectativas para desarrollar su trabajo a través de un compromiso significativo y mantener la posibilidad de compartir ideas constructivas, fortaleciendo la confianza con miembros de la organización (Jun y Lee, 2023).

En las empresas de telecomunicaciones oficinas comerciales, es crucial asegurar mayores niveles de empowerment estructural a través de un líder transformacional (Khan et al., 2022), ya que facilita el trabajo en equipo y busca que

los empleados desarrollen sus habilidades individuales, podemos decir que dentro de la empresa mantienen el profesionalismo para trabajar en equipo con una motivación que se sientan comprometidos lo que también conducirá a mejores resultados para nosotros y, en última instancia, a mayores niveles de productividad (Steinmann et al., 2018). Sin embargo, a pesar del deseo de promover el liderazgo transformacional, su impacto en el empowerment estructural en el contexto de una oficina comercial, aún no está probado. Por lo tanto, es necesario examinar esta relación para determinar si el liderazgo transformacional afecta el aporte laboral de los empleados (Saad, 2021).

A nivel internacional el liderazgo transformacional podemos decir que ven a los problemas como oportunidades y buscan desarrollar el máximo potencial de sus colaboradores a través de su liderazgo como agentes del cambio; incentivándolos, impulsándolos y retándolos a dar lo mejor de ellos (Goestjahjanti et al., 2022). Así mismo, Moreno (2020) menciona que los líderes transformacionales enfatizan la mejora continua, están comprometidos a optimizar el proceso y los beneficios, fomentan el cambio como una necesidad, promoviendo la motivación a los demás y promoviendo la creación de oportunidades de liderazgo para alentar a los demás en la comunidad (Steinmann et al., 2018).

En el contexto nacional y por lo general, las empresas no contribuyen en algunos casos al desarrollo ni valoran las cualidades del líder, lo que disminuye en gran medida el empowerment estructural, es decir, la falta de compromiso, y esto conlleva, a actitudes negativas frente al trabajo y a la poca predisposición. Por lo tanto, según Jaramillo (2018) mencionó que existen muchas ventajas proporcionadas por el liderazgo transformacional. No obstante, en nuestro contexto se evidencia cómo no se les da el espacio necesario ni valoran el potencial del líder para poder desarrollarlas; reduciendo así, el empowerment estructural en los colaboradores, obteniendo actitudes y respuestas negativas para el trabajo, la falta de compromiso y la desmotivación.

En la empresa de telecomunicaciones una oficina comercial cercado de Lima, se identificó que los colaboradores no tienen en su totalidad estructuras de empoderamiento tales como accesos a la información para realizar su gestión de manera más efectiva, del mismo modo, los recursos se han vuelto limitados, como a la tecnología, dado que, el sistema es lento para procesar datos de los clientes,

y del mismo ha disminuido el apoyo hacia los asesores, y así mismo, las pocas oportunidades de desarrollo también se han visto disminuidas, es decir, el buscar hacer línea de carrera dentro de la compañía. De igual manera, se ha identificado que no existe un correcto direccionamiento por parte de los líderes y/o supervisores, tampoco promueven talleres o dinámicas grupales donde los empleados puedan interrelacionarse con el fin de fortalecer el trabajo en equipo. La empresa tampoco promueve actividades para potencializar el liderazgo de los mandos medios, con actividades que desarrollen las habilidades blandas y así mismo, con un correcto direccionamiento, que permita generar sinergias dentro de sus equipos de trabajo.

Es por ello que, sumado a lo ya mencionado, en los entornos organizacionales, el empowerment estructural va más allá de la noción convencional de empowerment psicológico, que se refiere al sentido de autoeficacia y autonomía del empleado individual (Echebiri et al., 2020). En cambio, el empowerment estructural permite a los empleados representar sus intereses de una manera responsable y autodeterminada, lo que implica que pueden afectar directa o indirectamente la toma de decisiones en varios niveles; es decir, su poder formal, así como desarrollar conexiones e interacciones con otros miembros de la organización (Roji y Jooste, 2020). Esto sugiere que el empowerment estructural puede tener relaciones e influencias del liderazgo transformacional y de esa forma abordar positivamente en el compromiso laboral, de esa forma el trabajador responderá eficazmente a su entorno laboral (van den Berg et al., 2022).

En ese sentido, la investigación tuvo como objetivo conocer la relación entre la variable Liderazgo Transformacional y empowerment estructural en una oficina comercial. Este estudio se desarrolló; ya que, se han encontrado antecedentes que han analizado la relación en su conjunto de las dos variables, sin embargo; considero que aún es necesario profundizar e indagar en distintos contextos y buscar qué tanto repercute una variable sobre la otra. Tal es así, que fueron importantes los resultados para conocer así y ahondar en el fenómeno de las variables en contextos de las telecomunicaciones.

Por tal motivo se planteó el siguiente problema general: ¿Qué incidencia existe entre el liderazgo transformacional y el empowerment estructural? además como problemas específicos se tuvo; (a) ¿Qué incidencia existe entre la visión y el empowerment estructural? (b) ¿Qué incidencia existe entre la Comunicación

inspiradora y el empowerment estructural? (c) ¿Qué incidencia existe entre la Estimulación intelectual y el empowerment estructural? (d) ¿Qué incidencia existe entre el Liderazgo de apoyo y el empowerment estructural? (e) ¿Qué incidencia existe entre el reconocimiento personal y el empowerment estructural?

El estudio en base a la justificación teórica se basó en la investigación de varios autores, y su propósito es probar los mensajes transmitidos y los supuestos para la comprensión futura de las variables del liderazgo transformador y el empowerment estructural, en ese sentido, los resultados de este estudio brindaron información importante para ayudar a implementar estrategias de gestión que ayudarán a resolver los problemas de las empresas de telecomunicaciones y otras organizaciones que presentan situaciones similares. En definitiva, se realizó un estudio correlacional, y se aplicó el estudio a una muestra representativa de colaboradores en una oficina comercial de telecomunicaciones y se utilizaron las medidas de liderazgo transformacional y empowerment estructural, brindando así una justificación metodológica; porque se analizó las relaciones entre estas variables.

Es por esa razón que el objetivo general de la investigación fue: Explicar la incidencia que existe entre el liderazgo transformacional y el empowerment estructural. Además, como objetivos específicos se tuvo; (a) Identificar la incidencia que existe entre la visión y el empowerment estructural; (b) Identificar la incidencia que existe entre la comunicación inspiradora y el empowerment estructural; (c) Identificar la incidencia que existe entre la estimulación intelectual y el empowerment estructural; (d) Identificar la incidencia que existe entre el Liderazgo de apoyo y el empowerment estructural; (e) Identificar la incidencia que existe entre el reconocimiento personal y el empowerment estructural.

Finalmente se plantearon la siguiente hipótesis general de investigación: El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el empowerment estructural. Además, como objetivos específicos se tuvo; (a) La visión se relaciona significativamente con el empowerment estructural; (b) La comunicación inspiradora se relaciona significativamente con el empowerment estructural; (c) La estimulación intelectual se relaciona significativamente con el empowerment estructural; (d) El liderazgo de apoyo se relaciona significativamente con el

empowerment estructural; (e) El reconocimiento personal se relaciona significativamente con el empowerment estructural.

## II. MARCO TEÓRICO

En el aspecto teórico internacional en un artículo científico en España Monje et al. (2020) ejecutaron un estudio que tuvo como objetivo el conocer los aspectos correlacionales del liderazgo transformacional y el empowerment estructural. El estudio fue de tipo correlacional y de diseño no experimental. El estudio estuvo compuesto por 240 empleados que se encuentran laborando en hoteles. Los resultados indicaron que existe una relación estadísticamente significativa de tipo directa ( $r = .69$ ;  $p = .001$ ). En conclusión, en la medida que se pueda ejercer el liderazgo transformacional en los empleados del sector turístico en Galicia, mayores serán los niveles de empowerment estructural, y por tanto, podrán sobresalir en sus labores diarias.

En Estados Unidos, Jong y Faerman (2021) donde buscan sustentar la relación que hay entre el Liderazgo Transformacional y empoderamiento. La metodología de la investigación fue de tipo cuantitativo y de diseño correlacional, de ese modo, los participantes fueron 824 colaboradores del Gobierno Estatal. Los valores indicaron que existe una relación positiva entre las dos variables ( $r = .35$ ;  $p = .000$ ). En conclusión, según el coeficiente de correlación, lo que llegó a concluir que, a mayor liderazgo Transformacional, mayor fue el empoderamiento en los trabajadores estatales.

En Pakistán, Khan et al. (2022) desarrollaron un estudio que tuvo como objetivo principal el conocer la relación entre el liderazgo transformacional y el empowerment estructural durante la época del COVID- 19. La metodología de la investigación fue de tipo cuantitativo y de diseño correlacional. La participación estuvo a cargo de 360 supervisores. Los datos hallados evidenciaron que si existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el empowerment estructural ( $r = .16$ ;  $p = .000$ ). En ese sentido, a mayor liderazgo transformacional en los supervisores, mayores oportunidades tendrán de sobresalir en sus labores en el centro de trabajo.

Del mismo modo, Mohamed et al. (2019) realizó un estudio en Pakistán acerca del liderazgo transformacional y el empoderamiento estructural en enfermeras, el propósito para este estudio fue hallar la relación existente entre ambas variables. La metodología se basó en un enfoque cuantitativo y de diseño



tipo correlacional. Dicha muestra total consta de un total de 600 trabajadores del sector salud. Los datos hallados evidenciaron que si existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el empoderamiento ( $r = .38$ ;  $p = .000$ ). Se concluye con los resultados del análisis de correlación si existe una alta relación entre una sobre la otra.

De acuerdo a Huynh (2021) en un trabajo de investigación en el país de Vietnam, teniendo como finalidad la de encontrar una relación entre las variables liderazgo transformacional y empoderamiento, por lo que la muestra fue de 379 trabajadores de empresas familiares del rubro importación e exportación. Dichos datos fueron analizados a través de un modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). En dicha metodología se contempló un muestreo por conveniencia. En definitiva, se descubre que el liderazgo transformacional es positiva y significativamente relacionado con el empoderamiento con ( $B=0.47$ ;  $p<0.001$ ).

En base a los estudios nacionales, Gallardo (2020) desarrolló un estudio que tuvo como objetivo principal el conocer como el liderazgo transformacional guarda relación con el empoderamiento en la institución Carita Feliz. La investigación tuvo un diseño no experimental de tipo correlacional. Asimismo, los datos hallados evidenciaron que si existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y empoderamiento ( $\rho = .615$ ;  $p = .000$ ). En ese sentido, el liderazgo transformacional ejerce un mayor empoderamiento en los trabajadores.

De tal manera, Baez (2022) corroboraron que hay relación entre el liderazgo transformacional y el empoderamiento, dicha población estuvo compuesta por 101 colaboradores. Se concluye que existe correlación entre liderazgo transformacional y empoderamiento ( $\rho = .619$ ,  $p < .000$ ). Lo que llevó a concluir que, a mayor liderazgo Transformacional, mayor fue el empoderamiento en colaboradores.

Así mismo, Huamani (2021) llevó a cabo un estudio cuya finalidad estuvo en determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el empoderamiento donde el estudio él fue básica esta investigación, y cuantitativo fue el enfoque, y fue no experimental, transversal y correlacional. Los participantes fueron 62 trabajadores. los datos hallados evidenciaron que si existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el empoderamiento ( $\rho = .887$ ;  $p = .000$ ). Donde concluye que sí existe relación significativa entre ambas variables donde

quiere decir que, a mayor liderazgo transformacional, mayor será el nivel de empoderamiento.

Mio (2019) llevó a cabo un estudio cuyo propósito fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el empoderamiento. La investigación tuvo como muestra 207 colaboradores, siendo así de tipo descriptivo correlacional. Los datos hallados evidenciaron que si existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el empoderamiento ( $r = .996$ ;  $p = .000$ ). Estos resultados afirman que los líderes tienen las habilidades para motivar, estimular y crear seguidores, por lo que pueden desarrollar la participación de ellos y, por lo tanto, mejorar el empoderamiento.

En la variable liderazgo transformacional según Hincapié et al. (2018) lo define como aquel estilo que motiva a sus colaboradores a lograr un resultado diferenciado, que va más allá de los esperados; generando inspiración por parte de ellos, motivándolos de tal manera que alinean sus intereses propios a los intereses colectivos de la organización, e identifica las siguientes prácticas como: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Por su parte Boamah et al. (2018) refuerza la idea anterior de que el liderazgo transformacional se distribuye en cuatro prácticas centrales, a conocer donde la primera es la influencia idealizada, la segunda es la motivación inspiracional, la tercera es estimulación intelectual y la cuarta siendo la consideración individualizada, donde cada una de estas serán las prácticas dentro del liderazgo transformacional.

Por otro lado, Cifre et al. (2019) describen el impacto positivo que genera el liderazgo transformacional, ya que promueve la apertura a nuevos enfoques y al crecimiento personal a través de estimulación intelectuales, coaching y apoyo individual. Así mismo se reafirma que el liderazgo transformacional comprende cuatro prácticas fundamentales como el carisma o una influencia idealizada, cuya característica es que ésta pueda ser vista con un papel interesante hacia los demás; del mismo modo la motivación inspiracional donde el líder tiene la capacidad de transmitir optimismo y fortaleza en sus trabajadores (Iqbal et al., 2019); de igual manera también sobre la consideración individualizada ya que esta particularidad es una de las formas en donde el líder sabe escuchar, da recomendaciones y sobre todo enseña al trabajador a través del feedback; y finalmente la estimulación

intelectual donde el líder apela a la creatividad, innovación y está presto a nuevas ideas para buscar mejores soluciones (Lindert et al., 2022).

