UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Liderazgo transformacional como estrategia para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art, Chiclayo

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTORES:

Arévalo Suyón, Enghenbert Juan Andrés (orcid.org/0000-0002-4644-1106)

Ochoa Ocaña, Robert Aaron (orcid.org/0000-0003-4184-8115)

ASESOR:

Dr. Villanueva Calderón, Juan Amílcar (orcid.org/0000-0001-5272-7277)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

CHICLAYO – PERÚ

2022

Dedicatoria

A Dios, a nuestros padres y a todos nuestros familiares.

Agradecimiento

Un agradecimiento especial a la Universidad César Vallejo y toda su plana docente.

Índice de contenidos

Carátula i
Dedicatoria ii
Agradecimiento iii
Índice de contenidos ii
Índice de tablas iii
Índice de figuras iii
Resumen iv
Abstract v
I. INTRODUCCIÓN 1
II. MARCO TEÓRICO 4
III. METODOLOGÍA 16
3.1. Tipo y diseño de investigación 16
3.2. Variables y operacionalización 17
3.3. Población, muestra y muestreo 18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 19
3.5. Procedimientos 19
3.6. Método de análisis de datos 20
3.7. Aspectos éticos 20
IV. RESULTADOS 21
V. DISCUSIÓN 25
VI. CONCLUSIONES 33
VII. RECOMENDACIONES 34
VIII. PROPUESTA 35
REFERENCIAS 42
ANEXOS 50

Índice de tablas

Tabla 1 Dimensiones compromiso organizacional 21
Tabla 2 Compromiso organizacional 22
Tabla 3 Dimensiones liderazgo transformacional 23
Tabla 4 Liderazgo transformacional 24
Tabla 5 Plan de acción de la propuesta 39
Tabla 6 Financiamiento del plan de acción de la propuesta 41
Tabla 7 Cronograma del plan de acción de la propuesta 41

Índice de figuras

Figura 1 Esquema de investigación 17
Figura 2 Dimensiones compromiso organizacional 21
Figura 3 Compromiso organizacional 22
Figura 4 Dimensiones liderazgo transformacional 23
Figura 5 Liderazgo transformacional 24
Figura 6 Organigrama 37

Resumen

La presente investigación tuvo como problema general ¿cómo las estrategias de liderazgo transformacional mejoran el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art?, en ese sentido se estableció como por objetivo proponer estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art. Fue una investigación básica de diseño no experimental transversal propositiva. La muestra seleccionada fue de 30 colaboradores de la empresa Coffee Art. El instrumento para la recolección de datos para el liderazgo transformacional fue el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5X) y para el compromiso organizacional el test de Maqsood et al. (2012). Ambos instrumentos fueron validados por tres expertos y se determinó su confiabilidad a través del Alfa de Cronbach de 0.93 y 0.935. Los resultados indicaron que el 56.7% de los empleados percibieron el compromiso organizacional en nivel bajo, y el 63.3% percibió en nivel alto el liderazgo transformacional de los directivos de Coffee Art. Se plantearon cuatro estrategias de liderazgo transformacional: taller de comunicación asertiva y autoconfianza, capacitación en valores y sentido de propósito, capacitación de creatividad y capacitación en coaching y retroalimentación.

Palabras clave: Liderazgo, liderazgo transformacional, compromiso organizacional

Abstract

The present investigation had as a general problem how transformational leadership strategies improve the organizational commitment of Coffee Art employees? In this sense, the objective was to propose transformational leadership strategies to improve the organizational commitment of Coffee Art employees. It was a basic research with a purposeful cross-sectional non-experimental design. The selected sample was made up of 30 employees of the Coffee Art company. The instrument for data collection for transformational leadership was the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ-5X) and for organizational commitment the test by Maqsood et al. (2012). Both instruments were validated by three experts and their reliability was determined through Cronbach's Alpha of 0.93 and 0.935. The results indicated that 56.7% of the employees perceived organizational commitment at a low level, and 63.3% perceived the transformational leadership of Coffee Art managers at a high level. Four transformational leadership strategies were proposed: assertive communication workshop and self-confidence , training in values and sense of purpose, training in creativity and training in coaching and feedback.

Keywords: Leadership, transformational leadership, organizational commitment

I. INTRODUCCIÓN

El café es uno de los productos de plantación que tiene un alto valor económico en comparación con otros cultivos de plantación y juega un papel importante como fuente de divisas para el país. En base a este hecho, han surgido muchas cafeterías. En la actualidad, hay muchas cafeterías, disfrutar del café directamente en una cafetería es parte de la forma de vida de muchas personas hoy. Una cafetería es un lugar que ofrece bebidas como café, té y otras bebidas, así como snacks como complemento. Las cafeterías tienen muchos beneficios para varios tipos de consumidores, por ejemplo, las usan como un lugar para relajarse o pasar tiempo con amigos cercanos, también hay quienes utilizan como punto de encuentro.

El capital humano es de suma importancia como factor clave para realizar un alto desempeño de este tipo de empresas. Sin embargo, los empleados que están insatisfechos con su trabajo tienen una baja productividad, lo que repercute negativamente en el desempeño de la compañía. Por lo tanto, es importante que la gerencia de la compañía logre identificar y evaluar los factores que generan un significativo impacto en el desempeño, satisfacción y compromiso de los empleados en las condiciones modernas (Aisyah et al., 2021). Los estudios han demostrado claramente que los empleados que interactúan con líderes transformacionales están más satisfechos y motivados, se desempeñan y se comprometen mejor (Hoch et al., 2018).

En este contexto, en el entorno internacional, los indonesios, especialmente en Lampung, prefieren las cafeterías para disfrutar del café en lugar de hacerlo en casa. Varios tipos de consumidores hacen que la competencia empresarial sea algo que los empresarios deben tener en cuenta al administrar y mantener su negocio. Cada negocio tiene su propia competencia, por lo que se necesita un buen liderazgo gerencial para continuar sobresaliendo en la competencia y mejorar el compromiso de sus empleados. La Community of Lampung Coffee Lovers declaró que en 2018 hubo muchas cafeterías que quebraron, es decir, 14 cafeterías. La quiebra fue causada por varias cosas, incluida la falta de una planificación cuidadosa de los objetivos comerciales, marketing deficiente, insatisfacción laboral, un equipo poco sólido, registros financieros deficientes, y bajo compromiso organizacional de los empleados (Oktavia & Tubarat, 2021).

En el ámbito nacional, las áreas de recursos humanos poseen el objetivo de innovar garantizando la satisfacción y productividad de sus empleados frente al tiempo actual. Cecilia Ibarra comentó que las compañías aparte de priorizar y dar importancia a la experiencia del cliente también buscan mejorar la experiencia del colaborador. En la última encuesta de satisfacción laboral realizada a nivel nacional se obtuvo que solamente el 24% se siente feliz en su actual trabajo. La experiencia del empleado pretende incrementar esa cifra, mejorando la motivación, experiencia y compromiso de los empleados (La República.pe, 2020).

Coffee Art es una compañía chiclayana que posee siete años en el mercado en el sector de servicios específicamente rubro de cafeterías siendo líder. En la actualidad tiene 5 sucursales y sigue en crecimiento. por lo que es importante que sus colaboradores se comprometan con la organización con la finalidad de que mejoren sus indicadores de rendimiento, y esto los haga más satisfechos en la organización. En Coffee Art es importante ejecutar sus operaciones con medidas de alta calidad y servicio al cliente, por lo que el compromiso de su personal es primordial, ha habido poca satisfacción de los empleados recientemente, lo que genera alta rotación del personal y esa satisfacción depende básicamente de diversos factores queriendo la empresa conocer qué factores del compromiso organizacional tiene mayor influencia a fin de mejorar como organización.

En consecuencia, se determinó la siguiente pregunta: ¿cómo las estrategias de liderazgo transformacional mejoran el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art? Como preguntas específicas tenemos: (1) ¿cuál es el nivel del compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art?, (2) ¿cuál es el nivel de liderazgo transformacional de los directivos de Coffee Art?, (3) ¿cómo es el diseño de estrategias de liderazgo transformacional para Coffee Art?

Este estudio tiene justificación práctica porque el estudio de las variables nos permitirá desarrollar recomendaciones que puedan apoyar la administración y gestión de las sucursales de Coffee Art. La incertidumbre es un factor de una situación que enfrentan algunos gerentes en una organización que es difícil de predecir. El impacto de esta incertidumbre es que los resultados de las decisiones que se han tomado pueden tener resultados diferentes a los previstos.

También tiene justificación teórica puesto que ambas variables están soportadas en marcos teóricos bien fundamentados. Tiene justificación social

puesto que este estudio brindará información relevante que impactará directamente en el compromiso de los colaboradores, y en la sociedad. Tiene una justificación metodológica porque utiliza el método científico en su desarrollo.

El objetivo general es proponer estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art. Como objetivos específicos tenemos: (1) analizar el nivel del liderazgo transformacional de los ejecutivos de Coffee Art, (2) describir el nivel del compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art, (3) diseñar estrategias de liderazgo transformacional para la compañía Coffee Art. Como hipótesis principal tenemos: las estrategias de liderazgo transformacional mejoran el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art.

II. MARCO TEÓRICO

El presente estudio, se basa en investigaciones previas, en el entorno internacional, En Países Bajos, Bakker et al. (2022) en su estudio utiliza el modelo de liderazgo de rango completo para argumentar que en los días en que los líderes se involucran en comportamientos de liderazgo transformacional, identifican las fortalezas de los seguidores y estimulan a los seguidores a mostrar iniciativa personal. Proponemos que el liderazgo transformacional se relaciona con el compromiso y el desempeño laboral de los seguidores a través del uso de las fortalezas de los seguidores y la iniciativa personal. Además, planteamos la hipótesis de que la iniciativa personal de los seguidores es más efectiva cuando los seguidores usan sus fortalezas. Un total de 57 cadetes navales noruegos completaron un cuadernillo diario durante 30 días (respuesta = 72,6 %; n = 1242). Los análisis de modelos multinivel apoyaron en gran medida nuestras hipótesis. En los días en que los líderes usaban comportamientos de liderazgo transformacional, como la estimulación intelectual y la consideración individual, era más probable que los seguidores usaran sus fortalezas y tomaran la iniciativa. Estos comportamientos, a su vez, predijeron el compromiso laboral del día siguiente y el desempeño laboral del día siguiente. Además, la iniciativa personal de los seguidores se relacionó particularmente con el compromiso laboral cuando el uso de las fortalezas era alto en lugar de bajo. Discutimos cómo estos hallazgos contribuyen a la literatura sobre liderazgo al mostrar cómo los líderes inspiran a sus seguidores a liderarse a sí mismos. Además, profundizamos en las implicaciones prácticas para la formación de líderes.

En otro estudio, en Corea, Cho et al. (2019) compararon el estilo de liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional afectivo para los empleados coreanos y estadounidenses, con base en la teoría del liderazgo camino-meta y del liderazgo implícito respaldada culturalmente. Los resultados mostraron que la relación positiva entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional afectivo fue más fuerte para los empleados estadounidenses que para sus contrapartes coreanas, mientras que el liderazgo transaccional se relacionó positivamente con el compromiso organizacional afectivo solo para los empleados coreanos.