En el artículo científico de Monje et al. (2019), fundamenta que la teoría acerca de este estilo de liderazgo transformacional (LT) como el principal promotor de la transformación a nivel organizacional y de innovación, donde este tipo de liderazgo mantiene una comunicación de visión clara, dado que, lo perciben como fuente de inspiración hacia los trabajadores y así mismo crea lazos de confianza, por lo tanto, los trabajadores muestran una actitud que va más allá de sus propias expectativas. Bajo estos aspectos, los LT buscan producir el gran cambio en sus colaboradores, pues los animan a sobrepasar la valla de sus propios intereses. De esta manera Rafferty y Griffin (2004) reajustan las dimensiones iniciales propuestas por Burns (1978) donde identifica 5 características relevantes del LT como la comunicación inspiradora, la estimulación intelectual, el liderazgo de apoyo, reconocimiento personal y la visión.

Es por ello, y en base a la afirmación anterior Gamboa (2019) destaca la vital importancia del liderazgo transformacional, ya que considera que es el tipo de liderazgo más adecuado, dado que, impulsa a las empresas al cambio y a la innovación, puesto que, excluye toda mala práctica contra el empleado, utilizando la motivación intrínseca para aumentar la efectividad del grupo de trabajo y aplicar las buenas prácticas con cada miembro del equipo, y de esta manera podemos decir que el propósito es mejorar el ambiente laboral (Rojas et al., 2020). De tal manera, el líder debe ganarse la confianza de los trabajadores donde va a asumir riesgo y metas donde va a ayudar al crecimiento profesional y el crecimiento del equipo y así potenciar la motivación (Iqbal et al., 2019).

Del mismo modo, según Farahnak et al. (2020) explica también cuán importante es el aplicar el Liderazgo Transformacional en las Empresas, ya que se ha considerado como uno de los estilos más preponderantes y efectivos para abordar y profundizar sobre las tensiones organizacionales y así poder ayudar en el desempeño general.

El liderazgo transformacional genera en las organizaciones ese gran cambio y apunta hacia la innovación. Así mismo, es importante diferenciar sobre el otro tipo de liderazgo que es el transaccional, dado que ambos fueron teorías propuestas por el mismo autor James Macgregor, y que fácilmente podrían ser confundidas;

sin embargo, presentan características muy diferentes, dado que liderazgo transaccional según Agreda et al. (2020), hace referencia a un líder que trabaja bajo recompensas sobre los resultados, es decir, son líderes que negocian y condicionan al colaborador buscando algo a cambio o algún beneficio individual; sin embargo, de acuerdo el liderazgo transformacional inspira a los seguidores a superar sus propias expectativas, logrando más de lo que de sí mismo podían esperar en un principio (Goestjahjanti et al., 2022). Los transformacionales buscan direccionar a los colaboradores hacia el compromiso organizacional. Este es uno de los motivos más distintivos para el liderazgo transformacional, dejando a los intereses individuales por buscar los intereses colectivos que beneficiarán tanto a los trabajadores como a toda la organización (Meng et al., 2022).

Finalmente, los líderes transformacionales son llamados por organizaciones que experimentan una caída o que necesitan una transformación relevante de dirección, tal es así que el Líder Transformacional está para establecer múltiples formas de cambio, que pueden reestructurar la organización y colocarla en camino hacia el progreso (Goestjahjanti et al., 2022). Esto en algunas ocasiones se asocia con cambios internos importantes como en la visión, misión, estrategias y tácticas. Normalmente el Líder transformacional usa su carisma y sus capacidades de influencia en el comportamiento y los métodos de trabajo de un seguidor (Simari, 2021).

Así mismo, y de acuerdo a Bass citado por Fischman (2017) en uno de sus ejemplares sobre liderazgo transformador, menciona sobre las 4 prácticas del liderazgo transformacional que tienen relevancia en este estilo, y es en primer lugar Influencia Idealizada que vendría a ser la habilidad para provocar admiración sobre sus colaboradores y del mismo modo, que puedan sentirse más identificados con el líder y la Empresa (Lin et al., 2020). Para poder obtener dichos resultados, el Líder tiene que mostrar actitudes positivas dentro de lo correcto, es decir, hacer todo lo que pueda considerarse bueno, sin afectar los intereses de otras personas. Del mismo modo la Motivación Inspiracional vendría a ser las formas en la que el líder pueda comunicar las visiones de una manera más efectiva y trascendental, es decir, que perduren e involucren a los demás, así mismo, la estimulación intelectual donde se trata fomentar en los colaboradores la creatividad e innovación, vale decir, el romper los esquemas y paradigmas existentes, y finalmente la consideración

individualizada donde se muestra preocupación por las personas, y esto se refleja en el compromiso por motivarlas, estimularlas, y promover su desarrollo (Rojas et al., 2020).

Que es la visión de comunicar e informar las visiones es de vital importancia, pues saber hacia dónde vamos como equipo, es fundamental para alinear a todo el equipo de trabajo (Rojas et al., 2020). Asimismo, la comunicación inspiradora que es donde los líderes trasladan a los colaboradores un sentido de entusiasmo, positivismo, optimismo (Lin et al., 2020).

Del mismo modo la estimulación intelectual, el cual permite promover un pensamiento crítico y buscar soluciones a los problemas buscando mejores formas de desarrollar habilidades para resolverlos, es decir, fomenta el razonamiento, la imaginación y ser más resolutivos al momento de aparecer los problemas, a través de una forma creativa e innovadora (Lai et al., 2020). Además, el liderazgo de apoyo es donde el líder expresa preocupación, y así mismo, toma en consideración las necesidades propias de cada colaborador en cuanto a su desarrollo personal y profesional, brindando un apoyo individual y se comporta como coaching (Novita et al., 2022).

Por otro lado, el reconocimiento personal, es donde el líder hace referencia a la dicha que siente al saber que sus colaboradores alcanzan logros y reconoce el esfuerzo de cada uno de los trabajadores. Seguido de la dirección que es la forma en como el líder encamina a su gente hacia logros significativos; además, la proyección, el cual es mirar y saber hacia dónde apuntamos como equipo, y remar juntos (Zhang et al., 2019).

Asimismo, la claridad es la transparencia en la que se comunican los mensajes al equipo de trabajo. Seguido del orgullo que es hacer sentir al colaborador identificado con la compañía, a través de su liderazgo. Por otro lado, el optimismo, donde el líder dice cosas positivas acerca del área donde se encuentra (Lai et al., 2020). Del mismo modo es el ánimo que es la forma en la que el líder anima a los trabajadores, transmite actitud positiva hacia el logro de las metas. Seguido del desafío, que es cuando el líder te reta y exige a la búsqueda de nuevas formas de encontrar soluciones; y el analizar que hace referencia al pensamiento crítico y analítico que fomentará el líder, con el fin de buscar nuevos caminos hacia posibles soluciones (Novita et al., 2022).

Además, la innovación donde el líder busca que el colaborador innove, sea creativo en el trabajo, y en el área de ventas se necesita personal creativo para persuadir al cliente. Seguido de la actitud donde el líder considera los sentimientos de los trabajadores antes de reaccionar (Chu et al., 2021). Por otro lado, son las necesidades personales, debido a que el líder se comporta en función a las necesidades personales, es decir, a situaciones que el personal pueda pasar en ese momento dentro del trabajo (Dominguez et al., 2020).

Así mismo, la preocupación es aquel líder que se preocupa, es decir, les da importancia a los intereses personales del trabajador, escucha y atiende. Del mismo modo el elogio donde el líder alaba las buenas acciones que hace el trabajador, como cuando cumple con su cuota de venta, lo alienta (Chu et al., 2021). Por otro lado, la evolución en el trabajo: Aquí el líder valora el esfuerzo que tiene el colaborador siempre y cuando muestre evolutivo en sus cumplimientos. El Reconocer donde el líder felicita al colaborador cuando hace bien su trabajo (Lai et al., 2020).

Por otro lado, la siguiente variable es el empowerment estructural está definida como la capacidad de movilizar recursos y lograr objetivos a través del acceso a información, apoyo, recursos y oportunidades. Otra definición interesante es que se refieren al acceso a la información se refiere al conocimiento de los cambios y políticas organizacionales, así como al conocimiento técnico necesario para realizar el trabajo (Eskandari et al., 2017).

Por lo tanto, estas definiciones se argumentan en base a en el modelo teórico del empowerment estructural realizada por Kanter en 1993, refiriendo que, el empowerment estructural de los colaboradores es identificado como un atributo valioso, esencial para el funcionamiento eficaz de una organización (Orgambidez y Almeida, 2020). Las discusiones teóricas sobre el poder estructural y su relación con el desarrollo del empowerment estructural de los colaboradores son abundantes en la literatura científica. También se ha demostrado que el empowerment estructural es esencial para los objetivos y resultados de los modelos de gobernanza compartida (Laschinger et al., 2001).

Añadido a ello, el empowerment estructural se evidencia en miembros de la organización que están inspirados y motivados para hacer contribuciones significativas y que tienen la confianza de que sus contribuciones serán reconocidas

y valoradas (Saleh et al., 2022). De esa manera, los miembros expresan sentimientos de empowerment estructural como resultado de su participación en las decisiones propuestas por los supervisores (Monje et al., 2021).

Por lo tanto, la teoría del empowerment estructural incluye una discusión sobre el comportamiento organizacional y el empowerment estructural, según la teoría, el empowerment estructural se promueve en entornos laborales que brindan a los empleados acceso a información, recursos, apoyo y la oportunidad de aprender y desarrollarse (Kanter, 1993).

En ese sentido, el empowerment estructural que parte de un factor psicológico incluye sentimientos de competencia, autonomía, significado del trabajo y la capacidad de impactar la organización, los colaboradores empoderados están más comprometidos con la organización, son más responsables de su trabajo y son más capaces de cumplir con las demandas laborales de manera efectiva (Kluska et al., 2004). De esa forma, se aplica ampliamente en la práctica profesional, mostrando cómo las estructuras dentro del lugar de trabajo que facilitan el acceso a los recursos pueden capacitar a los colaboradores para realizar su trabajo de maneras más significativas (Saleh et al., 2022).

Entonces, el empowerment estructural ocurre cuando una organización involucra sinceramente a los colaboradores que responden progresivamente a este compromiso con interés mutuo e intención de promover el crecimiento; de esa manera, el empowerment estructural se desarrolla con el tiempo a medida que los colaboradores obtienen un mayor control sobre sus vidas y participan cada vez más en las decisiones que les afectan (Kanter, 1993).

De esa manera, los hallazgos investigativos han sugerido conceptos complementarios que edifican empowerment estructural como la equidad, debido a que es la integración de roles para lograr objetivos comunes y la voluntad de cada miembro de contribuir colectivamente hacia un objetivo común; por otro lado, a la propiedad, que es el reconocimiento por parte del individuo de la conexión entre su desempeño laboral individual y el éxito de la organización (Eskandari et al., 2017). Asimismo, la asociación está encargada del desarrollo de relaciones para promover el respeto mutuo, mejor comunicación y colaboración para lograr los objetivos organizacionales; por otro lado, la rendición de cuentas que es la voluntad de

invertir en la toma de decisiones y compartir un sentido de responsabilidad por los resultados individuales y colectivos (Kanter, 1993).

Cuando estos principios relacionados con estos conceptos se incorporan a los comportamientos individuales y de equipo, la fuerza laboral está empoderada para lograr los resultados de la organización. En ese sentido, la variable está compuesta por una estructura dimensional como la oportunidad, que es la circunstancia donde un colaborador puede tener la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos técnicos y en base a ello poder tomar decisiones; la otra dimensiones es el apoyo, que es la actitud de poder colaborar con los compañeros de trabajo, de esa manera, el empoderamiento es compartido (Kanter, 1993), por otro lado, la información, para tomar decisiones es importante informarse de los procesos técnicos, las causas y consecuencias que ello conlleva a realizarlo; Finalmente, los recursos, que para que un colaborador tome decisiones necesita tener los recursos logísticos apropiados para llevar a cabo con efectividad su trabajo (Eskandari et al., 2017).



### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y Diseño de Investigación

##### 3.1.1. *Tipo de investigación*

El estudio fue de tipo aplicada, ya que se generaron nuevos conocimientos en base a los resultados que se encontraron, en ese sentido, los conocimientos que se captaron fueron importantes para la muestra en estudio (CONCYTEC, 2018).

##### 3.1.2. *Diseño de investigación*

El estudio fue no experimental, de acuerdo a que no se manipularon las variables, ya que solo se midió la relación entre ellas, asimismo, fue transversal, de acuerdo a que el recojo y análisis de datos fue en un momento único (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Finalmente, fue de tipo correlacional, porque, se generaron relaciones entre las variables, de esa manera, evidenciar una correlación de una variable sobre la otra (García, 2016).

#### 3.2. Variables y operacionalización

##### 3.2.1. *Variable 1: Liderazgo transformacional*

**3.2.1.1. Definición conceptual.** Es el promotor de la transformación a nivel organizacional y de innovación, donde este tipo de liderazgo mantiene una comunicación de visión clara, dado que, lo perciben como fuente de inspiración hacia los trabajadores y así mismo crea lazos de confianza (Monje et al., 2019).

**3.2.1.2. Definición operacional:** Liderazgo transformacional será medido a través de Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario.

**3.2.2.3. Indicadores:** Visión (Dirección, Proyección, Claridad), Comunicación Inspiradora (Orgullo, Optimismo, Animo), Estimulación Intelectual (Desafío, Analizar, Innovación), Liderazgo de apoyo (Actitud, Necesidades personales, Preocupación), Reconocimiento Personal (Elogio, Evolución en el trabajo, Reconocer).

**3.2.2.4. Escala de medición:** Ordinal.

### **3.2.2. Variable 2: Empowerment estructural**

**3.2.2.1. Definición conceptual:** Es un conjunto actividades realizadas por la gerencia para proveer dominio, vigilancia y autoridad a los empleados. Permite el paso a las oportunidades, a la información, al soporte y a los patrimonios en el entorno laboral (Orgambidez et al., 2018).

**3.2.2.2. Definición operacional:** Empowerment estructural será medido a través de Técnica: Encuesta // Instrumento: Cuestionario.