Por otro lado, en la India, Mishra y Upadhyay (2022) en su investigación propuso que el compromiso organizacional puede incrementarse mediante el liderazgo transformacional asociado con características motivacionales del trabajo. Propuso además que el apoyo organizacional percibido fortalece la relación del liderazgo transformacional y las características del trabajo, así como entre las características del trabajo y el compromiso organizacional. El estudio empleó un método de encuesta utilizando un método de muestreo aleatorio estratificado proporcional para recopilar datos de 320 empleados de 32 instituciones. Los resultados de este estudio respaldan un modelo estructural en el que los efectos indirectos complementan los efectos directos del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional a través de mecanismos que den a conocer las características de trabajo. Además, descubrió que las relaciones eran significativamente más fuertes para los seguidores que percibían más apoyo organizacional.

Asimismo, en Francia, Keskes et al. (2018) tuvieron como fin el de proponer y probar tres modelos para analizar la influencia de las dimensiones del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional, en su probable fin de mediador con el intercambio líder-miembro (LMX). Los que participan en este estudio están representados por 427 altos ejecutivos franceses con título universitario y 2 años de experiencia laboral como mínimo, en su organización actual. Las relaciones entre diferentes variables se analizaron utilizando modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados muestran que las dimensiones de LMX tiene un papel mediador con las dimensiones correspondientes al liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. La dimensión de contribución de LMX actúa como una consecuencia, más que como un antecedente del compromiso. Concluyeron que es de suma importancia la relación que guardan las dimensiones del liderazgo con el compromiso organizacional que cada una puede resaltar en los seguidores.

En otro estudio, en la India, Tayal et al. (2018) en su estudio tuvieron como propósito examinar empíricamente la asociación que tiene la aceptación al cambio y su relación con el liderazgo transformacional en los colaboradores, estableciendo los efectos mediadores del comportamiento innovador y su efecto en el uso de la tecnología de la información (TI). En total, 378 empleados de diez bancos de Uttarakhand, India, participaron en una encuesta basada en un cuestionario. Las

hipótesis propuestas y el modelo conceptual propuesto se probaron mediante un proceso macro. Tuvieron como resultado la existencia de una asociación positiva entre las variables investigadas. Además, se encontró que esta asociación estaba mediada por el comportamiento innovador de los empleados y moderada por el uso de TI. Los hallazgos de este estudio ayudarán a los gerentes a comprender la importancia del comportamiento innovador de los empleados para moldear su aceptación hacia el cambio. Además, este estudio acentúa la importancia de un estilo de liderazgo efectivo, es decir, un liderazgo transformacional, como un fenómeno esencial para incidir positivamente en la aceptación del cambio por parte de los empleados en una industria orientada a los servicios, a saber, la banca.

Asimismo, en Corea del Sur, Kim y Shin (2019) basándose en las teorías del liderazgo transformacional y de contingencia del liderazgo, este estudio explora estos temas en un contexto asiático. Se analizaron las respuestas de la encuesta de 491 empleados que trabajan para subsidiarias extranjeras en Corea. Dada su multidimensionalidad, los comportamientos de liderazgo transformacional se enmarcaron como una estructura bidimensional: comportamientos relacionados con la organización (OB) y comportamientos relacionados con la persona (PB). Los hallazgos mostraron que tanto los OB como los PB estaban mediados por el empoderamiento psicológico para determinar el compromiso organizacional. Más importante, los hallazgos indicaron que el proceso de empoderamiento impulsado por ambos comportamientos de liderazgo depende de la estructura organizacional. Estos hallazgos tienen un valor notable en virtud de que revelan cuantitativamente la estructura organizativa en la que se induce efectivamente el proceso de empoderamiento de los comportamientos de liderazgo transformacional en Corea del Sur.

En Ecuador, Zambrano et al. (2021) en su investigación tuvo como propósito brindar un modelo de liderazgo transformacional que permita la optimización de la responsabilidad social en las organizaciones empresariales, a través de un estudio cuantitativo descriptivo. Dentro de sus hallazgos planteó que el liderazgo transformacional se encuentra en el contexto de la gerencia o dirección, como una característica que deben poseer los directivos para llevar a la empresa hacia el éxito con objetivos estratégicos efectivos y claros.

En el ámbito nacional también se ubicaron antecedentes como el de Chávez (2021) quien elaboró un estudio con el fin de proponer un plan de liderazgo transformacional que permita el cumplimiento de los distintos compromisos en el desempeño en los trabajadores y funcionarios de la UGEL Utcubamba. El diseño metodológico fue descriptivo propositivo, con 48 empleados como fuente de información. Los instrumentos fueron planteados por la autora con validez de expertos y buena confiabilidad. Posteriormente al análisis estadístico los hallazgos dieron cuenta que un 83% de empleados encuestados perciben un buen excelente cumplimiento de desempeño en el trabajo. Finalmente elaboró una propuesta de ocho charlas entre las cuales los temas a tratar fueron: diagnóstico situacional, reunión con grupos primarios, escuela de líderes, fortalecimiento de los equipos de trabajo, cine talleres, plan individual de desarrollo y gestión institucional.

Por otro lado, en Huancayo, Vílchez (2021) planteó un estudio que tuvo el propósito de evaluar la incidencia que tiene el estilo de liderazgo transformacional en el compromiso organizacional de los empleados de la compañía Promine Cía. Ltda. Este estudio tuvo un diseño metodológico cuantitativo y correlacional, con 150 empleados como muestra. Los instrumentos usados en este estudio fueron validados por expertos y tuvieron alta confiabilidad a través del alfa de Crombach (0.98). Dentro de los hallazgos el 57% percibe que casi siempre se aplica el estilo de liderazgo transformacional, por otro lado, el 47% percibe que casi siempre los colaboradores se comprometen con la organización. Por otro lado, a través de la estadística inferencial afirmaron que existe asociación las variables analizadas en la empresa.

Asimismo, Bendezu y Caruajulca (2022) en su estudio tuvieron como propósito evaluar la asociación del compromiso organizacional y el liderazgo transformacional en los empleados de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima. La metodología planteada fue cuantitativa correlacional con selección de muestra de 71 empleados. Los instrumentos planteados fueron validados por expertos y la confiabilidad de los mismos fue de 0,986 (liderazgo transformacional) y 0,890 (compromiso organizacional). Se analizaron estadísticamente las variables y se obtuvo que el liderazgo transformacional se asocia de manera positiva y significativa (Rho=0.648) con el compromiso organizacional. Los autores recomendaron evaluar un plan de acción para impulsar

el desarrollo de características del liderazgo transformacional que impulse un mayor compromiso de los empleados.

En otro estudio, Armas (2019) planteó una investigación con el objetivo de establecer el vínculo del compromiso organizacional y el liderazgo transformacional en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, específicamente en el área de planeamiento. El diseño metodológico planteado fue de tipo descriptivo correlacional en el cual se consideraron a 50 empleados como muestra. Luego de la recolección de datos con los cuestionarios y el análisis estadístico se obtuvo que el 44% de los encuestados perciben un nivel regular en cuanto al liderazgo transformacional y el 50% tienen un compromiso organizacional moderado. Concluyendo que la estadística inferencial determinó un vínculo positivo alto (Rho = 0.815) entre las variables de la investigación en la institución analizada.

Asimismo, Guillen (2022) en su estudio planteó evaluar la interrelación del compromiso organizacional y el liderazgo transformacional en la Municipalidad Provincial de Padre Abad en Ucayali. El diseño metodológico planteado fue descriptivo correlacional. Se escogió un muestreo probabilístico con muestra de 82 empleados. Los hallazgos indicaron que el 34% de los encuestados presentan un liderazgo transformacional alto, el 12% tienen un compromiso alto y hay una asociación positiva moderada (Rho=0.704) entre las variables estudiadas en la institución.

En el ámbito local también se ubicaron antecedentes como el de Morales (2022) quien planteó un estudio que tuvo como objetivo mejorar el clima organizacional usando estrategias de liderazgo transformacional en la Gerencia Regional de Educación Lambayeque. El diseño metodológico fue cuantitativo propositivo con muestra de 82 empleados a quienes se les aplicó cuestionarios previamente validados por expertos. Los resultados dan cuenta de deficiencias en las dimensiones analizadas del clima organizacional por lo que planteó cuatro talleres de liderazgo transformacional: (1) influencia idealizada, incidiendo en el involucramiento de los objetivos, (2) incentivar el desarrollo de las relaciones interpersonales a través de la estimulación intelectual, (3) cultivar la capacidad de dirección de líder promoviendo la motivación y compromiso, (4) promover la consideración intelectual, incentivando al propio desarrollo personal.

Así también, Olazabal (2019) en su investigación tuvo con propósito evaluar la gestión institucional teniendo en cuenta el liderazgo transformador con el fin fortalecer el clima organizacional de una escuela profesional en la Universidad Señor de Sipán. La metodología fue cuantitativa descriptiva. La muestra fue de 64 empleados. El instrumento seleccionado fue validado por experto y la confiabilidad del mismo a través del alfa de Crombach fue de 0.83. Los resultados dieron cuenta que el 20.64% conocen la misión, el 14.93% afirmó que los valores institucionales son compartidos y aceptados, el 13.04 % indicó que los programas correspondientes a la calidad tienen un adecuado funcionamiento y sólo el 20.8% afirmó que se siente muy útil en el trabajo.

Por otro lado, Panta (2018) en su estudio tuvo como propósito mejorar el clima organizacional a través de estrategias de liderazgo transformacional en la Institución Educativa N° 11136 de Íllimo. El diseño metodológico establecido para esta investigación fue cuantitativo propositivo. De encontró que el clima organizacional era inapropiado para lo cual se planteó dos estrategias participativas: el liderazgo y la cultura de la organización, y la motivación inspira al líder transformacional basados en la Teoría del Clima Organizacional como Gestión de Marchant.

Asi mismo, Tavara (2018) en su estudio tuvo como propósito establecer un programa de capacitación por fortalecer la motivación intrínseca y el liderazgo transformacional en los colaboradores de la Gerencia Regional de Lambayeque. El diseño metodológico planteado fue cuantitativo propositivo. Los cuestionarios se aplicaron a 64 empleados de la institución. Luego del recojo de datos y del análisis estadístico se obtuvo un nivel malo del liderazgo transformacional (83.3%) y una mala motivación (84.4%) por lo que se planteó un programa de capacitación que incluyó las siguientes estrategias: programa de coaching, dar a conocer los logros de los empleados, y lograr un sentido de compañerismo en todos los empleados.

En cuanto al marco conceptual el *liderazgo transformacional* es un estilo de liderazgo más nuevo que se enfoca en cómo los líderes pueden ayudar a sus seguidores a cambiar para mejorar. En un primer momento James MacGregor Burns hablo cobre la conceptualización del liderazgo transformacional al estudiar los líderes políticos, que ahora se utiliza para analizar corporaciones (Goethals & Allison, 2016). Burns clasificó el liderazgo como transaccional o transformacional.

Avance rápido, casi 30 años de estudios que correlacionan el liderazgo transformador a resultados de alto desempeño a nivel individual, grupal y organizacional. También destacó la necesidad de estudiar a los partidarios del liderazgo. El liderazgo transformador fue el primero Filosofía que enfatiza la moral y los valores en el liderazgo. Sin embargo, un Multifactor cuestionario de gestión da resultados contradictorios. En este sentido, los altos ejecutivos también fueron muy investigado. Se encontró que los líderes pueden "simular" el liderazgo de transformación. Todavía, El liderazgo transformacional es una técnica fuerte y ampliamente utilizada de aprendizaje de liderazgo y enseñando.

El liderazgo transformacional denota el proceso de un líder que motiva a sus seguidores a luchar por metas grupales versus personales a través de una motivación inspiradora, carisma, la consideración individualizada y la estimulación intelectual (Bakker et al., 2022). El carisma o la influencia idealizada se refiere a la admiración de los seguidores por su líder, quien proporciona una visión y un propósito claros y sirve como un modelo a seguir positivo. Los líderes carismáticos se comunican simbólicamente y persuaden a los seguidores de que su visión implica un futuro brillante para la organización (Bakker et al., 2022).

La motivación inspiradora es la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a los seguidores a alcanzar metas ambiciosas. A través de su optimismo y entusiasmo, los líderes inspiran a los seguidores a sentirse seguros de que tendrán éxito. La tercera dimensión, la estimulación intelectual, implica desafiar las suposiciones de los seguidores y solicitar ideas de los seguidores sin criticarlas. Los líderes que promulgan esta forma de liderazgo ayudan a cambiar la forma en que los seguidores enmarcan y piensan acerca de los obstáculos y problemas. Finalmente, la consideración individual se refiere al apoyo y entrenamiento de los líderes, la frecuencia de interacción y la ayuda ofrecida a sus seguidores para maximizar su potencial mediante el uso de sus fortalezas. Los líderes que usan esta forma de liderazgo están atentos a las necesidades y deseos individuales y reconocen que cada seguidor es único (Bakker et al., 2022).

Cuando los líderes se involucran en el liderazgo transformacional, motivan a los seguidores a generar proactivamente sus propios desafíos laborales y recursos laborales, que son los predictores más importantes del compromiso laboral (Baker & Demerouti, 2018). Al tomar la iniciativa y capitalizar las fortalezas personales, los

empleados pueden optimizar su diseño y enfoque de trabajo para que puedan participar y desempeñarse bien (Tummers & Bakker, 2021).

Cuando los líderes son transformacionales, reconocen el conocimiento, las habilidades y las destrezas únicas de sus seguidores. Por ende, al implementar el liderazgo transformacional, es más probable que los líderes identifiquen las fortalezas de sus seguidores. Al expresar altas expectativas y confianza en sus seguidores y actuar como un modelo a seguir positivo (es decir, proyectando una motivación inspiradora e influencia idealizada), estos líderes alientan a los seguidores a usar sus fortalezas personales y dar lo mejor de sí mismos. Además, el liderazgo transformacional incluye formas obvias de trabajo desafiantes (es decir, proporcionar estimulación intelectual) y, por lo tanto, puede alentar a los seguidores a usar sus fortalezas en formas totalmente nuevas. Cuando los individuos usan sus fortalezas, pueden ser auténticos y comportarse de acuerdo con sus valores, preferencias, Por lo tanto, es más probable que se comprometan y muestren un funcionamiento psicológico e interpersonal saludable. Además, el uso de las fortalezas lleva a los empleados a experimentar dominio y sentimientos de autoeficacia y, por lo tanto, mejorará el compromiso laboral (Bakker & Van Woerkom, 2018).

La teoría del liderazgo transformacional o liderazgo de rango completo (FRL), ha dominado el campo del liderazgo durante más de tres décadas. La teoría ha cambiado el enfoque académico de larga data del estudio de los meros objetivos económicos de las organizaciones al comportamiento de liderazgo y las relaciones humanas que juegan un papel central en el logro de resultados organizacionales a largo plazo. Dentro del alcance del modelo FRL, se desarrolló el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) para la medición del comportamiento de los líderes, desde el transformacional hasta el transaccional y el laissez-faire, todos los cuales son fundamentales para la eficacia del liderazgo. El liderazgo transformacional se refiere a los comportamientos de modelo a seguir de un líder que busca transformar las actitudes y comportamientos de sus seguidores para desempeñarse más allá de las expectativas (Bajcar & Babiak, 2022).

El MLQ (5X Short), el instrumento más utilizado en la investigación del liderazgo, incluye nueve dimensiones de consideración individualizada, estimulación intelectual, influencia idealizada atribuida, motivación inspiradora,

conducta de influencia idealizada, gestión activa por excepción, recompensa contingente, gestión pasiva por excepción y laissez-faire. Mide cinco componentes de liderazgo transformacional, tres componentes de liderazgo transaccional y un estilo de laissez-faire. El MLQ (5X Short), aunque no está exento de críticas ha sido principalmente reconocido por reflejar un espectro completo de estilos de liderazgo transformacional y transaccional (Batista-Foguet et al., 2021).

En su forma actual, el MLQ-5X está diseñado para medir nueve factores de liderazgo. En el momento en que recopilamos nuestros datos, se supone que los primeros cinco (atributos de influencia idealizados, estimulación intelectual, comportamientos de influencia idealizados, motivación inspiradora y consideración individualizada) capturan el liderazgo transformacional. Se afirma que los siguientes tres (gestión activa y pasiva por excepción y recompensas contingentes) están asociados con el liderazgo transaccional. Se dice que el último factor está relacionado con el laissez faire o la falta de liderazgo (Batista-Foguet et al., 2021).

La evidencia empírica ha demostrado consistentemente el papel importante del modelo FRL en la predicción de los resultados de los empleados, como el desempeño laboral en diferentes tipos y criterios (Lai et al., 2020; Shao et al., 2022), satisfacción laboral (Kammerhoff et al., 2019), confianza en el líder (Breevaart & Zacher, 2019) y compromiso organizacional (Cho et al., 2019). Los mecanismos que explican estas relaciones se basan en suposiciones de que el liderazgo transformacional-transaccional provoca actitudes laborales positivas generales de los empleados. En la misma línea, los procesos de intercambio entre líderes y empleados se basan en la confianza mutua que se desarrolla a partir de experiencias conjuntas (Breevaart & Zacher, 2019).

A continuación, se muestran los elementos fundamentales del liderazgo transformacional: 1. *Motivación inspiradora*: la medida en que el líder crea una visión inspiradora y atractiva para su personal o seguidores. El líder con motivación inspiradora comunica a sus seguidores con alto grado de optimismo desafiándolos contantemente a superar sus metas futuras, dándole sentido a sus tareas y responsabilidades. Lo colaboradores deben tener un fuerte propósito para que actúen con la constante motivación que les brinda su líder para impulsarlos siempre mirando hacia adelante. En el liderazgo respaldan la visión por ello debe, precisa potente, comprensible y cautivadora, donde los seguidores disponen de más

esfuerzo en cumplir sus responsabilidades, se animan y están optimistas sobre el futuro y creen en sus capacidades.

2. *Influencia idealizada*: se relaciona con un modelo digno de seguir, debido a su alto compromiso ético, donde el respeto y la confianza son la principal fuerza que influye a sus seguidores. Asi mismo es una herramienta que permite el desarrollo organizacional en diferentes sectores e instituciones a nivel internacional.

3. *Consideración individualizada*: el nivel donde el líder busca llegar a cada uno de sus seguidores haciendo caso de sus necesidades, es entrenador, seguidor, guia, mentor, así como escucha en todo momento a sus seguidores. El líder muestra un alto grado de apoyo y empatía, desarrollando apertura en la comunicación, planteando constantes desafíos a sus seguidores. Por lo tanto, los seguidores muestran voluntad y aspiran a auto desarrollarse mediante la motivación intrínseca para sus labores.

4. Estimulación intelectual: donde el líder involucra a sus seguidores en la solución de un problema pidiendo sus opiniones e ideas, desafiando suposiciones y asumiendo ciertos riesgos, estimulándolos constantemente en la creatividad de que permitan su desarrollo en pensar de manera independiente. El líder en todo momento ve oportunidades para aprender, donde al aprendizaje lo define como un valor.

El *compromiso organizacional* es un tema principal en el campo de la gestión de recursos humanos. El compromiso de los empleados puede conducir a importantes resultados positivos a nivel individual y organizacional. El modelo dominante de compromiso desarrollado por Allen y Meyer, comprende tres dimensiones afectivas, normativas y de continuidad. Se cree que el compromiso posee dimensiones tanto intrínsecas como extrínsecas. Aunque los motivos externos son partes importantes y principales de la gestión de recursos humanos en una organización, la convicción interna es más estable y sostenible, porque tiene sus raíces en las propias creencias (Krajcsák, 2019).

Conceptualmente el compromiso organizacional es una herramienta para ver hasta qué punto un empleado identifica su participación en la organización. En otras palabras, el compromiso organizacional es un proceso en el que los miembros de la organización están al nivel de mostrar su atención a la organización, y se

puede ver en los empleados que son leales a la organización y trabajan de todo corazón para ayudar a la organización a lograr sus metas (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019).

Meyer y Allen (1991), definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que vincula a un empleado con la organización, haciendo menos deseables las intenciones de rotación. Considera que este vínculo psicológico es una fuerza estabilizadora que vincula a los empleados con las organizaciones. El compromiso organizacional es la identificación y la participación en la organización empleadora (Perry et al., 2016)

Los estudios sobre el compromiso organizacional son dominantes en la literatura de administración y ciencias del comportamiento utilizando variedad de escenarios de trabajo. Como actitud crítica de los empleados, compromiso ha tomado como un componente clave del comportamiento laboral. El compromiso se define y mide en variedad de formas dependiendo de los modelos de investigación que se estén probado (Meyer y Allen, 1991). Los problemas de definición sugieren que en general, el compromiso se considera como un aspecto psicológico de los empleados de apego o vínculo.

El compromiso parece ser complejo y multifacético. Allen y Meyer (1990) determinaron tres dimensiones afectivo, permanencia y elementos normativos. El Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ) por Meyer y Allen (1991; 1997) miden tres formas de compromiso con una organización: basado en el afecto (compromiso afectivo), basado en costos (compromiso de continuidad), y basado en obligaciones (compromiso normativo). Originalmente, el cuestionario comprendía 24 ítems (Meyer & Allen, 1991) con ocho elementos en cada subdominio. Meyer et al. (1993) luego revisó el OCQ en una medida de seis elementos de compromiso normativo, quedando la escala final en 22 (Heidari et al., 2022).

Los coeficientes de confiabilidad de este cuestionario para las dimensiones afectivas, normativas y continuas fueron evaluados 0,85, 0,79 y 0,83 respectivamente (Meyer et al., 2002). Se calculó la validez de la versión persa del cuestionario y se informó que el alfa de Cronbach era de 0,81 (Elmi & Mohammad-Barzi, 2009).

El compromiso afectivo se interpreta como la conexión emocional, identificación e involucramiento del empleado con la organización donde trabaja, creyendo que es el resultado de un intercambio entre la organización y el empleado, en atención a la correcta forma de tratarlo por parte de la organización (Moreira et al., 2022).

En cuanto al compromiso normativo, este se refiere al deber moral que tiene el empleado hacia la organización y hace que ésta siga siendo la misma, es decir, es el deber moral y la obligación de pagar la deuda. El compromiso normativo se desarrolla cuando el empleado interioriza un conjunto de reglas que se refieren a la conducta adecuada y crea un sentimiento de obligación hacia la organización, sintiendo que debe devolver ciertos beneficios que recibió de ella (Moreira et al., 2022).