**3.2.2.3. Indicadores:** Oportunidad (Trabajo estimulante, nuevas habilidades, desarrollo de tareas), Apoyo (Tareas específicas, comentarios de sucesos, Recomendaciones), Información (Estado actual, valores, objetivos), Recursos (Tiempo disponible, tiempo por cumplir, ayuda temporal).

**3.2.2.4. Escala de medición:** Ordinal.

### **3.3. Población (criterios de inclusión), muestra, muestreo y unidad de análisis**

#### **3.3.1 Población**

Es la agrupación de personas, objetos, materiales que son parte de un mismo espacio y las características que poseen son comunes a todos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Para el estudio estará constituida por 300 personas que trabajan en una oficina comercial de telecomunicaciones Cercado de Lima.

Criterios de inclusión, todos los que trabajan en una oficina comercial en telecomunicaciones, los que autoricen su participación y los que están el día que se aplique los instrumentos.

Criterios de exclusión, los que no trabajan en una oficina comercial en telecomunicaciones, los que no decidieron participar y los que faltaron el día que se aplican los instrumentos.

#### **3.3.2. Muestra**

De acuerdo a Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) refieren que la muestra es aquella donde todas las unidades de investigación se tomaron en cuenta como parte de la muestra y son recabadas en base a encuestas y ayudará a conocer información acerca de la población. Por esa razón, esta investigación

tuvo como muestra a 169 personas que trabajan en una oficina comercial de telecomunicaciones Cercado de Lima.

### **3.3.3. Muestreo**

Se empleó el muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, ya que se escogió mediante la probabilidad la cantidad de participantes, de esa manera todos tuvieron la opción de ser elegidos para formar parte del estudio (Carrasco, 2019). Por ende, todos los participantes tuvieron la misma oportunidad para evaluar y calificar de acuerdo al cuestionario aplicado

### **3.3.4. Unidad de análisis**

Está definido como el objetivo que se va a investigar bajo los propósitos planteados por el estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Por lo tanto, la unidad de análisis son los colaboradores de una oficina comercial de telecomunicaciones Cercado de Lima.

## **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica que se empleó en el estudio fue la encuesta, el cual el instrumento fue para recoger la información el cuestionario. Este es un grupo de interrogantes cuya finalidad fue dar explicación a las variables (Hernández-Sampieri y Mendoza 2018).

En la variable liderazgo transformacional se formuló un cuestionario de 15 preguntas que contó con las dimensiones: Visión (3), Comunicación inspiradora (3), Estimulación intelectual (3), Liderazgo de apoyo (3), Reconocimiento Personal (3); elaborado con la escala de Likert.

La variable empowerment estructural se formuló un cuestionario de 12 preguntas que contó con 4 dimensiones: Oportunidad (3), Información (3), Soporte (3), Recursos (3); elaborado con la escala de Likert.

### **3.4.1. Validez**

Son los rasgos que posee un instrumento y en el proceso de medición mide lo que tiene como fin medir (Ñaupas et al., 2018). Para el proceso de validación se tendrá en cuenta la validación por criterio de expertos, los que se abocará a la revisión del instrumento en la construcción interna con relación a los rasgos de claridad, relevancia, pertinencia, de contar con esos atributos el instrumento, los

expertos consideran que se puede aplicar y darán su aprobación a través de su firma; sin embargo, para este estudio se adaptaron instrumentos ya validados por investigadores, cuyo alfa de Cronbach supera el 0.70.

### **3.4.2. Validez de contenido**

La medición de la validez se realizó mediante jueces expertos, en ese sentido para los tres instrumentos se comprobó mediante los criterios de relevancia, representatividad y claridad. De esa manera fueron evaluados cada uno de los ítems. En ese sentido, los expertos que evaluaron decretaron que los valores de la V-Aiken son superiores al .08, lo que se considera adecuado para cada uno de los instrumentos.

### **3.4.3. Confiabilidad**

Para el análisis de la confiabilidad se usó el coeficiente alfa de Cronbach para Liderazgo Transformacional fue de 0.772, para compromiso laboral de 0.68 y para Empowerment estructural fue de 0.785 de alfa de Cronbach. De esa manera, mostrando así consistencia que los instrumentos poseen consistencia interna en sus ítems al valorar cada constructo.

## **3.5. Procedimientos**

Para llevar a cabo el proceso de empleo de los instrumentos se debió contar con un documento de la universidad, el mismo que fue presentado en este caso en la empresa de telecomunicaciones para pedir el permiso respectivo para su aplicación. Contando con el permiso de la institución y el consentimiento informado de los trabajadores se llevó a cabo el empleo de los cuestionarios a los sujetos de la institución. Los datos allí obtenidos se colocaron en Excel para el uso del SPSS.

La estadística descriptiva sirvió para analizar las variables sociodemográficas mediante las medidas de tendencial central como la frecuencia, porcentaje y moda; en ese sentido se estipuló las siguientes características idiosincráticas como: sexo, edad, estado civil y residencia.

Por otro lado, en la estadística inferencial, se llevó a cabo procesamientos explicativos que buscaron conocer la el efecto causal de una variable sobre la otra, en ese sentido, se utilizaron coeficientes estadísticos de Rho de Spearman, asimismo, la  $p$  de significancia estadística cuyo valor fue por debajo del 0.05.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Al aplicar el SPSS se hará el análisis respectivo, primero de manera descriptiva en cada una de las variables y de sus dimensiones y en la parte inferencial se hizo el tratamiento de las hipótesis, se corroboraron las que fueron planteadas en el estudio. La información fue presentada tanto en tablas como figuras. Para conocer la relación de las variables se utilizó el coeficiente de Rho de Spearman.

### **3.7. Aspectos éticos**

El estudio consideró el respeto de todos los que cooperan en la investigación, fueron tomados en cuenta por la autonomía, dejando la libertad para elegir voluntariamente su participación. La información que se publicó fue original, se probó a través de un turnitin. Al recibir los datos, se utilizó el principio de la no maleficencia, ya que la información que se logró utilizando un cuestionario no fue para hacer maldad, dado que, es sólo interés para aquellos que realizaron la investigación. Asimismo, se estipuló el principio de autonomía; es decir, todos los participantes tuvieron la libertad de poder retirarse del estudio cuando ellos lo creían necesario, además, también se hizo efecto el principio de justifica; ya que indiferente de las características idiosincráticas de los participantes, todos fueron tratados con la misma voluntad y respeto. Las referencias que se coloquen en el estudio fueron referenciadas con APA 7, no se pretendió colocar referencias que no se usaron en el estudio para completar el número de ellas de acuerdo a la guía de la Universidad o por pensar en que el estudio tuvo mayor importancia por existir mayor cantidad de información.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados descriptivos

#### 4.1.1 Caracterización de la muestra

**Tabla 1**

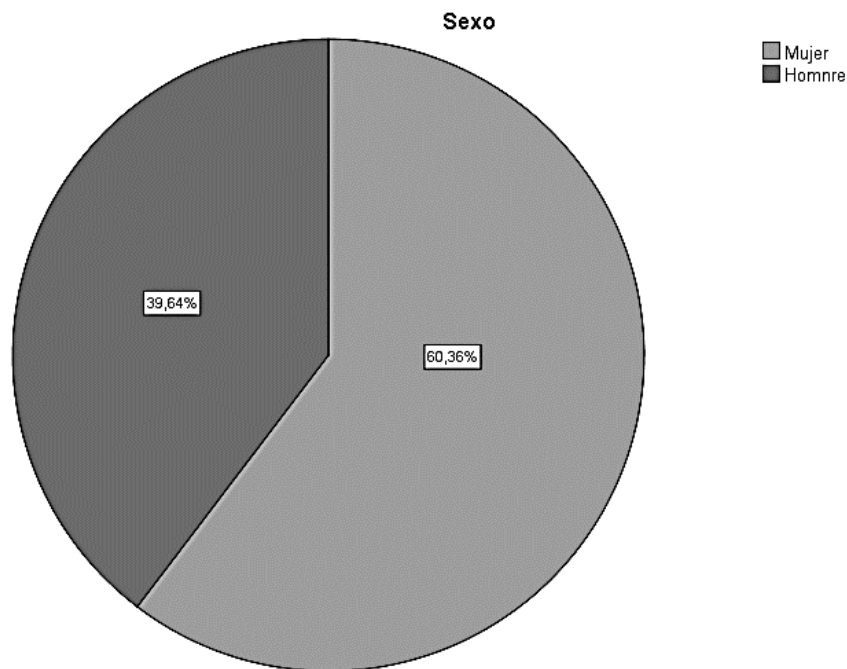
*Variable sociodemográfica sexo*

	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	102	60.4
Hombre	67	39.6
Total	169	100.0

En la tabla 1 y figura 1, se evidencia los valores de la variable sexo, la cual, la predominancia lo tuvo el sexo mujer con un 60.4% que equivale a 102 participantes, seguido de los hombres con 39.6% que equivale a 67 participantes.

**Figura 1**

*Porcentaje de género*



*Nota.* Resultados realizados en SPSS29.

**Tabla 2**

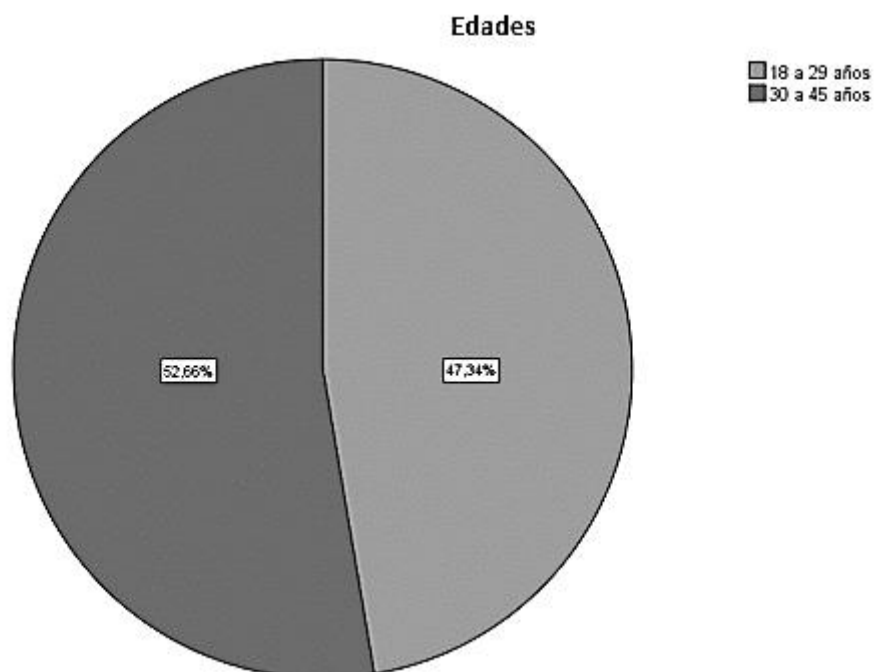
*Variable sociodemográfica edades*

	Frecuencia	Porcentaje
18 a 29 años	80	47.3
30 a 45 años	89	52.7
Total	169	100.0

En la tabla 2 y figura 2, se evidencia los valores de la variable edad, la cual, la predominancia lo tuvo la edad de 30 a 45 años con un 52.7% que equivale a 89 participantes, seguido de los participantes entre las edades de 18 a 29 años con el 47.3% que equivale a 80 participantes.

**Figura 2**

*Porcentaje de edades*

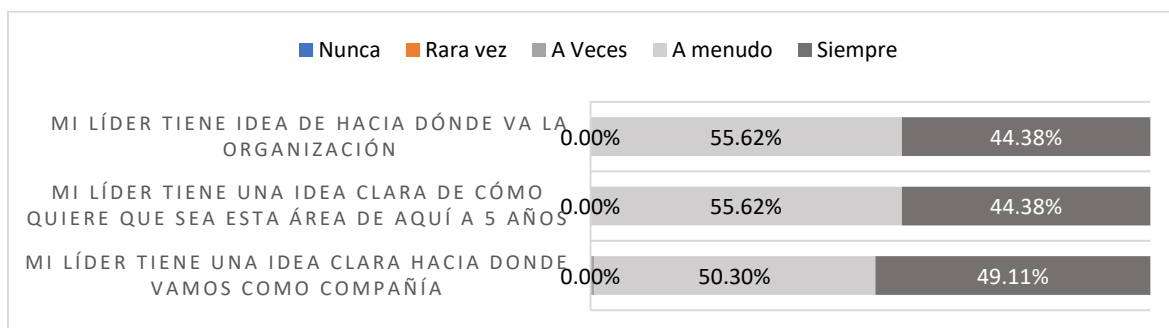


*Nota.* Resultados realizados en SPSS29.

#### 4.1.2. Caracterización de las dimensiones

**Figura 3**

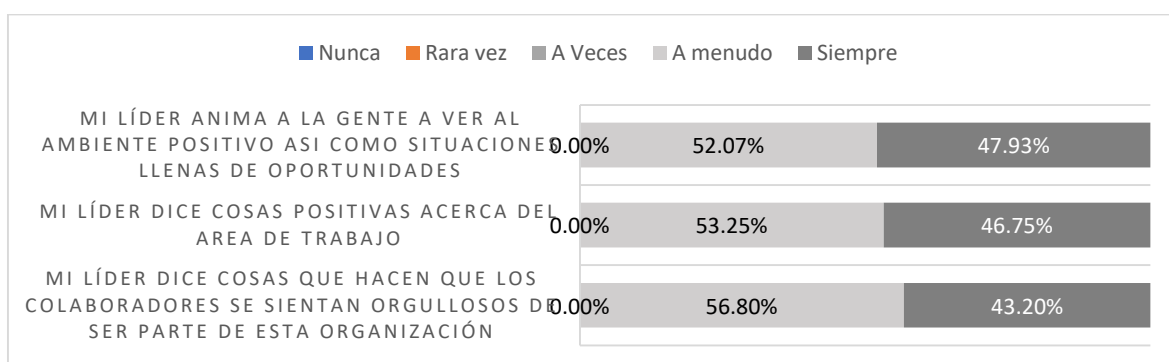
*Porcentaje de la dimensión visión – variable Liderazgo transformacional*



*Nota.* El 44.38% de todos los que fueron encuestados, perciben con seguridad, de que siempre el líder tiene clara la idea, de hacia dónde se dirige la organización. Por otro lado, el 55.62% considera que a menudo, es decir, aún le falta algo para considerar que el líder tenga una idea clara de hacia dónde va la compañía. De tal manera el 44.38% del total de los encuestados, tienen la convicción y perciben con seguridad, de que siempre el líder sabe cómo quiere que sea el área de aquí a 5 años. Por otro lado, el 55.62% considera que a menudo, es decir, aún le falta algo para considerar que el líder tenga clara su prospección de aquí a 5 años. Finalmente, el 49.11% de los encuestados, contemplan con convicción y seguridad de que siempre, el líder tiene una idea clara de hacia dónde vamos como área. De igual modo, a menudo, es decir, aún le falta algo por mejorar, el 50.30% considera que el líder tiene clara la idea de hacia dónde vamos como área.