El compromiso afectivo refleja el apego emocional y el deseo de permanecer en la organización (Perry et al., 2016). Varios metaanálisis han encontrado que el compromiso afectivo se correlaciona más fuertemente con los resultados de desempeño y refleja un compromiso continuo y entusiasta y una contribución a la resolución de tareas (Goetz & Wald, 2022).

El interés por el estudio del compromiso organizacional, especialmente el compromiso afectivo y normativo, se debe, en gran parte, a su impacto en las intenciones de rotación (Moreira et al., 2022). Agus y Selvaraj (2020) dice que un aumento en el compromiso organizacional puede estar asociado con un aumento en la productividad y una menor intención de rotación. Aparecerá una actitud de compromiso en los empleados, si los empleados están satisfechos con lo recibido en la empresa y es una forma de lealtad a la empresa brindando siempre lo mejor para el progreso y metas de la empresa. Una forma de minimizar el deseo de los empleados de abandonar la empresa es garantizar la compatibilidad entre la organización y los empleados (Wombacher & Felfe, 2017).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Este estudio, según su profundidad tiene enfoque cuantitativo de alcance descriptiva propositiva y diseño no experimental transversal.

3.1.1. Tipo de investigación

Es una investigación básica, porque trata de ampliar el conocimiento de una o más variables identificadas en el fenómeno, lo que contribuye a una mejor comprensión del hecho objeto de estudio (CONCYTEC, 2018). Es de enfoque cuantitativo, Hernández et al (2018) indicaron que, en este enfoque, no podemos evitar rigurosos pasos y secuencias de prueba.

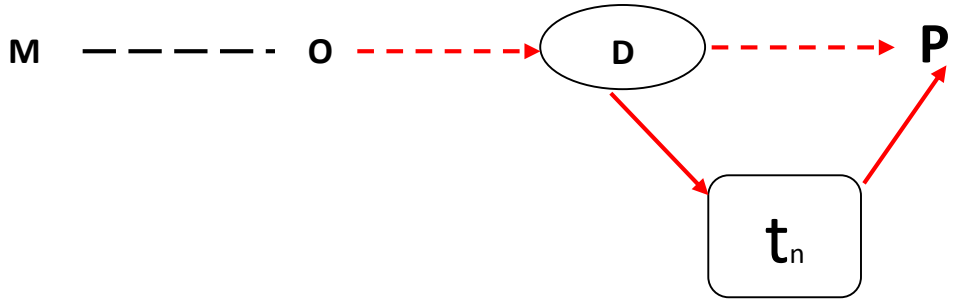
3.1.2 Diseño de investigación

Hernández et al. (2018) indicaron que las investigaciones no experimentales no se manipulan las variables. En estudios no experimentales, las problemáticas se presentan a la realidad de su contexto original para su posterior análisis. Por otro lado, los estudios transversales son en los que recopilan información en un momento dado.

Esta investigación es no experimental porque las variables no fueron controladas intencionalmente y de forma transversal cuando se recoge y analiza estos datos se realizarán una sola vez. En cuanto al diseño no experimental es de corte transversal, por lo que recauda información en un solo momento (Gavilánez, 2021). Asi mismo, se recauda información para su diagnóstico, análisis y fundamentar con las teorías correspondientes para dar una solución (Estela, 2020). Para ello se realizan dos fases, descriptivas y propositivas; en el diagnóstico y evaluación y por último el análisis, fundamentación teórica y propuesta de solución.

Figura 1

Esquema de investigación



Nota: Tomando de Estela (2020)

Dónde:

M= Muestra

O= Recojo de datos relevantes

D= Método

t_n= Análisis teórico

P= propuesta de solución

3.2. Variables y operacionalización

Variable dependiente: Compromiso organizacional

Definición conceptual

El compromiso organizacional es un proceso en el que los miembros de la organización están al nivel de mostrar su atención a la organización, y se puede ver en los empleados que son leales a la organización y trabajan de todo corazón para ayudar a la organización a lograr sus metas (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019).

Definición operacional

El compromiso organizacional será medido a través las siguientes dimensiones: compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

Escala de medición: Ordinal

Variable independiente: Liderazgo transformacional

Definición conceptual

El liderazgo transformacional denota el proceso de un líder que motiva a sus seguidores a luchar por metas grupales versus personales a través del carisma, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y/o la consideración individualizada (Bakker et al., 2022).

Definición operacional

El liderazgo transformacional será medido a través de las siguientes dimensiones: carisma, influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Escala de medición: Ordinal

Operacionalización (ver Anexo 2)

3.3. Población, muestra y muestreo

En cuanto al concepto de población, se define como un grupo innato de individuos a los que se les estudia y explora (Hernández et al., 2018). La población fue de 50 empleados. Los criterios de inclusión consideran al personal mayor de 18 años, de ambos géneros y que tengan una antigüedad laboral mayor a 1 año. Los criterios de exclusión consideran aquellos que no tienen 1 año de antigüedad, excluyendo a los que no desean participar.

La muestra, corresponde a un subcoinjunto de la poblacion, que tiene ciertas características similares, y forman parte de un estudio determinado (Hernández et. al., 2018). La muestra fue de 30 empleados, puesto que 10 empleados no tenían un años de antigüedad y 10 no quisieron participar de este estudio.

En lo que corresponde al muestreo, es parte del proceso investigativo, donde se debe seleccionar un conjunto de individuos que forman parte de muestra real de estudio (Gutiérrez, 2016). El muestreo utilizado fue no probabilistico por conveniencia, puesto que a conveniencia de los investigadores se seleccionará a los participantes dependiendo de su disponibilidad de los mismo para participar del estudio.

La unidad de análisis estará compuesta por el personal de Coffee Art Chiclayo.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se usará la encuesta como técnica de recaudación de datos. Palomino et al. (2019) indica que es una estrategia usada para la recolección de información, debido a que usa recursos para conocer la realidad de un determinado momento. Así mismo, el cuestionario se encargará de recaudar datos y consta de ítems.

Validez

Cualquier herramienta utilizada en un estudio debe ser validada por expertos en la materia para cada variable estudiada en el estudio con el fin de demostrar su validez (Niño, 2019). La validez de la construcción se sometió al juicio de tres expertos para confirmar su validez.

Confiabilidad

De acuerdo con Niño (2019), la confiabilidad se refiere a la consistencia con la que una herramienta mide las variables durante su elaboración. Para ello se utilizará el Alfa de Cronbach, el cual se espera sea cercano a 1 para asegurar una excelente confiabilidad. Para la confiabilidad se utilizaron 10 cuestionarios piloto, los cuales fueron aplicados a empleados de otra institución con las mismas características que la institución que se está estudiando.

3.5. Procedimientos

La investigación se inició con el análisis de una problemática de una empresa, que posteriormente determinó el tipo y diseño de la investigación. Luego se solicitó y coordinó el permiso correspondiente con el departamento de recursos humanos de la entidad para facilitar la recopilación de datos con los servidores considerados en este estudio. La información recopilada luego se sistematizó para obtener resultados relevantes, luego se discutieron los resultados y finalmente se hicieron conclusiones y recomendaciones.

3.6. Método de análisis de datos

Para determinar la confiabilidad se aplicará el alfa de Crombach, asimismo, inicialmente se presentó un análisis descriptivo de las variables, se hizo la propuesta también, todo esto utilizado el software IBM SPSS V. 25.

3.7. Aspectos éticos

Esta investigación considera como aspectos éticos a: el principio de autonomía, que asegura la capacidad jurídica y protege la autenticidad de los empleados involucrados; el principio de dignidad, que permite a los encuestados aceptar participar en el estudio y responder los cuestionarios. El principio de beneficencia, que define claramente los beneficios y riesgos de los empleados de la ciudad que participan en este estudio; el principio de justicia, la investigación es el camino para lograr una práctica equitativa y justa.

IV. RESULTADOS

Objetivo específico 1

Describir el nivel del compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art

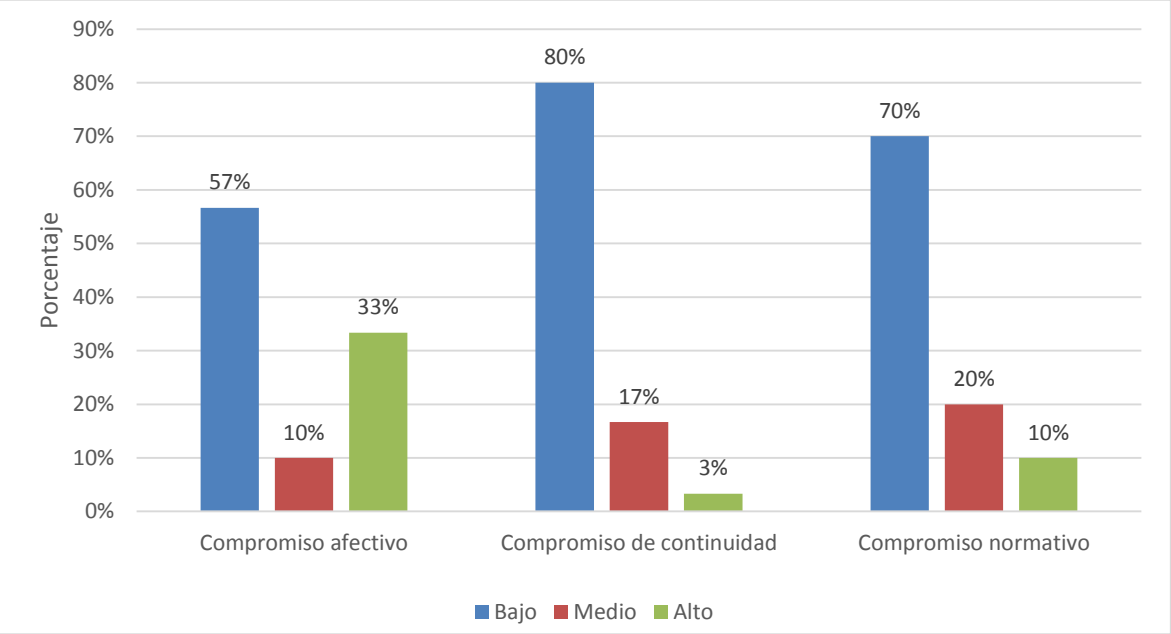
Tabla 1

Dimensiones compromiso organizacional

	Compromiso afectivo		Compromiso de continuidad		Compromiso normativo	
Nivel	f	%	f	%	f	%
Bajo	17	57%	24	80%	21	70%
Medio	3	10%	5	17%	6	20%
Alto	10	33%	1	3%	3	10%
Total	30	100%	30	100%	30	100%

Figura 2

Dimensiones compromiso organizacional



En el análisis de la Tabla 1 y Figura 2 se puede observar que, las percepciones de los empleados encuestados manifestaron percibir todas las dimensiones del compromiso organizacional en nivel bajo, el compromiso afectivo con 57%, el compromiso de continuidad con 80% y el compromiso normativo con 70%, por lo que se hace necesario que la gerencia tome en cuenta esta situación para promover estrategias que mejoren el compromiso de los empleados.