**Figura 4**

*Porcentaje de comunicación inspiradora – variable Liderazgo transformacional*



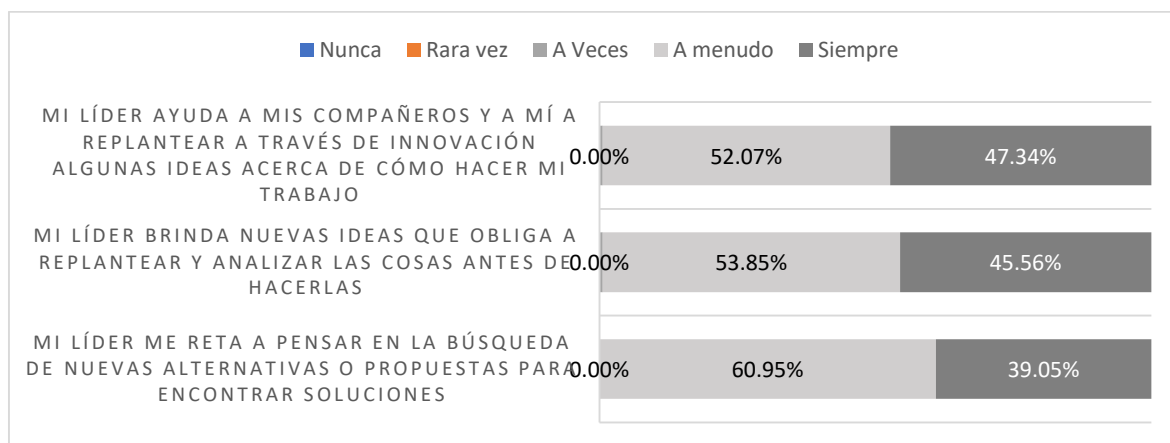
*Nota.* El 47.93% del total de los encuestados, tienen la convicción y perciben con seguridad, de que siempre el líder anima a la gente y crea un ambiente lleno de



positivismo y crea situaciones que les da oportunidades. Por otro lado, el 52.07% considera que a menudo, es decir, aún le falta algo para considerar que el líder anima a la gente y crea un ambiente de positivismo y crea situaciones que les da oportunidades. De tal manera el 46.75% del total de los encuestados, tienen la convicción y perciben con seguridad, de que siempre el líder anima a la gente y crea un ambiente lleno de positivismo y crea situaciones que les da oportunidades. Por otro lado, el 53.25% considera que a menudo, es decir, aún le falta algo para considerar que el líder anima a la gente y crea un ambiente lleno de positivismo y crea situaciones que les da oportunidades. Finalmente, el 43.20% de los encuestados, contemplan con convicción y seguridad de que siempre, el líder anima a la gente y crea un ambiente lleno de positivismo y crea situaciones que les da oportunidades. De igual modo, el 56.80% considera que a menudo, es decir, aún le falta algo para percibir que el líder anima a la gente y crea un ambiente lleno de positivismo y crea situaciones que les da oportunidades.

**Figura 5**

*Porcentaje de estimulación intelectual – variable Liderazgo transformacional*

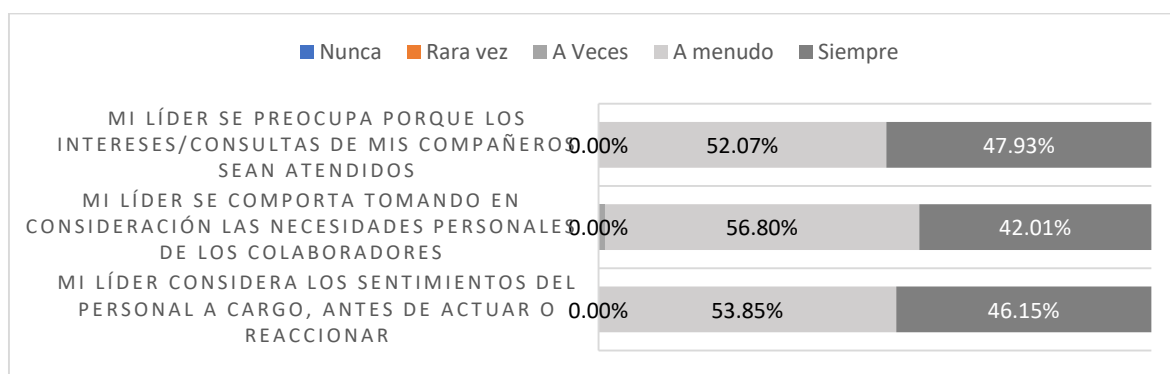


*Nota.* El 47.34% del total de los encuestados, tienen la convicción y perciben con seguridad, de que siempre el líder ayuda a mis compañeros y me enseña a buscar ideas nuevas para innovar en mi trabajo. De igual modo, el 52.07% considera que a menudo, es decir, aún le falta algo para considerar que el líder ayuda a mis compañeros y me ayuda a buscar ideas nuevas para innovar en mi trabajo. Por otro lado, el 45.56% del total de los encuestados, tienen la convicción y perciben con seguridad, de que siempre el líder brinda nuevas ideas y obliga a replantear y

analizar las cosas para encontrar soluciones. De igual manera, el 53.85% considera que a menudo, es decir, aún le falta algo para considerar que el líder brinda nuevas ideas y obliga a replantear y analizar las cosas para encontrar soluciones. Finalmente, el 39.05% de los encuestados, contemplan con convicción y seguridad de que siempre, el líder me reta a pensar en nuevas alternativas y propuestas con el fin de encontrar soluciones. De la misma forma, el 60.95% considera que el líder me reta a pensar en nuevas alternativas y propuestas con el fin de encontrar soluciones, sin embargo, aún falta mejorar en algo más, según la percepción.

**Figura 6**

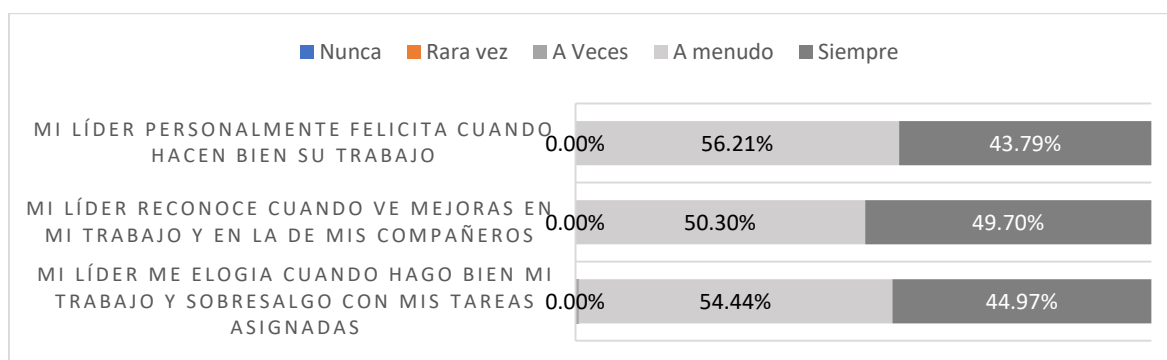
*Porcentaje de liderazgo de apoyo – variable Liderazgo transformacional*



*Nota.* El 47.93% del total de los encuestados, tienen la convicción y perciben con seguridad, de que siempre el líder se preocupa porque mis dudas, sean atendidas y resueltas. Del mismo modo, el 52.07% considera que a menudo, es decir, aún le falta algo para considerar que el líder se preocupa porque mis dudas, sean atendidas y resueltas. Por otra parte, el 42.01% del total de los encuestados, tienen la convicción y perciben con seguridad, de que siempre el líder se comporta tomando en consideración las necesidades del personal. De la misma manera, el 56.80% considera que a menudo, es decir, aún le falta algo para considerar que el líder se comporta tomando en consideración las necesidades del personal. Finalmente, el 46.15% de los encuestados, contemplan con convicción y seguridad de que siempre, el líder considera los sentimientos del personal a cargo, antes de reaccionar. De igual modo, el 53.85% considera que el líder considera los sentimientos del personal a cargo, antes de reaccionar, sin embargo, aún falta mejorar en algo más, según la percepción.

**Figura 7**

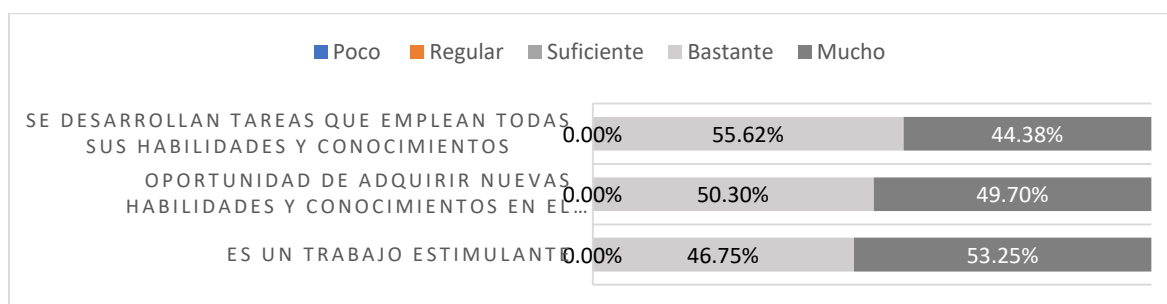
*Porcentaje de reconocimiento personal – variable Liderazgo transformacional*



*Nota.* El 43.79% del total de los encuestados, tienen la convicción y perciben con seguridad, de que siempre el líder personalmente felicita cuando hacen bien su trabajo. Del mismo modo, el 56.21% considera que a menudo, es decir, aún le falta algo para considerar que el líder personalmente felicita cuando hacen bien su trabajo. Por otra parte, el 49.70% del total de los encuestados, tienen la convicción y perciben con seguridad, de que siempre el líder reconoce cuando ve mejoras en mi trabajo y en la de mis compañeros. De la misma manera, el 50.30% considera que a menudo, es decir, aún le falta algo para considerar que el líder reconoce cuando ve mejoras en mi trabajo y en la de mis compañeros. Finalmente, el 44.97% de los encuestados, contemplan con convicción y seguridad de que siempre, el líder me elogia cuando hago bien mi trabajo y sobresalgo con mis tareas. De igual modo, el 54.44% considera que el líder me elogia cuando hago bien mi trabajo y sobresalgo con mis tareas. Sin embargo, aún falta mejorar en algo más, según la percepción.

**Figura 8**

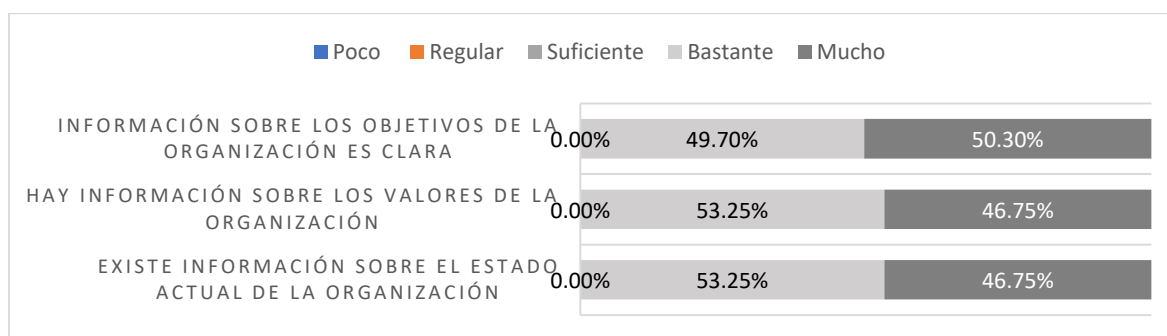
*Porcentaje de Oportunidad – variable Empowerment estructural*



*Nota.* El 44.38% del total de los encuestados, tienen la convicción y perciben con seguridad, de que mucho se desarrollan tareas que emplean el máximo de sus habilidades y conocimientos. Del mismo modo, el 55.62% considera que bastante, es decir, aún le falta algo para considerar que se desarrollan tareas que emplean el máximo de sus habilidades y conocimientos. Por otra parte, el 49.70% del total de los encuestados, tienen la convicción y perciben con seguridad, de que mucho encuentran oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo. De la misma manera, el 50.30% considera que bastante, es decir, aún le falta algo para considerar que encuentran oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo. Finalmente, el 53.25% de los encuestados, contemplan con convicción y seguridad de que mucho, ven su trabajo como estimulante y satisfactorio. De igual modo, el 54.44% considera bastante que ven su trabajo como estimulante y satisfactorio, sin embargo, aún falta mejorar en algo más, según la percepción.