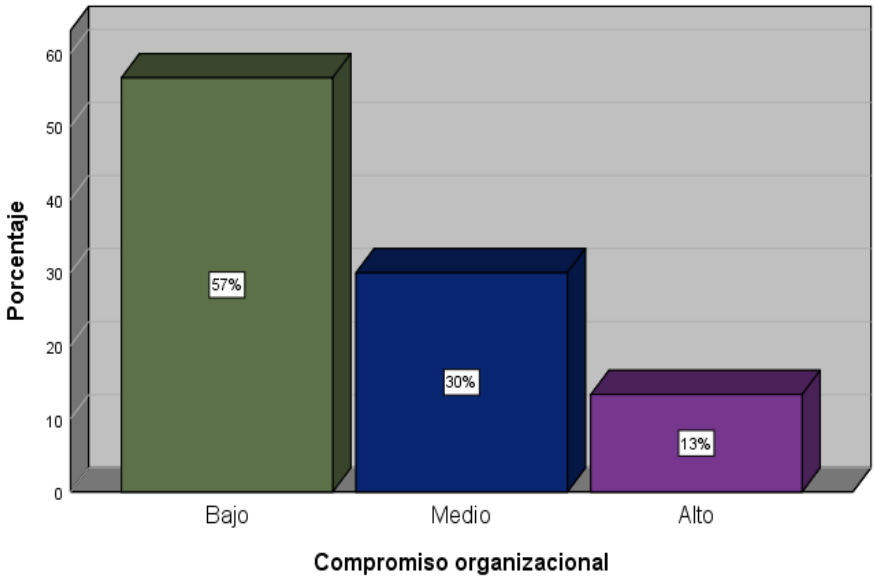
Tabla 2

Compromiso organizacional

		f	%
Válido	Bajo	17	56,7
	Medio	9	30,0
	Alto	4	13,3
	Total	30	100,0

Figura 3

Compromiso organizacional



En el análisis de la Tabla 2 y Figura 3 se puede observar que, las percepciones de los empleados encuestados, el 56.7% manifestaron percibir el compromiso organizacional de los empleados en nivel bajo, el 30% en nivel medio y sólo el 13.3% en nivel alto. El que los empelados perciban que el compromiso organizacional está en nivel bajo se ve reflejado también en el análisis de sus dimensiones en las que también se obtuvo puntuaciones de nivel bajo. Esto hace necesario que la organización se preocupe por generar estrategias de liderazgo transformacional con la finalidad de cambiar el chip de los colaboradores e incrementar más su compromiso con la misma.

Objetivo específico 2

Analizar el nivel del liderazgo transformacional de los ejecutivos de Coffee Art

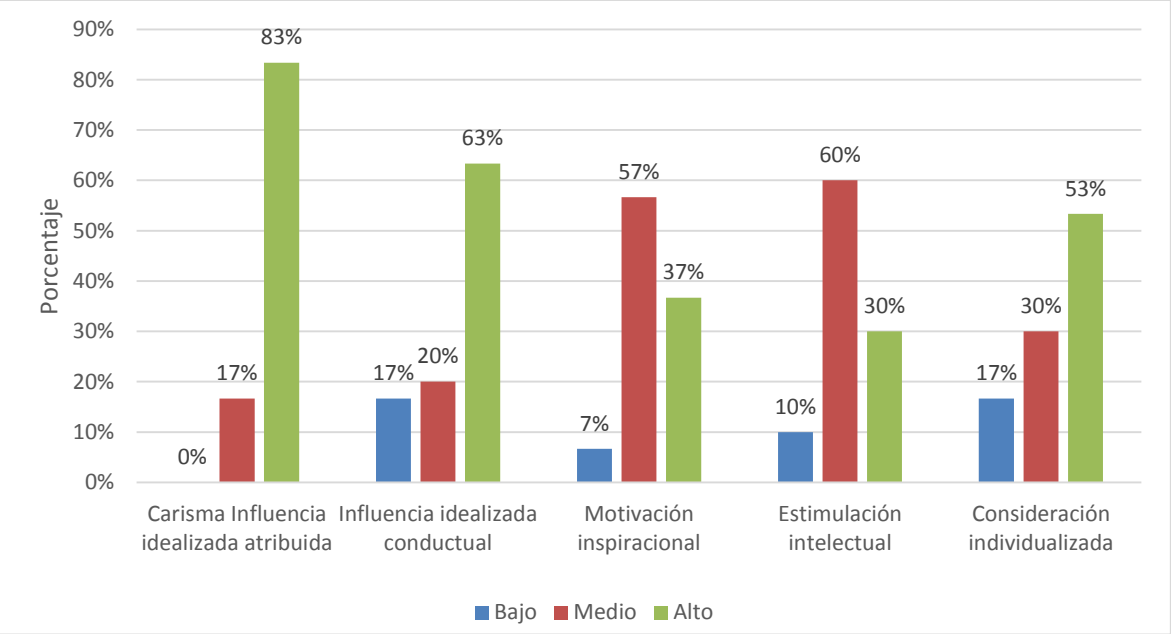
Tabla 3

Dimensiones liderazgo transformacional

	Carisma Influencia idealizada atribuida		Influencia idealizada conductual		Motivación inspiracional		Estimulación intelectual		Consideración individualizada	
Nivel	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	0	0%	5	17%	2	7%	3	10%	5	17%
Medio	5	17%	6	20%	17	57%	18	60%	9	30%
Alto	25	83%	19	63%	11	37%	9	30%	16	53%
Total	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%

Figura 4

Dimensiones liderazgo transformacional



En el análisis de la Tabla 3 y Figura 4 se puede observar que, las percepciones de los empleados encuestados manifestaron percibir todas las dimensiones (influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual y consideración individualizada) del liderazgo transformacional de los ejecutivos de Coffee Art en nivel alto (83%, 63% y 53% respectivamente). Mientras que las dimensiones motivación inspiracional y estimulación intelectual en nivel medio con 57% y 60% respectivamente.

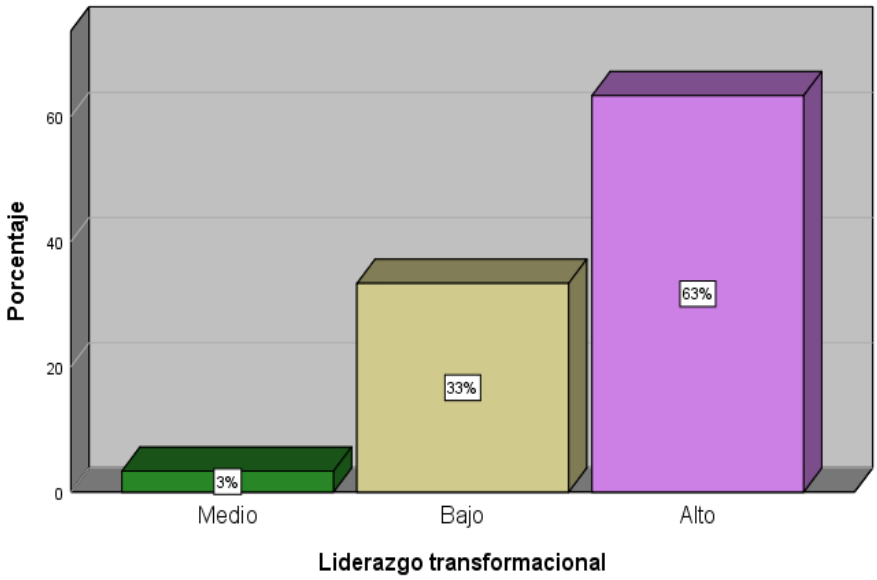
Tabla 4

Liderazgo transformacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Medio	1	3,3
	Bajo	10	33,3
	Alto	19	63,3
	Total	30	100,0

Figura 5

Liderazgo transformacional



En el análisis de la Tabla 4 y Figura 5 se puede observar que, las percepciones de los empleados encuestados manifestaron percibir el nivel de liderazgo transformacional de los directivos de Coffee Art en un nivel alto con 63.3%, 33.3% en nivel bajo y sólo 3.3% en nivel medio. Este resultado se puede apreciar también a nivel de las dimensiones del liderazgo transformacional en las que la organización ha logrado desarrollar en cuatro niveles altos, lo que demuestra que la organización está orientada a mejorar las competencias de liderazgo transformacional de sus empleados.

V. DISCUSIÓN

Con respecto al resultado del *objetivo específico 1:* Describir el nivel del compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art, se pudo observar que, las percepciones de los empleados encuestados manifestaron percibir todas las dimensiones del compromiso organizacional en nivel bajo, el compromiso afectivo con 57%, el compromiso de continuidad con 80% y el compromiso normativo con 70%, por lo que se hace necesario que la gerencia tome en cuenta esta situación para promover estrategias que mejoren el compromiso de los empleados. Por otro lado, se pudo observar que, las percepciones de los empleados encuestados, el 56.7% manifestaron percibir el compromiso organizacional de los empleados en nivel bajo, el 30% en nivel medio y sólo el 13.3% en nivel alto.

Este primer resultado concuerda con el de Vílchez (2021) quien evaluó la incidencia que tiene el estilo de liderazgo transformacional en el compromiso organizacional de los empleados de la compañía Promine Cía. Ltda. Dentro de los hallazgos el 57% percibe que casi siempre se aplica el estilo de liderazgo transformacional, por otro lado, el 47% percibe que casi siempre los colaboradores se comprometen con la organización. Asimismo, Bendezu y Caruajulca (2022) identificaron que el liderazgo transformacional se asocia de manera positiva y significativa (Rho=0.648) con el compromiso organizacional y recomendaron evaluar un plan de acción para impulsar el desarrollo de características del liderazgo transformacional que impulse un mayor compromiso de los empleados.

En otro estudio, Armas (2019) indicaron que del 44% de los encuestados perciben un nivel regular en cuanto al liderazgo transformacional y el 50% tienen un compromiso organizacional moderado. Concluyendo que la estadística inferencial determinó un vínculo positivo alto (Rho = 0.815) entre las variables de la investigación. Guillen (2022) en sus hallazgos indicaron que el 34% de los encuestados presentan un liderazgo transformacional alto, el 12% tienen un compromiso alto y hay una asociación positiva moderada (Rho=0.704).

Estos resultados se pueden argumentar con el *marco conceptual del compromiso organizacional*, el compromiso organizacional es un tema principal en el campo de la gestión de recursos humanos. El compromiso de los empleados puede conducir a importantes resultados positivos a nivel individual y organizacional. El modelo dominante de compromiso desarrollado por Allen y

Meyer, comprende tres dimensiones afectivas, normativas y de continuidad. Se cree que el compromiso posee dimensiones tanto intrínsecas como extrínsecas. Aunque los motivos externos son partes importantes y principales de la gestión de recursos humanos en una organización, la convicción interna es más estable y sostenible, porque tiene sus raíces en las propias creencias (Krajcsák, 2019).

Conceptualmente el compromiso organizacional es una herramienta para ver hasta qué punto un empleado identifica su participación en la organización. En otras palabras, el compromiso organizacional es un proceso en el que los miembros de la organización están al nivel de mostrar su atención a la organización, y se puede ver en los empleados que son leales a la organización y trabajan de todo corazón para ayudar a la organización a lograr sus metas (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019).

Meyer y Allen (1991), definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que vincula a un empleado con la organización, haciendo menos deseables las intenciones de rotación. Considera que este vínculo psicológico es una fuerza estabilizadora que vincula a los empleados con las organizaciones. El compromiso organizacional es la identificación y la participación en la organización empleadora (Perry et al., 2016)

Los estudios sobre el compromiso organizacional son dominantes en la literatura de administración y ciencias del comportamiento utilizando variedad de escenarios de trabajo. Como actitud crítica de los empleados, compromiso ha tomado como un componente clave del comportamiento laboral. El compromiso se define y mide en variedad de formas dependiendo de los modelos de investigación que se estén probado (Meyer y Allen, 1991). Los problemas de definición sugieren que en general, el compromiso se considera como un aspecto psicológico de los empleados de apego o vínculo.