**Figura 9**

*Porcentaje de Apoyo – variable Empowerment estructural*

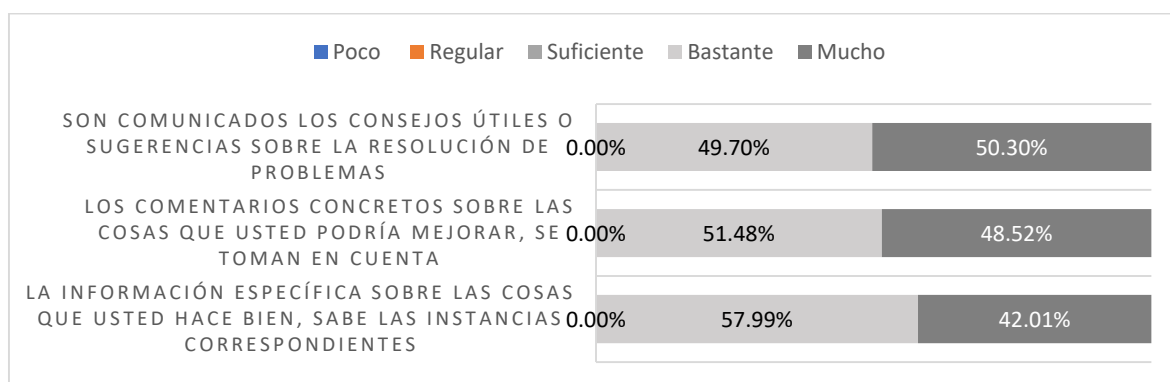


*Nota.* El 50.30% del total de los encuestados, tienen la convicción y perciben con seguridad, de que se comparte mucho la información sobre los objetivos de la

organización es clara. Del mismo modo, el 49.70% considera que bastante, es decir, aún le falta algo para considerar que la información sobre los objetivos de la organización es clara. Por otra parte, el 46.75% del total de los encuestados, tienen la convicción y perciben con seguridad, de que mucho les comparten la información sobre los valores de la organización. De la misma manera, el 53.25% considera que bastante, es decir, aún le falta algo para considerar que les comparten la información sobre los valores de la organización. Finalmente, el 46.75% de los encuestados, contemplan con convicción y seguridad de que mucho, existe información sobre el estado actual de la organización. De igual modo, el 53.25% considera que bastante existe información sobre el estado actual de la organización, sin embargo, aún falta mejorar en algo más, según la percepción.

**Figura 10**

*Porcentaje de Información – variable Empowerment estructural*

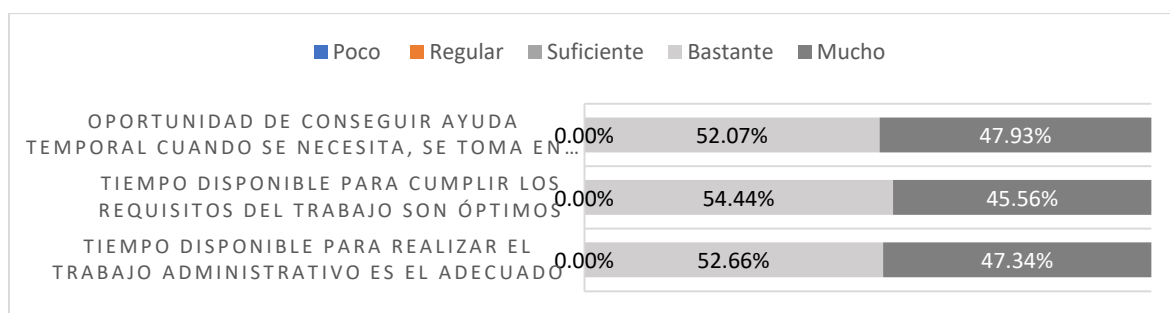


*Nota.* El 50.30% del total de los encuestados, tienen la convicción y perciben con seguridad, de que mucho, es decir, muchas veces son comunicados los consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de un problema. Del mismo modo, el 49.70% considera que bastante, es decir, aún le falta algo para considerar que mucho, es decir, muchas veces son comunicados los consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de un problema. Por otra parte, el 48.52% del total de los encuestados, tienen la convicción y perciben con seguridad, de que mucho, los comentarios son concretos acerca de las cosas que usted podría mejorar. De la misma manera, el 51.48% considera que bastante, es decir, aún le falta algo para considerar que los comentarios son concretos acerca de las cosas que usted podría mejorar. Finalmente, el 42.01% de los encuestados, contemplan con convicción y seguridad de que mucho, la información es específica acerca de las cosas que

usted hace bien. De igual modo, el 57.99% considera que bastante de que la información es específica acerca de las cosas que usted hace bien, sin embargo, aún falta mejorar en algo más, según la percepción.

**Figura 11**

*Porcentaje de Recursos – variable Empowerment estructural*



*Nota.* El 47.93% del total de los encuestados, tienen la convicción y perciben con seguridad, de que mucho, es decir, muchas veces tienen la oportunidad de conseguir ayuda cuando se necesita. Del mismo modo, el 52.07% considera que bastante, es decir, aún le falta algo para considerar que tienen la oportunidad de conseguir ayuda cuando se necesita. Por otra parte, el 45.56% del total de los encuestados, tienen la convicción y perciben con seguridad, de que mucho, es óptimo el tiempo que disponen para cumplir con su trabajo. De la misma manera, el 54.44% considera que bastante, es decir, aún le falta algo para considerar que es óptimo el tiempo que disponen para cumplir con su trabajo. Finalmente, el 47.34% de los encuestados, contemplan con convicción y seguridad de que mucho, que es adecuado el tiempo que tienen para realizar labores administrativas. De igual modo, el 52.66% considera bastante, que es adecuado el tiempo que tienen para realizar labores administrativas, sin embargo, aún falta mejorar en algo más, según la percepción.

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### 4.2.1. Prueba de normalidad – Hipótesis general

Ho: > 0,05 los datos siguen una distribución normal.

Ha: < 0,05 los datos no siguen una distribución normal.

**Tabla 3***Prueba de normalidad para variables y dimensiones*

Variables	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo transformacional	0.181	169	0.000	0.880	169	0.000
Visión	0.204	169	0.000	0.887	169	0.000
Comunicación	0.240	169	0.000	0.870	169	0.000
Estimulación	0.276	169	0.000	0.868	169	0.000
Liderazgo	0.220	169	0.000	0.861	169	0.000
Reconocimiento	0.242	169	0.000	0.871	169	0.000
Empowerment estructural	0.180	169	0.000	0.887	169	0.000
Oportunidad	0.198	169	0.000	0.868	169	0.000
Información	0.234	169	0.000	0.868	169	0.000
Apoyo	0.268	169	0.000	0.857	169	0.000
Recursos	0.210	169	0.000	0.849	169	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 3, en la prueba de normalidad mediante Kolmogorov-Smirnov, se comprobó que los valores de las dos variables fueron inferiores al .05, en ese sentido, las dos variables no poseen distribución normal. Por lo tanto, para el análisis de correlación se usó pruebas no paramétricas que pudieron corroborar el análisis mediante el coeficiente Pearson.

#### **4.2.3. Contrastación de la hipótesis general**

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y empowerment estructural.

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y empowerment estructural.

**Tabla 4***Prueba de chi-cuadrado de la hipótesis general*

Variables	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	167,624 <sup>a</sup>	4	0.000
Razón de verosimilitudes	147.958	4	0.000
Asociación lineal por lineal	81.824	1	0.000
N de casos válidos	169		

En la tabla 4, se evidencia una significancia de 0.000, debido a ello se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, el liderazgo transformacional presenta una relación significativa con el empowerment estructural. Del mismo modo se enfatiza que dichos valores son relacionados a la opinión de los colaboradores que argumentaron que las variables son adecuadas en el contexto laboral.

**Tabla 5***Prueba de chi – cuadrado de las hipótesis específicas*

Variables	Visión			Comunicación inspiradora			Estimulación intelectual			Liderazgo de apoyo			Reconocimiento personal		
	Valor	g	Sig.	Valor	gl	Sig.	Valor	gl	Sig.	Valor	g	Sig.	Valor	gl	Sig.
Chi-cuadrado de Pearson	104,412 <sup>a</sup>	4	0.000	74,957 <sup>a</sup>	4	0.000	58,763 <sup>a</sup>	4	0.000	81,102 <sup>a</sup>	4	0.000	48,415 <sup>a</sup>	4	0.000
Razón de verosimilitudes	89.5627	4	0.000	62.2046	4	0.000	49.5954	4	0.000	69.9434	4	0.000	40.264	4	0.000
Asociación lineal por lineal	62.113	1	0.000	37.297	1	0.000	31.3028	1	0.000	51.364	1	0.000	11.797	1	0.000
N de casos válidos	169			169			169			169			169		

En la tabla 5, en base al análisis del chi-cuadrado de las hipótesis específicas, se evidencia que los resultados son inferiores al punto de corte establecido (0.05), por lo tanto, las cinco dimensiones de la variable liderazgo transformacional poseen con una significancia alta. Debido a ello se acepta la hipótesis alterna, ya que las cinco dimensiones poseen relación significativa con el empowerment estructural.



**Tabla 6***Prueba de bondad de ajuste*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	167.755			
Desviación	48.258	119.497	1	0.000

En la tabla 6, los valores de la prueba de bondad de ajuste para ambas variables toman un valor de chi-cuadrado de 119.497, asimismo, con valor de significancia de 0.000, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna general, en ese sentido, las dos variables presentan relación significativamente.

**Tabla 7***Prueba de Pseudo R cuadrado de determinación*

Coeficiente	%
Cox y Snell	0.507
Nagelkerke	0.582
McFadden	0.346

En la tabla 7, se evidencia los valores del pseudo coeficiente de determinación con un valor alto pertenece a Nagelkerke (0.582). Por lo tanto, se enfatiza que el liderazgo transformacional influye significativa con un 58% en el empowerment estructural.

**Tabla 8***Medidas de asociación y eficacia predictiva*

	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Umbral [NIVEL_V2 = 1]	4.167	0.551	57.128	1	0.000	3.086	5.247
[NIVEL_V2 = 2]	8.051	0.791	103.516	1	0.000	6.500	9.601
Ubicación NIVEL_V1	3.084	0.329	87.962	1	0.000	2.439	3.728

En la tabla 8, se evidenció los valores del coeficiente Wald (57.128), que se encuentra en relación al nivel de significancia (0.000). Por otro lado, en el segundo

coeficiente Wald (103.516) que se encuentra asociado a un nivel de significancia (0.000), además, un tercer coeficiente Wald (87.962) asociado a un nivel de significancia adecuada (0.000), en ese sentido, se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ , empleando un nivel de confianza del 95%, que a medida que aumenta el liderazgo transformacional, aumenta el empowerment estructural; determinándose relación entre las variables.

## V. DISCUSIÓN

El objetivo central de la investigación fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones. Realizándose los análisis con el software SPSS que permitieron procesar los datos recopilados en los instrumentos, donde se obtuvo resultados estadísticos y con ello compararlos con presentaciones externas. En cuanto a la hipótesis general de este estudio fue determinar como el liderazgo transformacional y empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones, obteniéndose como resultados los valores de la prueba de Chi-cuadrado, con un nivel de significancia adecuada ( $\chi^2 = 0.000$ ) y un valor de 14.271, con una bondad de ajuste de regresión de 119.497 (Sig.= 0.000); Nagelkerke (0.582), Coef Wald (57.128). Concluyendo así que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el empowerment estructural.

De este modo, esta investigación mantiene semejanza con el artículo investigado de Monje et al. (2020) donde enfatiza que, halló una relación entre el liderazgo transformacional y el Empowerment estructural en hoteles de España, a través de la comprobación de hipótesis alterna, obteniendo una relación significativa que enfatiza que, a mayor liderazgo, mayor será el Empowerment estructural en trabajadores de hoteles, y dichos resultados se encontraron que sí existe una relación significativamente estadística y de tipo directa ( $r = .69$ ;  $p = .001$ ). Del mismo modo el estudio de Jong y Faerman (2021) enfatizó que existe una influencia entre las variables y son de significativamente alta, el cual propicia que, a mayor liderazgo, los procesos de Empowerment serán maximizados y dichos resultados coinciden en parte con el estudio, con ( $r = .35$ ;  $p = .000$ ) de tal manera que las teorías reafirman el liderazgo transformacional es un enfoque de gestión en el que los líderes inspiran y motivan a los empleados a alinear sus propios objetivos con el éxito de la empresa. Las personas en esta vía de liderazgo aprenden a gestionar diferentes situaciones en una organización para aumentar la productividad al aumentar la autoeficiencia de los miembros del equipo. Al conocer las ventajas y desventajas del liderazgo transformacional, podrá estar mejor preparado para implementar este estilo de liderazgo con éxito en su organización (Farahnak et al., 2020). De esa manera, los líderes de una empresa, los

profesionales de recursos humanos y los compañeros de trabajo desempeñan papeles clave en el establecimiento de un entorno de apoyo y empoderamiento. Todas las partes deben establecer confianza mutua, sentirse cómodas asumiendo riesgos y establecer expectativas y directrices claras. Sin esta colaboración, es imposible empoderar verdaderamente a los empleados (Laschinger et al., 2001).

Por consiguiente, en la hipótesis específica uno, se planteó que la visión se relaciona con el empowerment estructural, obteniéndose como resultados los valores de la prueba de Chi-cuadrado 104,412a, con un nivel de significancia adecuada ( $\chi^2 = 0.000$ ), estos resultados son similares al estudio de Khan et al. (2022) que refieren que existe una relación ya que una adecuada visión del líder permitirá poder definir el camino por el cual los colaboradores tendrán que seguir, para alcanzar los objetivos que proponen; de esta manera sus resultados evidenciaron y se asemejaron en la relación de significativa entre el liderazgo transformacional y el empowerment estructural ( $r = .16$ ;  $p = .000$ ). De esa manera, teóricamente, el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que busca motivar a los seguidores a través de una comunicación clara, inspiración y refuerzo positivo. Este estilo de liderazgo se caracteriza por líderes que crean una visión para el futuro, fomentan un sentido de propósito y compromiso entre sus seguidores y fomentan la innovación y el cambio (Chu et al., 2021).