El compromiso parece ser complejo y multifacético. Allen y Meyer (1990) determinaron tres dimensiones afectivo, permanencia y elementos normativos. El Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ) por Meyer y Allen (1991; 1997) miden tres formas de compromiso con una organización: basado en el afecto (compromiso afectivo), basado en costos (compromiso de continuidad), y basado en obligaciones (compromiso normativo). Originalmente, el cuestionario comprendía 24 ítems (Meyer & Allen, 1991) con ocho elementos en cada

subdominio. Meyer et al. (1993) luego revisó el OCQ en una medida de seis elementos de compromiso normativo, quedando la escala final en 22 (Heidari et al., 2022).

Los coeficientes de confiabilidad de este cuestionario para las dimensiones afectivas, normativas y continuas fueron evaluados 0,85, 0,79 y 0,83 respectivamente (Meyer et al., 2002). Se calculó la validez de la versión persa del cuestionario y se informó que el alfa de Cronbach era de 0,81 (Elmi & Mohammad-Barzi, 2009).

El compromiso afectivo se interpreta como la conexión emocional, identificación e involucramiento del empleado con la organización donde trabaja, creyendo que es el resultado de un intercambio entre la organización y el empleado, en atención a la correcta forma de tratarlo por parte de la organización (Moreira et al., 2022).

En cuanto al compromiso normativo, este se refiere al deber moral que tiene el empleado hacia la organización y hace que ésta siga siendo la misma, es decir, es el deber moral y la obligación de pagar la deuda. El compromiso normativo se desarrolla cuando el empleado interioriza un conjunto de reglas que se refieren a la conducta adecuada y crea un sentimiento de obligación hacia la organización, sintiendo que debe devolver ciertos beneficios que recibió de ella (Moreira et al., 2022).

El compromiso afectivo refleja el apego emocional y el deseo de permanecer en la organización (Perry et al., 2016). Varios metaanálisis han encontrado que el compromiso afectivo se correlaciona más fuertemente con los resultados de desempeño y refleja un compromiso continuo y entusiasta y una contribución a la resolución de tareas (Goetz & Wald, 2022).

El interés por el estudio del compromiso organizacional, especialmente el compromiso afectivo y normativo, se debe, en gran parte, a su impacto en las intenciones de rotación (Moreira et al., 2022). Agus y Selvaraj (2020) dice que un aumento en el compromiso organizacional puede estar asociado con un aumento en la productividad y una menor intención de rotación. Aparecerá una actitud de compromiso en los empleados, si los empleados están satisfechos con lo recibido en la empresa y es una forma de lealtad a la empresa brindando siempre lo mejor para el progreso y metas de la empresa. Una forma de minimizar el deseo de los

empleados de abandonar la empresa es garantizar la compatibilidad entre la organización y los empleados (Wombacher & Felfe, 2017).

Con respecto al resultado del *objetivo específico 2:* Analizar el nivel del liderazgo transformacional de los ejecutivos de Coffee Art, se pudo observar que, las percepciones de los empleados encuestados manifestaron percibir todas las dimensiones (influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual y consideración individualizada) del liderazgo transformacional de los ejecutivos de Coffee Art en nivel alto (83%, 63% y 53% respectivamente). Mientras que las dimensiones motivación inspiracional y estimulación intelectual en nivel medio con 57% y 60% respectivamente. Por otro lado, se pudo observar que, las percepciones de los empleados encuestados manifestaron percibir el nivel de liderazgo transformacional de los directivos de Coffee Art en un nivel alto con 63.3%, 33.3% en nivel bajo y sólo 3.3% en nivel medio.

Estos resultados concuerdan con el de Bakker et al. (2022) en su estudio utiliza el modelo de liderazgo de rango completo para argumentar que en los días en que los líderes se involucran en comportamientos de liderazgo transformacional, identifican las fortalezas de los seguidores y estimulan a los seguidores a mostrar iniciativa personal. Propusieron que el liderazgo transformacional se relaciona con el compromiso y el desempeño laboral de los seguidores a través del uso de las fortalezas de los seguidores y la iniciativa personal. Los hallazgos indicaron que en los días en que los líderes usaban comportamientos de liderazgo transformacional, como la estimulación intelectual y la consideración individual, era más probable que los seguidores usaran sus fortalezas y tomaran la iniciativa. Estos comportamientos, a su vez, predijeron el compromiso laboral del día siguiente y el desempeño laboral del día siguiente. Además, la iniciativa personal de los seguidores se relacionó particularmente con el compromiso laboral cuando el uso de las fortalezas era alto en lugar de bajo.

Por otro lado, Cho et al. (2019) compararon el estilo de liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional afectivo para los empleados coreanos y estadounidenses. Los resultados mostraron que la relación positiva entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional afectivo fue más fuerte para los empleados estadounidenses que para sus contrapartes

coreanas, mientras que el liderazgo transaccional se relacionó positivamente con el compromiso organizacional afectivo solo para los empleados coreanos.

Asimismo, Keskes et al. (2018) analizaron la influencia de las dimensiones del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional, en su probable fin de mediador con el intercambio líder-miembro (LMX). Los resultados muestran que las dimensiones de LMX tiene un papel mediador con las dimensiones correspondientes al liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. Concluyeron que es de suma importancia la relación que guardan las dimensiones del liderazgo con el compromiso organizacional que cada una puede resaltar en los seguidores.

En otro estudio, Tayal et al. (2018) examinaron empíricamente la asociación que tiene la aceptación al cambio y su relación con el liderazgo transformacional en los colaboradores, estableciendo los efectos mediadores del comportamiento innovador y su efecto en el uso de la tecnología de la información (TI). Concluyeron con la existencia de una asociación positiva entre las variables investigadas. Además, se encontró que esta asociación estaba mediada por el comportamiento innovador de los empleados y moderada por el uso de TI. Los hallazgos de este estudio ayudarán a los gerentes a comprender la importancia del comportamiento innovador de los empleados para moldear su aceptación hacia el cambio. Además, este estudio acentúa la importancia de un estilo de liderazgo efectivo, es decir, un liderazgo transformacional, como un fenómeno esencial para incidir positivamente en la aceptación del cambio por parte de los empleados en una industria orientada a los servicios, a saber, la banca.

Asimismo, Kim y Shin (2019) mostraron que tanto los comportamientos relacionados con la organización como los comportamientos relacionados con la persona estaban mediados por el empoderamiento psicológico para determinar el compromiso organizacional. Los hallazgos indicaron que el proceso de empoderamiento impulsado por ambos comportamientos de liderazgo depende de la estructura organizacional. Estos hallazgos tienen un valor notable en virtud de que revelan cuantitativamente la estructura organizativa en la que se induce efectivamente el proceso de empoderamiento de los comportamientos de liderazgo transformacional en Corea del Sur.

Por otro lado, Zambrano et al. (2021) brindaron un modelo de liderazgo transformacional que permita la optimización de la responsabilidad social en las organizaciones empresariales. Dentro de sus hallazgos planteó que el liderazgo transformacional se encuentra en el contexto de la gerencia o dirección, como una característica que deben poseer los directivos para llevar a la empresa hacia el éxito con objetivos estratégicos efectivos y claros.

En otro estudio Chávez (2021) propuso un plan de liderazgo transformacional que permita el cumplimiento de los distintos compromisos en el desempeño en los trabajadores y funcionarios de la UGEL Utcubamba. Posteriormente al análisis estadístico los hallazgos dieron cuenta que un 83% de empleados encuestados perciben un buen excelente cumplimiento de desempeño en el trabajo. Finalmente elaboró una propuesta de ocho charlas entre las cuales los temas a tratar fueron: diagnóstico situacional, reunión con grupos primarios, escuela de líderes, fortalecimiento de los equipos de trabajo, cine talleres, plan individual de desarrollo y gestión institucional.

Estos resultados se pueden argumentar con el *marco conceptual del liderazgo transformacional*, el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo más nuevo que se enfoca en cómo los líderes pueden ayudar a sus seguidores a cambiar para mejorar. En un primer momento James MacGregor Burns hablo cobre la conceptualización del liderazgo transformacional al estudiar los líderes políticos, que ahora se utiliza para analizar corporaciones (Goethals & Allison, 2016). Burns clasificó el liderazgo como transaccional o transformacional. Avance rápido, casi 30 años de estudios que correlacionan el liderazgo transformador a resultados de alto desempeño a nivel individual, grupal y organizacional. También destacó la necesidad de estudiar a los partidarios del liderazgo. El liderazgo transformador fue el primero Filosofía que enfatiza la moral y los valores en el liderazgo. Sin embargo, un Multifactor cuestionario de gestión da resultados contradictorios. En este sentido, los altos ejecutivos también fueron muy investigado. Se encontró que los líderes pueden "simular" el liderazgo de transformación. Todavía, El liderazgo transformacional es una técnica fuerte y ampliamente utilizada de aprendizaje de liderazgo y enseñando.

El liderazgo transformacional denota el proceso de un líder que motiva a sus seguidores a luchar por metas grupales versus personales a través de una

motivación inspiradora, carisma, la consideración individualizada y la estimulación intelectual (Bakker et al., 2022). El carisma o la influencia idealizada se refiere a la admiración de los seguidores por su líder, quien proporciona una visión y un propósito claros y sirve como un modelo a seguir positivo. Los líderes carismáticos se comunican simbólicamente y persuaden a los seguidores de que su visión implica un futuro brillante para la organización (Bakker et al., 2022).

La motivación inspiradora es la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a los seguidores a alcanzar metas ambiciosas. A través de su optimismo y entusiasmo, los líderes inspiran a los seguidores a sentirse seguros de que tendrán éxito. La tercera dimensión, la estimulación intelectual, implica desafiar las suposiciones de los seguidores y solicitar ideas de los seguidores sin criticarlas. Los líderes que promulgan esta forma de liderazgo ayudan a cambiar la forma en que los seguidores enmarcan y piensan acerca de los obstáculos y problemas. Finalmente, la consideración individual se refiere al apoyo y entrenamiento de los líderes, la frecuencia de interacción y la ayuda ofrecida a sus seguidores para maximizar su potencial mediante el uso de sus fortalezas. Los líderes que usan esta forma de liderazgo están atentos a las necesidades y deseos individuales y reconocen que cada seguidor es único (Bakker et al., 2022).

Cuando los líderes se involucran en el liderazgo transformacional, motivan a los seguidores a generar proactivamente sus propios desafíos laborales y recursos laborales, que son los predictores más importantes del compromiso laboral (Baker & Demerouti, 2018). Al tomar la iniciativa y capitalizar las fortalezas personales, los empleados pueden optimizar su diseño y enfoque de trabajo para que puedan participar y desempeñarse bien (Tummers & Bakker, 2021).

Cuando los líderes son transformacionales, reconocen el conocimiento, las habilidades y las destrezas únicas de sus seguidores. Por ende, al implementar el liderazgo transformacional, es más probable que los líderes identifiquen las fortalezas de sus seguidores. Al expresar altas expectativas y confianza en sus seguidores y actuar como un modelo a seguir positivo (es decir, proyectando una motivación inspiradora e influencia idealizada), estos líderes alientan a los seguidores a usar sus fortalezas personales y dar lo mejor de sí mismos. Además, el liderazgo transformacional incluye formas obvias de trabajo desafiantes (es decir, proporcionar estimulación intelectual) y, por lo tanto, puede alentar a los seguidores

a usar sus fortalezas en formas totalmente nuevas. Cuando los individuos usan sus fortalezas, pueden ser auténticos y comportarse de acuerdo con sus valores, preferencias, Por lo tanto, es más probable que se comprometan y muestren un funcionamiento psicológico e interpersonal saludable. Además, el uso de las fortalezas lleva a los empleados a experimentar dominio y sentimientos de autoeficacia y, por lo tanto, mejorará el compromiso laboral (Bakker & Van Woerkom, 2018).

La teoría del liderazgo transformacional o liderazgo de rango completo (FRL), ha dominado el campo del liderazgo durante más de tres décadas. La teoría ha cambiado el enfoque académico de larga data del estudio de los meros objetivos económicos de las organizaciones al comportamiento de liderazgo y las relaciones humanas que juegan un papel central en el logro de resultados organizacionales a largo plazo. Dentro del alcance del modelo FRL, se desarrolló el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) para la medición del comportamiento de los líderes, desde el transformacional hasta el transaccional y el laissez-faire, todos los cuales son fundamentales para la eficacia del liderazgo. El liderazgo transformacional se refiere a los comportamientos de modelo a seguir de un líder que busca transformar las actitudes y comportamientos de sus seguidores para desempeñarse más allá de las expectativas (Bajcar & Babiak, 2022).

Con respecto al resultado del *objetivo específico 3* de diseñar estrategias de liderazgo transformacional para la compañía Coffee Art se plantearon cuatro estrategias de liderazgo transformacional: taller de comunicación asertiva y autoconfianza, capacitación en valores y sentido de propósito, capacitación de creatividad y capacitación en coaching y retroalimentación. Este resultado se puede comparar con el obtenido por Chávez (2021) quien elaboró un estudio con el fin de proponer un plan de liderazgo transformacional que permita el cumplimiento de los distintos compromisos en el desempeño en los trabajadores y funcionarios de la UGEL Utcubamba. Finalmente elaboró una propuesta de ocho charlas entre las cuales los temas a tratar fueron: diagnóstico situacional, reunión con grupos primarios, escuela de líderes, fortalecimiento de los equipos de trabajo, cine talleres, plan individual de desarrollo y gestión institucional.

VI. CONCLUSIONES

1. Para el objetivo general proponer estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art, se concluye que se determinaron cuatro estrategias de liderazgo transformacional para ser entregadas a la gerencia general, en este contexto su aplicación impactaría en un nivel de compromiso organizacional que se traduciría en una ventaja competitiva para la organización.
2. Los resultados obtenidos con respecto al nivel del compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art permiten concluir a los investigadores que el compromiso organizacional que se desarrolla dentro de la compañía presenta serias debilidades ya que se ubica en un nivel bajo, el que los empelados perciban que el compromiso organizacional está en nivel bajo se ve reflejado también en el análisis de sus dimensiones en las que también se obtuvieron puntuaciones de nivel bajo organizadas de menor a mayor incidencia de acuerdo con los resultados obtenidos son los siguientes: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad este último con una puntuación de 80%.
3. Los resultados obtenidos con respecto al nivel del liderazgo transformacional de los ejecutivos de Coffee Art permiten concluir a los investigadores que el liderazgo transformacional de los directivos de Coffee Art se ubicó en un nivel alto, el que los empelados perciban que el liderazgo transformacional está en nivel alto se ve reflejado también en el análisis de sus dimensiones en las que también se obtuvieron puntuaciones de nivel alto organizadas de menor a mayor incidencia de acuerdo con los resultados obtenidos son los siguientes: consideración individualizada, influencia idealizada conductual e influencia idealizada atribuida, y este último con un nivel de 83%. Mientras que las dimensiones motivación inspiracional y estimulación intelectual en nivel medio este último con una puntación de 60%.
4. Se plantearon cuatro estrategias de liderazgo transformacional: taller de comunicación asertiva y autoconfianza, capacitación en valores y sentido de propósito, capacitación de creatividad y capacitación en coaching y retroalimentación.

VII. RECOMENDACIONES

1. A la gerencia general de la empresa Coffee Art se le recomienda a Chiclayo establecer los mecanismos necesarios para aplicar las cuatro estrategias propuestas de liderazgo transformacional a través de políticas internas bien definidas.

2. Se hace necesario que la gerencia tome en cuenta el bajo nivel de compromiso organizacional de sus empleados promoviendo estrategias que mejoren el compromiso normativo, compromiso afectivo y compromiso de continuidad de los empleados, con la finalidad de cambiar el chip de los colaboradores e incrementar más su compromiso con la empresa.

3. La gerencia debería seguir apostando por seguir mejorando las competencias de liderazgo transformacional de sus jefaturas, esto de la mano de talleres de liderazgo, coaching, etc.

4. Se recomienda a la gerencia general asignar los recursos necesarios para poner en ejecución las estrategias planificadas, así como un responsable que le pueda dar seguimiento y medir el impacto en los colaboradores y en la gestión de la organización.

5. A los futuros investigadores se les recomienda continuar la siguiente investigación a fin de profundizar más en las variables de estudio y seguir impactando en el compromiso de los empleados en las organizaciones.

VIII. PROPUESTA

Liderazgo transformacional como estrategia para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art, Chiclayo

I. Presentación

El café es uno de los productos de plantación que tiene un alto valor económico en comparación con otros cultivos de plantación y juega un papel importante como fuente de divisas para el país. En base a este hecho, han surgido muchas cafeterías. En la actualidad, hay muchas cafeterías, disfrutar del café directamente en una cafetería es parte de la forma de vida de muchas personas hoy. Una cafetería es un lugar que ofrece bebidas como café, té y otras bebidas, así como snacks como complemento. Las cafeterías tienen muchos beneficios para varios tipos de consumidores, por ejemplo, las usan como un lugar para relajarse o pasar tiempo con amigos cercanos, también hay quienes utilizan como punto de encuentro.

El capital humano es de suma importancia como factor clave para realizar un alto desempeño de este tipo de empresas. Sin embargo, los empleados que están insatisfechos con su trabajo tienen una baja productividad, lo que repercute negativamente en el desempeño de la compañía. Por lo tanto, es importante que la gerencia de la compañía logre identificar y evaluar los factores que generan un significativo impacto en el desempeño, satisfacción y compromiso de los empleados en las condiciones modernas (Aisyah et al., 2021). Los estudios han demostrado claramente que los empleados que interactúan con líderes transformacionales están más satisfechos y motivados, se desempeñan y se comprometen mejor (Hoch et al., 2018).

Coffee Art es una compañía 100% de capitales chiclayanos que posee siete años en el mercado siendo líder en rubro de cafeterías en Chiclayo. Actualmente posee cuatro sucursales distribuidas estratégicamente en la ciudad de Chiclayo. La organización se encuentra en constante crecimiento por lo que es importante que sus colaboradores se comprometan con la organización con la finalidad de que mejoren sus indicadores de rendimiento, y esto los haga más satisfechos en la organización. Para la empresa Coffee Art es muy importante manejar su operación con altos indicadores de calidad y servicio al cliente, por lo que el compromiso de

sus colaboradores es de principal importancia; en los últimos tiempos, se ha observado que la satisfacción de los empleados es poco favorable lo que genera alta rotación del personal y esa satisfacción depende básicamente de diversos factores queriendo la empresa conocer qué factores del compromiso organizacional tiene mayor influencia a fin de mejorar como organización.

II. Generalidades de la empresa

2.1 Breve reseña histórica

Coffee Art se fundó el 11 de febrero de 2015 por Fernando Uriarte (CEO), quien en ese momento trabajaba para la empresa exportadora de café PROASSA. La idea original surgió porque Fernando Uriarte desarrolló un proyecto consistente en un pequeño grupo de tiendas que vendían café tostado y molido en ese momento, que podría convertirse en una cafetería como las cafeterías en Italia. Este proyecto no fue aceptado por PROASSA, pero Fernando, con su espíritu emprendedor, decidió iniciar este proyecto con la ayuda de PROASSA y su familia. Desde entonces, se han expandido y actualmente tienen cinco cafeterías.

2.2 Descripción

El principal objetivo de Coffee Art es convertirse en la marca comercial de café más reconocida del país. La estrategia agresiva es ampliar los centros comerciales, actualmente hay cinco, la innovación de productos es la segunda estrategia, es decir, cómo administrar las ventas de café de esencia y café de sabores, y la tercera estrategia es promocionar productos, como batidos, capuchinos, jugos, dulces y productos salados.

2.3 Misión

Brindar a nuestros clientes la más deliciosa experiencia del café y sus derivados con productos de alto estándar de calidad, nuestra prioridad es satisfacer los requerimientos más exigentes con la mayor rapidez y eficiencia.

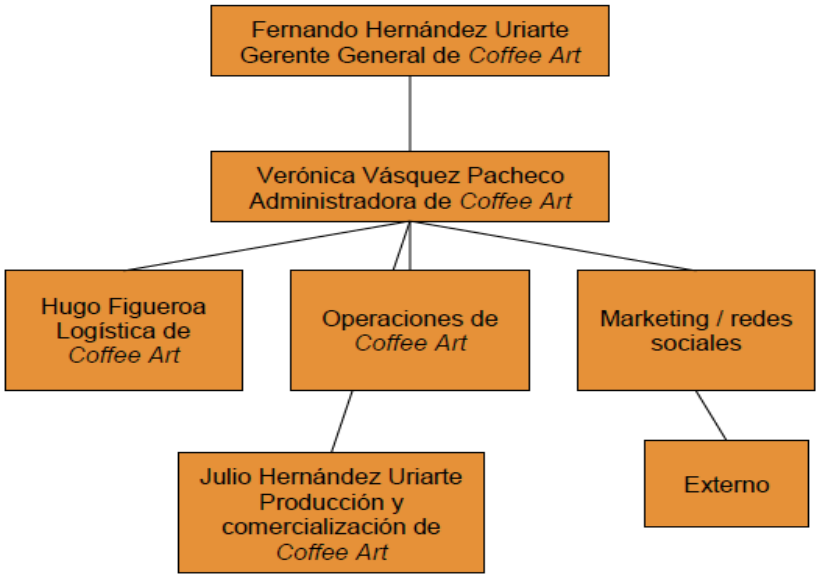
2.4 Visión

Para el 2030, ser reconocida como una empresa líder en la comercialización de café con una fuerza laboral altamente motivada y una atención constante al medio ambiente que la rodea.

2.5 Organigrama

Figura 6

Organigrama



.

III. Justificación

La propuesta se justifica pues los datos que se recojan servirán a las empresas que prestan similares servicios a la empresa Coffee Art para identificar y posteriormente establecer recomendaciones para mejorar en el compromiso organizacional de sus empleados, lo que impactará en colaboradores más eficientes y mejor motivados, esto se traduce en una mejor sociedad. Asimismo, este estudio, toma en consideración el octavo Objetivo de Desarrollo Sostenible, el cual se enfoca en el trabajo decente y crecimiento económico, puesto que este estudio brindará información relevante que impactará directamente en el compromiso de los colaboradores, lo cual se traduce en una organización más

competitiva, lo que ayuda a un entorno económico que promueve el trabajo decente y el crecimiento económico de su entorno.