En la hipótesis específica dos, se planteó que la comunicación inspiradora se relaciona con el empowerment estructural, obteniéndose como resultados los valores de la prueba de Chi-cuadrado, 74,957a con un nivel de significancia adecuada ( $\chi^2 = 0.000$ ). Estos resultados fueron similares a Mohamed et al. (2019) donde los datos hallados evidenciaron que si existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el empoderamiento ( $r = .38$ ;  $p = .000$ ), y que por tanto, se argumentan de que, una adecuada comunicación inspiradora posibilita el adecuado entendimiento en el área de trabajo, de esa forma, los colaboradores pueden tomar la iniciativa al momento de abordar un trabajo. Asimismo, teóricamente se enfatiza que, el estilo de liderazgo se caracteriza por líderes que crean una adecuada comunicación con un sentido de propósito y compromiso entre sus seguidores y fomentan la innovación y el cambio (Chu et al., 2021).

En la hipótesis específica tres, se planteó que la estimulación intelectual se relaciona con el empowerment estructural, obteniéndose como resultados los valores de la prueba de Chi-cuadrado 58,763a, con un nivel de significancia adecuada ( $\chi^2 = 0.000$ ). En el estudio de Baez (2022) corroboraron que hay relación entre el liderazgo transformacional y el empoderamiento con resultados ( $\rho = .619$ ,  $p < .000$ ); el cual propicia que, a mayor liderazgo por medio de la estimulación intelectual, mayores son los procesos de empowerment estructural que a un mediano plazo las conductas serán maximizadas. De esa forma teóricamente se enfatiza que, el promover un pensamiento crítico y buscar soluciones a los problemas mejora las formas de desarrollar habilidades para resolverlos (Lai et al., 2020).

En la hipótesis específica cuatro, se planteó que el liderazgo de apoyo se relaciona con el empowerment estructural, obteniéndose como resultados los valores de la prueba de Chi-cuadrado 81,102a, con un nivel de significancia adecuada ( $\chi^2 = 0.000$ ). De esa forma, el estudio Huamani (2021) refiere que existe una relación de su estudio y semejanza con resultados particulares ( $\rho = .887$ ;  $p = .000$ ); y a medida que el liderazgo de apoyo se practique más de manera constante, los resultados generarán en los colaboradores mayores habilidades mediante procesos de empowerment estructural en los colaboradores.

En la hipótesis específica quinta, se planteó que el reconocimiento personal se relaciona con el empowerment estructural, obteniéndose como resultados los valores de la prueba de Chi-cuadrado 48,415a, con un nivel de significancia adecuada ( $\chi^2 = 0.000$ ). Estos resultados son similares al de Mio (2019) cuyos resultados fueron similares a la investigación con ( $r = .996$ ;  $p = .000$ ) y que argumentan, un adecuado reconocimiento personal, posibilita el adecuado entendimiento en el área de trabajo, de esa forma, los colaboradores pueden tomar la iniciativa al momento de abordar una actividad. Teóricamente se enfatiza que el reconocimiento personal tiene como objeto que sus colaboradores alcancen sus logros mediante el esfuerzo de cada uno, ello va en base a la dirección que es la forma en como el líder encamina a su gente hacia logros significativos; además, la proyección, el cual es mirar y saber hacia dónde apuntamos como equipo, y remar juntos (Zhang et al., 2019).

## VI. CONCLUSIONES

1. Se encontró influencia en ambas variables, en ese sentido, el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones, por lo tanto, los valores encontrados en la prueba de chi-cuadrado fueron significativos ( $\chi^2 = 0.000$ ). Por lo tanto, en la oficina comercial de telecomunicaciones los jefes o supervisores de área aplican adecuadamente el liderazgo sobre los trabajadores, todo ello influye en el empowerment estructural de cada colaborador el cual le da una responsabilidad más a su trabajo diario.
2. Se encontró influencia en ambas variables, en ese sentido, la dimensión de visión se relaciona significativamente con el empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones, por lo tanto, los valores encontrados en la prueba de chi-cuadrado fueron significativos ( $\chi^2 = 0.000$ ). Por lo tanto, en la oficina comercial de telecomunicaciones los supervisores aplican adecuadamente la visión de la empresa hacia los colaboradores, de esa manera, desarrollan un adecuado Empowerment.
3. Se encontró influencia en ambas variables, en ese sentido, la dimensión de estimulación intelectual se relaciona significativamente con el empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones, por lo tanto, los valores encontrados en la prueba de chi-cuadrado fueron significativos ( $\chi^2 = 0.000$ ). Por lo tanto, en la oficina comercial de telecomunicaciones los supervisores aplican adecuadamente la estimulación intelectual de la empresa hacia los colaboradores, de esa manera, desarrollan un adecuado Empowerment.
4. Se encontró influencia en ambas variables, en ese sentido, la dimensión de comunicación inspiración se relaciona significativamente con el empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones, por lo tanto, los valores encontrados en la prueba de chi-cuadrado fueron significativos ( $\chi^2 = 0.000$ ). Por lo tanto, en la oficina comercial de telecomunicaciones los supervisores mediante canales adecuados de comunicación que aplican estratégicamente para un mayor desarrollo de Empowerment.

5. Se encontró influencia en ambas variables, en ese sentido, la dimensión de liderazgo de apoyo se relaciona significativamente con el empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones, por lo tanto, los valores encontrados en la prueba de chi-cuadrado fueron significativos ( $\chi^2 = 0.000$ ). Por lo tanto, en la oficina comercial de telecomunicaciones los supervisores mediante procesos adecuados de apoyo entre pares aplican estratégicamente para un mayor desarrollo de Empowerment.

6. Se encontró influencia en ambas variables, en ese sentido, la dimensión de reconocimiento personal se relaciona significativamente con el empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones, por lo tanto, los valores encontrados en la prueba de chi-cuadrado fueron significativos ( $\chi^2 = 0.000$ ). Por lo tanto, en la oficina comercial de telecomunicaciones los supervisores elaboración reconocimientos hacia el personal todo ello se aplica estratégicamente para un mayor desarrollo de Empowerment.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Se enfatiza en poder replicar el estudio en base a una muestra con mayor representatividad, de ese modo los resultados del estudio tengan un predominio más generalizante hacia otros contextos y poblaciones. Así mismo, se recomienda realizar un estudio experimental para poder tener cierta influencia sobre las variables de estudio. Continuar investigando estas variables, dado que hay poca información acerca de ellas en otros contextos, y buscar encontrar una variable más que tenga cierta influencia sobre estas dos, para tener mayor información.
2. Se recomienda según la influencia de la dimensión de visión se relaciona significativamente con el empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones, de que es preciso trasladar la visión a los colaboradores, a través de pausas activas, es decir, en los tiempos muertos buscar trasladar la proyección de la tienda en términos cuantificables o de facturación, bajando la información de manera transparente a los asesores comerciales, en términos de rentabilidad, para buscar de que el colaborador vea también que producto de su esfuerzo, la tienda podrá continuar vigente y operativa. Para cumplir con el hecho de hacia dónde vamos como organización, se necesita que los colaboradores cuenten con accesos a la información, RENIEC, EQUIFAX, etc; esto es de vital importancia para que su gestión del ejecutivo sea más productiva y eficiente, es decir, hacerlo en el menor tiempo posible.
3. Se recomienda según la influencia de la dimensión de estimulación intelectual se relaciona significativamente con el empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones, de que el Supervisor comercial, realizar prácticas constantes para promover la innovación y creatividad del colaborador, es decir, buscar hacer del colaborador más independiente en su gestión diaria, y hacerlo más resolutivo al momento de atender los reclamos. Así mismo, reclutar personal que tengan el perfil de vendedor y ATC, buscando de esta manera tener un ejecutivo multiskill.
4. Se recomienda según la dimensión de comunicación inspiración se relaciona significativamente con el empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones, de que se realicen actividades una vez al mes, para reforzar las habilidades del Supervisor Comercial, con el fin de que esté pueda trasladar



entusiasmo, y del mismo, puedan sentirse motivados, pero el Supervisor, necesita realizar dinámicas como incentivos en base a los cumplimientos de la cuota diario de ventas.

5. Se recomienda según la dimensión de liderazgo de apoyo se relaciona significativamente con el empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones, de que el supervisor comercial, lleve talleres por parte del área de Recursos humanos, como Coaching organizacional, para poder dar soporte en tiempo y forma, dado que, se ha percibido ausencia en algunos casos, por parte del asesor hacia el supervisor. El fin, es poder entrenar al asesor comercial para que pueda darle con mayor efectividad resolutivez al cliente, y este pueda encontrar solución a su caso.

6. Se recomienda según la dimensión de reconocimiento personal se relaciona significativamente con el empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones, de que el Supervisor Comercial, debe reconocer el esfuerzo del colaborador, a través de premiaciones no solamente por la tienda, sino por la empresa. Así mismo, se orienta de que dicho reconocimiento debe ser a través de sus indicadores como los KPI's, y así mismo pueda seguir continuando una línea de carrera dentro de la compañía, y esto va de la mano con las estructuras de empoderamiento, como el obtener acceso a la información, a los recursos, al apoyo, y a las oportunidades de crecimiento, es decir, tener mayor facilidad al poder postular a las convocatorias que vayan de la mano, con lo que el asesor comercial viene estudiando.

## REFERENCIAS

- Agreda Fernandez, D., Manosalva Liza, J. I., & Sonapo Pérez, C. A. (2020). El liderazgo transformacional como uno de los estilos de liderazgo: Un artículo de revisión.
- Agurto, K., Mogollón, F., & Castillo, L. (2020). El papel del compromiso ocupacional como alternativa para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 112-119. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-112.pdf>
- Al Balushi, A. K., Thumiki, V. R. R., Nawaz, N., Jurcic, A., & Gajenderan, V. (2022). Role of organizational commitment in career growth and turnover intention in public sector of Oman. *PloS one*, 17(5), e0265535. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265535>
- Alva, L. (2022). Liderazgo transformacional y el compromiso de los servidores civiles en una municipalidad provincial, La Libertad 2021. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/86418/Alva\\_PLA-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/86418/Alva_PLA-SD.pdf?sequence=1) (tesis)
- Álvarez, G. (2022). Liderazgo transformacional y compromiso laboral: el rol de la mujer líder. *Revista Gestión y Estrategia*, 1(62), 9-19. <https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/721/1210>
- Arias-González, J. (2021). Estilos de liderazgo y compromiso laboral en analistas de crédito del sector financiero en Arequipa. *Desafíos*, 12(1), 256-268. <https://www.scielo.cl/pdf/revpsicol/v30n1/0719-0581-revpsicol-30-100001.pdf>
- Asencio, Z. (2021). Liderazgo transformacional y Compromiso de colaboradores de la Intendencia Macro Regional SUSALUD Norte, 2021. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/74073/Asencio\\_LZK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/74073/Asencio_LZK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (tesis)
- Asif, M., Jameel, A., Hussain, A., Hwang, J., & Sahito, N. (2019). Linking transformational leadership with nurse-assessed adverse patient outcomes and the quality of care: assessing the role of job satisfaction and structural empowerment. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 2381.
- Bader, B., Gielnik, M. M., & Bledow, R. (2023). How transformational leadership transforms followers' affect and work engagement. *European Journal of Work*

- and Organizational Psychology, 32(3), 360-372. Baez Carrasco, N. (2022). Liderazgo transformacional y el empowerment de los colaboradores en la municipalidad distrital de Echarati, Cusco 2022.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 66(2), 180-189.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment estructural, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment estructural. *Human resources for health*, 14(1), 73. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Chu, H., Qiang, B., Zhou, J., Qiu, X., Yang, X., Qiao, Z., ... & Yang, Y. (2021). The impact of transformational leadership on physicians' performance in China: A cross-level mediation model. *Frontiers in psychology*, 12, 586475.
- Cifre, E. Mujer, líder y cuidadora también en el trabajo. ¿Y yo?: Liderazgo transformacional y salud psicosocial de mujeres líderes Cifre, Eva, Gartzia, Leireb, Domínguez, M. Pilarc, Machín, Laritzad, Laguna, M. Pilare, Segovia, Mónica.
- Cifre, E., Gartzia, E., Domínguez, L., Pilarc, M., Laritzad, M., Laguna, M., y Segovia, M. (2019). Mujer, líder y cuidadora también en el trabajo ¿Y yo?: Liderazgo transformacional y salud psicosocial de mujeres líderes. XIII Congreso Español de Sociología. 1-6. [https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/download/5099/4549/10531#:~:text=EL%20EMPOWERMENT%20ESTRUCTURAL,-KANTER%20\(1977%2C%201993&text=KANTER%20\(1977%2C%201993\)%20mantiene,del%20empleado%2C%20compromiso%20y%20productividad](https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/download/5099/4549/10531#:~:text=EL%20EMPOWERMENT%20ESTRUCTURAL,-KANTER%20(1977%2C%201993&text=KANTER%20(1977%2C%201993)%20mantiene,del%20empleado%2C%20compromiso%20y%20productividad).
- Domínguez, D. G., García, D., Martínez, D. A., & Hernandez-Arriaga, B. (2020). Leveraging the power of mutual aid, coalitions, leadership, and advocacy during COVID-19. *American Psychologist*, 75(7), 909.
- Echebiri, C., Amundsen, S., & Engen, M. (2020). Linking structural empowerment estructural to employee-driven innovation: the mediating role of psychological empowerment estructural. *Administrative Sciences*, 10(3), 42. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/admsci10030042>
- Eskandari, F., Siahkali, S. R., Shoghli, A., Pazargadi, M., & Tafreshi, M. Z. (2017).

- Investigation of the relationship between structural empowerment estructural and organizational commitment of nurses in Zanzan hospitals. *African health sciences*, 17(1), 285–292. <https://doi.org/10.4314/ahs.v17i1.35>
- Eskandari, F., Siahkali, S. R., Shoghli, A., Pazargadi, M., & Tafreshi, M. Z. (2017). Investigation of the relationship between structural empowerment and organizational commitment of nurses in Zanzan hospitals. *African Health Sciences*, 17(1), 285-292.
- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98-111.
- Fernández, M., y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- Fischman, D. (2017). *El líder transformador 1*. México: Grupo Planeta - México.
- Gallardo Gonzales, F. A. (2020). Estilos de liderazgo y su relación con el empowerment en los colaboradores del Grupo Carita Feliz SA Piura, 2019.
- Gamboa Sierra, D. C. (2019). Importancia del liderazgo transformacional en un equipo de trabajo enfocado a servicio al cliente.
- Gamboa, D. (2019). Importancia del liderazgo transformacional en un equipo de trabajo enfocado a servicio al cliente. <https://core.ac.uk/download/pdf/286063648.pdf> (TESIS)
- García-Iglesias, J., Gómez-Salgado, J., Fagundo-Rivera, J., Romero-Martín, M., Ortega-Moreno, M., & Navarro-Abal, Y. (2022). Factores predictores de los niveles de burnout y work compromiso en médicos y enfermeras: una revisión sistemática. *Revista Española de Salud Pública*, 95(2), 20-34. <https://www.scielosp.org/pdf/resp/2021.v95/e202104046/es>
- García-Rivera, B. R., Mendoza-Martínez, I. A., & Olgúin-Tiznado, J. E. (2022). Liderazgo transformacional y agotamiento profesional en personal hospitalario. *Investigación administrativa*, 51(129), 20-31. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v51n129/2448-7678-ia-51-129-00008.pdf>
- Goestjahjanti, F. S., Pasaribu, S. B., Sadewo, T. I., Srinita, S., Meirobie, I., & Irawan, A. P. (2022). The effect of transformational leadership, servant leadership, and

- organizational learning on manufacturing industry performance. *Frontiers in psychology*, 13, 895361. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895361>
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in psychology*, 11, 609211. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Hincapié Montoya, S. M., Zuluaga Correa, Y. C., & López Zapata, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas.
- Horna, C., & Villon, V. (2022). Relación entre el liderazgo y el compromiso en los colaboradores.  
<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/15855#:~:text=Se%20concluye%20que%20el%20estilo,con%20el%20nivel%20de%20compromiso>  
(tesis)
- Huamani Huamán, F. (2021). Liderazgo participativo y empowerment en la Municipalidad distrital de Los Olivos, 2021.
- Huynh, G. T. T. (2021). The effect of transformational leadership on nonfamily international intrapreneurship behavior in family firms: the mediating role of psychological empowerment. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(3), 204-224.
- Iqbal, K., Fatima, T., & Naveed, M. (2019). The impact of transformational leadership on nurses' organizational commitment: a multiple mediation model. *European journal of investigation in health, psychology and education*, 10(1), 262–275. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010021>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in psychology*, 13, 831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Juárez, A. (2015). Compromiso laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit*, 21(2), 187-194.  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v21n2/a02v21n2.pdf>
- Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral sciences (Basel, Switzerland)*, 13(4), 320.

<https://doi.org/10.3390/bs13040320>

- Khan, M., Khan, M. A., Zubair, S. S., & Rizwan, A. (2022). How transformational leaders are engaged in work settings during episode of covid-19? exploring mediating effects of structural empowerment, structural and process innovation. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221093354>
- Kluska, K. M., Laschinger, H. S., & Kerr, M. S. (2004). Staff nurse empowerment and effort-reward imbalance. *NURSING LEADERSHIP-ACADEMY OF CANADIAN EXECUTIVE NURSES-*, 17, 112-128.
- La Jara, A. (2021). Resiliencia, liderazgo transformacional y compromiso en supervisores según logro de objetivos en un Call Center de Lima. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/87328/LaJara\\_JAR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/87328/LaJara_JAR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (TESIS)
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1), 2158244019899085.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: case of south Korea. *Behavioral sciences* (Basel, Switzerland), 13(7), 521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>
- Lin, C. P., Xian, J., Li, B., & Huang, H. (2020). Transformational leadership and employees' thriving at work: the mediating roles of challenge-hindrance stressors. *Frontiers in psychology*, 11, 1400. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01400>
- Lindert, L., Zeike, S., Choi, K. A., & Pfaff, H. (2022). Transformational leadership and employees' psychological wellbeing: a longitudinal study. *International journal of environmental research and public health*, 20(1), 676. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010676>
- Londoño, V., Arturo, H., & Borsic Laborde, Z. D. Liderazgo Transformacional en el Bienestar Laboral del Talento Humano en la Industria Atunera de Manta. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/24172/1/T-ESPE-044409.pdf>

(tesis)

- Maldonado, J. M. (2020). Compromiso laboral en colaboradores de una empresa de ventas corporativas de telecomunicaciones. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/d8ebec94-738d-4d88-b78c-304af84c8fa8> (TESIS)
- Manosalvas, L., Tobanda, A., Manosalvas, C., y Quevedo, D. (2020). Liderazgo transformacional y transaccional en la autoeficacia emprendedora del turismo comunitario amazónico, caso provincia de Pastaza. *Innova Research Journal*, 6(1), 1-17. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7878900.pdf>
- Martínez, IM, Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). Efectos de niveles cruzados del liderazgo transformacional en el compromiso laboral en trabajos de servicio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(2), 87-94. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S157659622020002000001&lang=es](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S157659622020002000001&lang=es)
- Meng, J., & Neill, M. S. (2022). The role of ethical leadership in building influence: Perspectives from female public relations professionals. *Public Relations Review*, 48(1), 102152.
- Mio Alipazaga, I. I. P. (2019). Liderazgo autocrático y empowerment en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Jesús María-2019.
- Monje, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment estructural, psychological empowerment estructural, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Monje-Amor, A., Vázquez, J. P. A., & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.
- No, J., Guía, P., María, J., Bosch, D., María, P., Riumalló, D., Ejecutiva, M., Práctica, G., No, Compromiso, E. L., & Recurso, C. (s/f). Compromiso laboral: el compromiso como recurso. [https://www.esel.cl/esel/site/artic/20210623/asocfile/20210623173433/\\_21\\_\\_compromiso\\_laboral.pdf](https://www.esel.cl/esel/site/artic/20210623/asocfile/20210623173433/_21__compromiso_laboral.pdf)
- Novita, D., Hidayatulloh, A. N., Renwarin, J. M., Santoso, R., & Mardikaningsih, R. (2022). Relationship Between Eco Transformational Leadership, Eco Training,

- and Employee Eco Behavior on Sustainable Corporate Performance of SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 900787.
- Orgambídez, A., & Almeida, H. (2020). Exploring the link between structural empowerment estructural and job satisfaction through the mediating effect of role stress: A cross-sectional questionnaire study. *International journal of nursing studies*, 109, 103672. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103672>
- Pariona, S. (2022). El liderazgo transformacional y su relación con el compromiso en el entorno laboral de los Millennials. [https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/6034/T030\\_46066961%20\\_T%20Pariona%20Ramirez,%20Samira.pdf?sequence=1](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/6034/T030_46066961%20_T%20Pariona%20Ramirez,%20Samira.pdf?sequence=1) (TESIS)
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.
- Rejas, L., Ponce, E, y Fritis, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(96), 1004-1018. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890545.pdf>
- Robijn, W., Euwema, MC, Schaufeli, WB y Deprez, J. (2020). Líderes, equipos y compromiso en el trabajo: una perspectiva de las necesidades básicas. *Career Development International*, 25(4), 373-388. [https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/420357/10\\_1108\\_CDI\\_06\\_2019\\_0150.pdf?sequence=1](https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/420357/10_1108_CDI_06_2019_0150.pdf?sequence=1)
- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., y Quiñonez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, 2(28), 237-262. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/sophia/n28/1390-3861-sophia-28-00237.pdf>
- Roji, G., & Jooste, K. (2020). Perceptions of nurses on access to structural empowerment estructural in a hospital in the Western Cape. *Curationis*, 43(1), e1–e9. <https://doi.org/10.4102/curationis.v43i1.2018>
- Ruiz, R. (2021). Compromiso laboral relacionado al liderazgo transformacional en el profesorado de Educación Secundaria. Recuperado de: <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/5359/Rina%20>



Evelyn%20Catherine%20RUIZ%20BEJARANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y (TESIS)

- Saad, G. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Frontiers in psychology*, 12, 682092. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Saleh, M. O., Eshah, N. F., & Rayan, A. H. (2022). Empowerment predicting nurses' work motivation and occupational mental health. *SAGE Open Nursing*, 8, 23779608221076811.
- Santoso, N. R., Sulistyningtyas, I. D., & Pratama, B. P. (2022). Transformational leadership during the COVID-19 pandemic: strengthening employee engagement through internal communication. *the Journal of Communication Inquiry*, 01968599221095182. <https://doi.org/10.1177/01968599221095182>
- Simari, E. O. (2021). Liderazgo transformacional. Revisión de la literatura. *Revista científica UCMB*, 1(1), 78-84.
- Steinmann, B., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2018). The Path Is the Goal: How Transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in psychology*, 9, 2338. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>
- Thanh, N., Quang, N., & Anh, N. (2022). The relationship between leadership style and staff work compromiso: An empirical analysis of the public sector in Vietnam. *Humanit Soc Sci Commun*, 9(2), 340-352. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01354-7>
- Van den Berg, J., Alblas, A., Blanc, P. L., & Romme, A. G. L. (2022). How structural empowerment estructural boosts organizational resilience: a case study in the dutch home care industry. *Organization Studies*, 43(9), 1425–1451. <https://doi.org/10.1177/01708406211030659>
- Vásquez, M., Inostroza, R., & Acosta, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work compromiso y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de psicología*, 30(1), 1-17. [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0719-05812021000100001&lang=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-05812021000100001&lang=es)

Zhang, Y., Xiao, Z., Guo, Z., & Wang, Z. (2019). ECG-based personal recognition using a convolutional neural network. *Pattern Recognition Letters*, 125, 668-676.

## ANEXOS

### Anexo A. Operacionalización de las variables

Operacionalización de las variables liderazgo transformacional

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Liderazgo Transformacional	El LT es promotor de la transformación a nivel organizacional y de innovación, donde este tipo de liderazgo mantiene una comunicación de visión clara, dado que, lo perciben como fuente de inspiración hacia los trabajadores y así mismo crea lazos de confianza (Monje et al., 2019).	Liderazgo Transformacional será medido a través de Técnica: Encuesta // Instrumento: Cuestionario	Visión	Dirección, Proyección, Claridad	1,2,3	Ordinal
			Comunicación Inspiradora	Orgullo, Optimismo, Animo	4,5,6	
			Estimulación Intelectual	Desafío, Analizar, Innovación	7,8,9	
			Liderazgo de apoyo	Actitud, Necesidades personales, Preocupación	10,11,12	
			Reconocimiento Personal	Elogio, Evolución en el trabajo, Reconocer	13,14,15	

Operacionalización de la variable empowerment estructural

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Empowerment estructural	Es un conjunto actividades realizadas por la gerencia para proveer dominio, vigilancia y autoridad a los empleados. Permite el paso a las oportunidades, a la información, al soporte y a los patrimonios en el entorno laboral (Orgambidez et al., 2018).	Empowerment estructural será medido a través de Técnica: Encuesta // Instrumento: Cuestionario.	Oportunidad	Trabajo estimulante, nuevas habilidades, desarrollo de tareas	1,2,3	Ordinal
			Apoyo	Tareas específicas, comentarios de sucesos, Recomendaciones	4,5,6	
			Información	Estado actual, valores, objetivos	7,8,9	
			Recursos	Tiempo disponible, tiempo por cumplir, ayuda temporal	10,11,12	

## Anexo B. Instrumentos

### ESCALA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE RAFFERTY Y GRIFFIN (2004)

Edad:

Sexo: FEMENINO ( ) MASCULINO ( )

Fecha:

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	A Veces	A menudo	Siempre

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		Escala				
		1	2	3	4	5
1. Visión		Escala				
		1	2	3	4	5
PE0 1.	Mi Líder tiene una idea clara hacia donde vamos como compañía					
PE0 2.	Mi Líder tiene una idea clara de cómo quiere que sea esta área de aquí a 5 años					
PE0 3.	Mi Líder tiene idea de hacia dónde vamos como área					
2. Comunicación inspiradora		Escala				
		1	2	3	4	5
PE0 4.	Mi Líder dice cosas que hacen que los colaboradores se sientan orgullosos de ser parte de esta organización					
PE0 5.	Mi líder dice cosas positivas acerca del área de trabajo					
PE0 6.	Mi Líder anima a la gente a ver al ambiente positivo, así como situaciones llenas de oportunidades					
3. Estimulación intelectual		Escala				
		1	2	3	4	5
PE0 7.	Mi Líder me reta a pensar en la búsqueda de nuevas alternativas o propuestas para encontrar soluciones					
PE0 8.	Mi Líder brinda nuevas ideas que obliga a replantear y analizar las cosas antes de hacerlas					
PE0 9.	Mi Líder ayuda a mis compañeros y a mí a replantear a través de innovación algunas ideas acerca de cómo hacer mi trabajo					
4. Liderazgo de apoyo		Escala				
		1	2	3	4	5
PE1 0.	Mi Líder considera los sentimientos del personal a cargo, antes de actuar o reaccionar					
PE1 1.	Mi Líder se comporta tomando en consideración las necesidades personales de los colaboradores					
PE1 2.	Mi Líder se preocupa porque los intereses/consultas de mis compañeros sean atendidos					
5. Reconocimiento Personal		Escala				
		1	2	3	4	5
PE1 3.	Mi Líder me elogia cuando hago bien mi trabajo y sobresalgo con mis tareas asignadas					
PE1 4.	Mi Líder reconoce cuando ve mejoras en mi trabajo y en la de mis compañeros					
PE1 5.	Mi Líder personalmente felicita cuando hacen bien su trabajo					

<b>Ficha técnica: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	
<b>Nombre del instrumento :</b>	
Escala de liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin (2004).	
<b>Autor</b>	: Rafferty y Griffin (2004)
<b>Tipo de instrumento</b>	: cuestionario
<b>Aplicación</b>	: Individual o colectiva
<b>Tiempo de administración:</b> 5 a 10 minutos	
<b>N° de ítems</b>	: 15
<b>Estructura</b> : Consta de un total de 5 dimensiones las cuales son: Visión (3 ítems), Comunicación inspiradora (3 ítems), Estimulación intelectual (3 ítems), Liderazgo de apoyo (3 ítems), Reconocimiento personal (3 ítems).	
<b>Escala de medición</b>	: Respuestas tipo Likert de 1 a 5 puntos
(1: "Nunca", 5: "Siempre")	
<b>Validez y confiabilidad</b> : Este instrumento fue validado por el autor del artículo de Liderazgo transformacional y Engagement laboral cuyos autores fueron Monje et al., (2019) obteniendo un alfa de Cronbach del 0.74 mostrando un alto grado de consistencia interna en las respuestas.	

## ESCALA DE EMPOWERMENT ESTRUCTURAL BRETONES 2012

El empowerment estructural es otorgar poder, autoridad y responsabilidad a las personas para que sean más activas y proactivas dentro de una organización. Para medirlo, necesitamos que complete el siguiente cuestionario indicando el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Los puntajes son los siguientes:

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

EMPOWERMENT ESTRUCTURAL					
1. Oportunidad					Escala
					1 2 3 4 5
EE01.	Es un trabajo estimulante				
EE02.	Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo				
EE03.	Se desarrollan tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos				
2. Apoyo					Escala
					1 2 3 4 5
EE04.	Existe información sobre el estado actual de la organización				
EE05.	Hay información sobre los valores de la organización				
EE06.	Información sobre los objetivos de la organización es clara				
3. Información					Escala
					1 2 3 4 5
EE07.	La información específica sobre las cosas que usted hace bien, sabe las instancias correspondientes				
EE08.	Los comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar, se toman en cuenta				
EE09.	Son comunicados los consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas				
4. Recursos					Escala
					1 2 3 4 5
EE10	Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo es el adecuado				
EE11	Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo son óptimos				
EE12	Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita, se toma en cuenta				

<b>Ficha técnica:</b> EMPOWERMENT ESTRUCTURAL	
<b>Nombre del instrumento :</b>	
Escala de empowerment estructural	
<b>Autor</b>	:
A. KANTER (2010)	
<b>Tipo de instrumento</b>	: Escala
<b>Aplicación</b>	: Individual o colectiva
<b>Tiempo de administración:</b> 5 a 10 minutos	
<b>N° de ítems</b>	: 12
<b>Estructura</b> : Consta de un total de 4 dimensiones las cuales son: Oportunidades (3 ítems), Apoyo (3 ítems), Información (3 ítems), Recursos (3)	
<b>Escala de medición</b>	: Respuestas tipo Likert de 1 a 5 puntos
(1: "Nunca", 5: "Siempre")	
<b>Validez y confiabilidad:</b> Este instrumento fue validado por el autor del artículo de Análisis Psicométrico de la escala de empowerment estructural cuyos autores fueron Fajardo e Inga (2021) obteniendo un alfa de Cronbach del 0.81 mostrando un alto grado de consistencia interna en las respuestas.	



## **Anexo C: Modelo de consentimiento y/o asentamiento informado - Anexos para el comité de ética.**

### **Anexo 1**

#### **CONSENTIMIENTO INFORMADO \***

RESOLUCIÓN DEL VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN N°062-2023-VI-UCV

Título de la investigación: Liderazgo transformacional y empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones Cercado de Lima

Investigador (a) (es): Fernández Pérez, Jesús David (orcid.org/0000-0003-1848-7614)

#### **Propósito del estudio**

Le invitamos a participar en la investigación titulada “Liderazgo transformacional y empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones Cercado de Lima”, cuyo objetivo es explicar la incidencia que existe entre el liderazgo transformacional y el empowerment estructural.

Esta investigación es desarrollada por estudiantes de pregrado de la carrera profesional de Administración, de la Universidad César Vallejo del campus San Juan de Lurigancho, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad.

Describir el impacto del problema de la investigación.

Se generará información novedosa sobre cómo el liderazgo transformacional influye empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones Cercado de Lima

#### **Procedimiento**

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Se realizará una encuesta o entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: " Liderazgo transformacional y empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones Cercado de Lima".
2. Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de 15 minutos y se realizará en el área de back office en modalidad virtual. Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

#### **Participación voluntaria (principio de autonomía):**

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

#### **Riesgo (principio de no maleficencia):**

Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

#### **Beneficios (principio de beneficencia):**

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzarán a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

**Confidencialidad (principio de justicia):**

Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador (a) (es) [Fernández Pérez, Jesús David] email [jfernandezpe@ucvvirtual.edu.pe](mailto:jfernandezpe@ucvvirtual.edu.pe) y Docente asesor [Huamani Cajaleón, Diana Lucila] email [dlhuamanic@ucvvirtual.edu.pe](mailto:dlhuamanic@ucvvirtual.edu.pe)

**Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo mi participación en la investigación.

Nombre y apellidos: .....

Fecha y hora:

*[Para garantizar la veracidad del origen de la información: en el caso que el consentimiento sea presencial, el encuestado y el investigador debe proporcionar: Nombre y firma. En el caso que sea cuestionario virtual, se debe solicitar el correo desde el cual se envía las respuestas a través de un formulario Google].*

*\* Obligatorio a partir de los 18 años*

## Anexo 2

### AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

RESOLUCIÓN DE VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN N°066-2023-VI-UCV

#### Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC:
Nombre del Titular o Representante legal:	
Nombres y Apellidos:	DNI:

#### Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 8º, literal “c” del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (RCU Nro. 0470-2022/UCV) (\*), autorizo [ ], no autorizo [ ] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación:	
Nombre del Programa Académico: Administración	
Autor: Nombres y Apellidos	DNI:

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha:

Firma y sello: \_\_\_\_\_

**(Titular o Representante legal de la Institución)**

*(\*) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 8º, literal “c” **Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución.** Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en las tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, ni en el cuerpo de la tesis ni en los anexos, pero sí será necesario describir sus características.*

## Anexo 3

### Ficha de revisión de proyectos de investigación del Comité de Ética en Investigación de la EP Administración

RESOLUCIÓN DE VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN N°155-2023-VI-UCV

Título del proyecto de Investigación: Liderazgo transformacional y empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones Cercado de Lima

Autor(es): Fernández Pérez, Jesús David (orcid.org/0000-0003-1848-7614)

Especialidad del autor principal del proyecto: Gestión organizacional

Programa: Administración

Otro(s) autor(es) del proyecto:

Lugar de desarrollo del proyecto (ciudad, país): Lima, Perú

Código de revisión del proyecto: 2023-1I\_ PREGRADO\_DPI\_LE\_C1\_01

Correo electrónico del autor de correspondencia/docente asesor: dlhuamanic@ucvvirtual.edu.pe

N.º	Criterios de evaluación	Cumple	No cumple	No corresponde
<b>I. Criterios metodológicos</b>				
1	El título de investigación va acorde a las líneas de investigación del programa de estudios.	X		
2	Menciona el tamaño de la población / participantes, criterios de inclusión y exclusión, muestra y unidad de análisis, si corresponde.	X		
3	Presenta la ficha técnica de validación e instrumento, si corresponde.	x		
4	Evidencia la validación de instrumentos respetando lo establecido en la Guía de elaboración de trabajos conducentes a grados y títulos (Resolución de Vicerrectorado de Investigación N°062-2023-VI-UCV, según Anexo 2 Evaluación de juicio de expertos), si corresponde.	X		
5	Evidencia la confiabilidad del(los) instrumento(s), si corresponde.	X		
<b>II. Criterios éticos</b>				
6	Evidencia la aceptación de la institución a desarrollar la investigación, si corresponde.	X		
7	Incluye la carta de consentimiento (Anexo 3) y/o asentimiento informado (Anexo 4) establecido en la Guía de elaboración de trabajos conducentes a grados y títulos (Resolución de Vicerrectorado de Investigación N°062-2023-VI-UCV), si corresponde.	X		
8	Las citas y referencias van acorde a las normas de redacción científica.	X		
9	La ejecución del proyecto cumple con los lineamientos establecidos en el Código de Ética en Investigación vigente en especial en su Capítulo III Normas Éticas para el desarrollo de la Investigación.	X		

**Nota: Se considera como APTO, si el proyecto cumple con todos los criterios de la evaluación.**

Lima, 07 de julio de 2023

Nombres y apellidos	Cargo	DNI N.º	Firma
Dr. Víctor Hugo Fernández Bedoya	Presidente	44326351	
Dr. Miguel Bardales Cárdenas	Vicepresidente	08437636	
Dr. José German Linares Cazola	Miembro 1	31674876	
Mg. Diana Lucila Huamaní Cajaleón	Miembro 2	43648948	
Mg. Edgard Francisco Cervantes Ramón	Miembro 3	06614765	

## Anexo 4

### Informe de revisión de proyectos de investigación del Comité de Ética en Investigación de la EP Administración

El que suscribe, presidente del Comité de Ética en Investigación de la facultad de Ciencias Empresariales, de la Escuela Profesional de Administración, deja constancia que el proyecto de investigación titulado "Liderazgo transformacional y empowerment estructural en una oficina comercial de telecomunicaciones cercado de Lima", presentado por el autor Fernández Pérez, Jesús David, ha pasado una revisión expedita por Dr. Víctor Hugo Fernández Bedoya, Dr. Miguel Bardales Cárdenas, Dr. José German Linares Cazola, Mg. Diana Lucila Huamaní Cajaleón, Mg. Edgard Francisco Cervantes Ramón, y de acuerdo a la comunicación remitida el 09 de julio de 2023 por correo electrónico se determina que la continuidad para la ejecución del proyecto de investigación cuenta con un dictamen:

(X) favorable ( ) observado ( ) desfavorable.

Lima, 09 de julio de 2023

<b>Nombres y apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>DNI N.º</b>	<b>Firma</b>
Dr. Víctor Hugo Fernández Bedoya	Presidente	44326351	
Dr. Miguel Bardales Cárdenas	Vicepresidente	08437636	
Dr. José German Linares Cazola	Miembro 1	31674876	
Mg. Diana Lucila Huamaní Cajaleón	Miembro 2	43648948	
Mg. Edgard Francisco Cervantes Ramón	Miembro 3	06614765	

## Anexo D: Resultado de similitud del programa Turnitin

Anexo E: Autorización de aplicación del instrumento firmado por la respectiva autoridad.

## Anexo F. Calculo muestral

### Figura 1

*Cálculo de la muestra*

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

*Nota.* Cálculo en la plataforma de SurveyMonkey.

### Tabla

*Estadísticas de Fiabilidad de Escala*

Variables	Alfa de Cronbach	ω de McDonald
Liderazgo transformacional	0.772	0.773
Empowerment estructural	0.785	0.787

## ANEXO G:

Variable / Dimensión	Hipótesis general / Hipótesis específicas	Teorías		Resultados
		Variable 1	Variable 2	Inferenciales
Monje et al. (2020) Hipótesis 1: liderazgo transformacional y empowerment estructural	HG: El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el empowerment estructural.	Estilo que motiva a sus colaboradores a lograr un resultado diferenciado, que va más allá de los esperados; generando inspiración por parte de ellos, motivándolos de tal manera que alinean sus intereses propios a los intereses colectivos de la organización.	La capacidad de movilizar recursos y lograr objetivos a través del acceso a información, apoyo, recursos y oportunidades. Otra definición interesante es que se refieren al acceso a la información se refiere al conocimiento de los cambios y políticas organizacionales, así como al conocimiento técnico necesario para realizar el trabajo.	Correlación: 0.69; Sig. Bilateral: 0.000
Khan et al. (2022) Hipótesis 1: la visión y empowerment estructural	H1: La visión se relaciona significativamente con el empowerment estructural	Es de vital importancia, pues saber hacia dónde vamos como equipo, es fundamental para alinear a todo el equipo de trabajo.	Empowerment estructural de los colaboradores es identificado como un atributo valioso, esencial para el funcionamiento eficaz de una organización.	Correlación: 0.16; Sig. Bilateral: 0.000
Mohamed et al. (2019) Hipótesis 1: la comunicación inspiradora y el empowerment estructural	H2: La comunicación inspiradora se relaciona significativamente con el empowerment estructural	Es donde los líderes trasladan a los colaboradores un sentido de entusiasmo, positivismo, optimismo.	Empowerment estructural de los colaboradores son abundantes en la literatura científica. También se ha demostrado que el empowerment estructural es esencial para los objetivos y resultados de los modelos de gobernanza compartida.	Correlación: 0.38; Sig. Bilateral: 0.000
Baez (2022) Hipótesis 1: la estimulación intelectual y empowerment estructural	H3: La estimulación intelectual se relaciona significativamente con el empowerment estructural	Promover un pensamiento crítico y buscar soluciones a los problemas buscando mejores formas de desarrollar habilidades para resolverlos, es decir, fomenta el razonamiento, la imaginación y ser más resolutivos al momento de aparecer los problemas, a través de una forma creativa e innovadora.	El empowerment estructural se evidencia en miembros de la organización que están contantemente siendo creativos e innovando para hacer contribuciones significativas y que tienen la confianza de que sus contribuciones serán reconocidas y valoradas.	Correlación: 0.619; Sig. Bilateral: 0.000
Huamani (2021) Hipótesis 1: el liderazgo de apoyo y empowerment estructural	H3: Liderazgo de apoyo se relaciona significativamente con el empowerment estructural	Ser capaz de brindar soporte, ayuda y colaboración con el colaborador cuando más necesite.	El empowerment estructural se evidencia en miembros de la organización que están inspirados y motivados para hacer contribuciones significativas y que tienen la confianza de que sus contribuciones serán reconocidas y valoradas.	Correlación: 0.887; Sig. Bilateral: 0.000
Mio (2019) Hipótesis 1: El reconocimiento personal y el empowerment estructural	H4: El reconocimiento personal se relaciona significativamente con el empowerment estructural	El líder hace referencia a la dicha que siente al saber que sus colaboradores alcanzan logros y reconoce el esfuerzo de cada uno de los trabajadores.	El empowerment estructural se promueve en entornos laborales que brindan a los empleados acceso a información, recursos, apoyo y la oportunidad de aprender y desarrollarse.	Correlación: 0.996; Sig. Bilateral: 0.004