IV. Objetivos

4.1 Objetivo general

Mejorar el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Coffee Art, Chiclayo.

4.2 Objetivos específicos

1. Motivar a los colaboradores en temas de confianza e identificación con su líder.
2. Promover que los colaboradores mejoren sus valores y sentido de propósito
3. Orientar la creatividad de los colaboradores
4. Promover la retroalimentación en los colaboradores.

V. Meta

La propuesta tiene como meta mejorar el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Coffee Art, Chiclayo con la implementación de estrategias de liderazgo transformacional.

.

VI. Acciones a desarrollar

Tabla 5

Plan de acción de la propuesta

Estrategia	Objetivo	Actividad	Recursos y Materiales	Responsable
Estrategia 1: Taller de comunicación asertiva y autoconfianza	Motivar a los colaboradores en temas de confianza e identificación con su líder.	• Convocar al personal a la capacitación del viernes. • Ubicar a un experto en temas de liderazgo transformacional. • Realizar la capacitación • Evaluar el impacto de la capacitación en los colaboradores	• Laptop • Sala de reuniones • Proyector • Ecran	Arévalo Suyón, Enghenbert Juan Andrés Ochoa Ocaña, Robert Aaron
Estrategia 2: Capacitación en valores y sentido de propósito	Promover que los colaboradores mejoren sus valores y sentido de propósito	• Convocar al personal a la capacitación del viernes. • Ubicar a un experto en temas de valores y sentido de propósito. • Realizar la capacitación • Evaluar el impacto de la capacitación en los colaboradores	• Laptop • Sala de reuniones • Proyector • Ecran	Arévalo Suyón, Enghenbert Juan Andrés Ochoa Ocaña, Robert Aaron

Estrategia 3: Capacitación de creatividad	Orientar la creatividad de los colaboradores	• Convocar al personal a la capacitación del viernes. • Ubicar a un experto en temas de creatividad • Realizar la capacitación • Evaluar el impacto de la capacitación en los colaboradores	• Laptop • Sala de reuniones • Proyector • Ecran	Arévalo Suyón, Enghenbert Juan Andrés Ochoa Ocaña, Robert Aaron
Estrategia 4: Capacitación en coaching y retroalimentación	Promover la retroalimentación en los colaboradores.	• Convocar al personal a la capacitación del viernes. • Ubicar a un experto en temas de coaching • Realizar la capacitación • Evaluar el impacto de la capacitación en los colaboradores	• Laptop • Sala de reuniones • Proyector • Ecran	Arévalo Suyón, Enghenbert Juan Andrés Ochoa Ocaña, Robert Aaron

VII. Financiamiento

Tabla 6

Financiamiento del plan de acción de la propuesta

Materiales			
N°	Descripción	Cantidad	Costo (S/)
1	Laptop	1	1500
2	Sala de reuniones	1	700
3	Proyector	1	800
4	Ecran	1	500
	Total (S/)		3500

VIII. Cronograma

Tabla 7

Cronograma del plan de acción de la propuesta

Estrategia	Fecha:	Lugar:	Responsable	Presupuesto
Estrategia 1: Taller de comunicación asertiva y autoconfianza	06/01/2023	Coffee Art	Arévalo Suyón, Enghenbert Juan Andrés Ochoa Ocaña, Robert Aaron	S/ 750
Estrategia 2: Capacitación en valores y sentido de propósito	13/01/2023	Coffee Art	Arévalo Suyón, Enghenbert Juan Andrés Ochoa Ocaña, Robert Aaron	S/ 750
Estrategia 3: Capacitación de creatividad	20/01/2023	Coffee Art	Arévalo Suyón, Enghenbert Juan Andrés Ochoa Ocaña, Robert Aaron	S/ 750
Estrategia 4: Capacitación en coaching y retroalimentación	27/01/2023	Coffee Art	Arévalo Suyón, Enghenbert Juan Andrés Ochoa Ocaña, Robert Aaron	S/ 750

REFERENCIAS

Agus, A., & Selvaraj, R. (2020). The mediating role of employee commitment in the relationship between quality of work life and the intention to stay. *Employee Relations: The International Journal*, *42*(6), 1231-1248.

Aisyah, N., Wiradendi, C., & Usman, O. (2021). The effect of job satisfaction and work-life balance on employee performance with organizational commitment as mediating variable. *Institute of Accounting and Finance, 3*(93), 97-106. https://doi.org/10.33146/2307-9878

Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, *11*(1).

Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63,1-18.

Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*(3), 252-276

Armas, J. (2019). *Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional en el Área de Planeamiento Estratégico y Presupuesto de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle* [Tesis maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. http://hdl.handle.net/20.500.14039/4210

Bajcar, B., & Babiak, J. (2022). Transformational and Transactional Leadership in the Polish Organizational Context: Validation of the Full and Short Forms of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Frontiers in psychology*, *13*, 908594.

Bakker, A., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. *Handbook of Well-Being; Diener, E., Oishi, S., Tay, L., Eds*, 1-13.

Bakker, A., & van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology/psychologie canadienne*, *59*(1), 38.

Bakker, A., Hetland, J., Olsen, O., & Espevik, R. (2022). Daily transformational Leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*. https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004

Bass, B., & Avolio B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort*. Mind garden

Batista-Foguet, J., Esteve, M., & van Witteloostuijn, A. (2021). Measuring leadership an assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire. *PloS one*, *16*(7), e0254329.

Bendezu, E., & Caruajulca, P. (2022). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020* [Tesis maestría, Universidad Autónoma del Perú]. https://hdl.handle.net/20.500.13067/1904

Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *92*(2), 384-409.

Chávez, S. (2021). *Propuesta de un plan de liderazgo transformacional para el cumplimiento de los compromisos de desempeño de la UGEL, Utcubamba* [Tesis maestría, Universidad César Vallejo]. https://hdl.handle.net/20.500.12692/84612

Cho, Y., Shin, M., Billing, T., & Bhagat, R. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business & Management*, *18*(3), 187-210.

Elmi, M., & Mohammad Barzi, A. (2009). Examining the relationship between management style of managers and organizational commitment of teachers in Boukan city. *Sociological studies*, *2*(3), 27-50.

Estela, R. (2020). *Investigación Propositiva. Instituto de Educación superior Pedagógico Público Indoamérica.* https://es.calameo.com/read/006239239f8a941bec906

Gavilánez, F. (2021). *Diseños y análisis estadísticos para experimentos agrícolas.* Díaz de Santos. https://books.google.com.pe/books?id=AGY4EAAAQBAJ&pg=PA2&dq=transeccional,+transversal&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwigoNipLHzAhUXRzABHTbND4U4ChDoAXoECAgQAg#v=onepage&q=transeccional%2C%20transversal&f=false

Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, *40*(3), 251-261.

Grande, I., & Abascal, E. (2017). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (13 ed.). Esic. https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=zbaaDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=metodo+de+analisis+de+datos+libros&ots=U2SM1PHMwf&sig=9uOj_SAtnz7Omc9PkRzCZ6iCE5w#v=onepage&q&f=false

Guillen, V. (2022). Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Padre Abad - Ucayali. 2021 [Tesis maestría, Universidad César Vallejo]. https://hdl.handle.net/20.500.12692/89269

Gutiérrez , A. (2016). *Estrategias de muestro, diseño de encuestas y estimación de parámetros.* Ediciones de la U. https://books.google.com.pe/books?id=zzOjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=libros+de+poblacion+y+muestra&hl=es419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=libros%20de%20poblacion%20y%20muestra&f=false

Heidari, M., HoseinPour, M., Ardebili, M., & Yoosefee, S. (2022). The association of the spiritual health and psychological well-being of teachers with their organizational commitment. *BMC psychology*, *10*(1), 1-7.

Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018). *Metodología de la investigación científica.* Área de Innovación y Desarrollo.https://books.google.com.pe/books?id=y3NKDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=libros+de+metodologia+de+la+investigacion&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwiBiLrV4f_wAhU8GLkGHZLDDicQ6AEwAnoECAcQAg#v=onepage&q&f=false

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill Interamericana. http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292

Hoch, J., Bommer, W., Dulebohn, J., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management, 44*(2), 501-529. https://doi.org/10.1177/0149206316665461

Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2019). Leading toward harmony–Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, *37*(2), 210-221.

Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*.

Kim, S., & Shin, M. (2019). Transformational leadership behaviors, the empowering process, and organizational commitment: investigating the moderating role of organizational structure in Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(2), 251-275. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1278253

Krajcsák, Z. (2019). The interdependence between the extended organizational commitment model and the self-determination theory. *Journal of Advances in Management Research*.

La República.pe (2020). *Solo el 24% de los peruanos son felices en su trabajo*. https://larepublica.pe/economia/2020/01/25/empleo-solo-el-24-de-los-peruanos-son-felices-en-su-trabajo/

Lai, F. Y., Tang, H., Lu, S., Lee, Y., & Lin, C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, *10*(1), 2158244019899085.

Maqsood, A., Hanif, R., Rehman, G., & Glenn, W. (2012). Validation of the Three-Component Model of Organizational Commitment Questionnaire. *FWU Journal of Social Sciences*, *6*(2).

Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-98.

Meyer, J., & Allen, N. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage

Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component model. Journal of Applied Psychology, 78, 538-551

Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, *61*(1), 20-52.

Miranda, M., & Villasís, M. (2019). Research protocol VIII. *The Ethics Of Research On Human Subjects*, *66*(1), 115-122. http://www.scielo.org.mx/pdf/ram/v66n1/2448-9190-ram-66-01-115.pdf

Mishra, A., & Upadhyay, R. (2022). Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Higher Educational Institutions Perspective. *Vision*, 09722629221096056.

Morales, K. (2022). *Liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional en los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque-2019* [Tesis pregrado, Universidad Señor de Sipán]. https://hdl.handle.net/20.500.12802/9415

Moreira, A., Sousa, M., & Cesário, F. (2022). Competencies Development: The Role of Organizational Commitment and the Perception of Employability. *Social Sciences*, *11*(3), 125.

Niño, V. (2019). *Metodología de la investigación, diseño, ejecución e informe* (2da ed.). Ediciones de la U. https://books.google.com.pe/books?id=WCwaEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n&hl=es419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n&f=false

Oktavia, R., & Tubarat, C. (2021). Pengaruh pengetahuan akuntansi, komitmen organisasi, karakteristik wirausaha dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial pada “coffee shop” di bandar Lampung. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 26*(1), 22-33. https://doi.org/10.23960/jak.v26i1.234

Olazabal, S. (2019). *Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales Universidad Señor de Sipán, región Lambayeque, 2015* [Tesis maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. https://hdl.handle.net/20.500.12893/7680

Palma, S. (2005). *Escala Satisfacción Laboral*. SL-SPC. Manual. Lima

Palomino, J., Peña, D., Zevallos, G., & Orizano, L. (2019). *Metología de la investigación* (2.da ed.). San Marcos. http://www.sancristoballibros.com/libro/metodologia-de-la investigacion_82424

Panta, Y. (2018). Estrategias de Liderazgo Transformacional para mejorar el Clima Organizacional de la Institución Educativa N° 11136 “Señor de Sicán” del Caserío Sapamé, Distrito de Íllimo, Provincia y Región de Lambayeque, 2014 [Tesis maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. https://hdl.handle.net/20.500.12893/6869

Perry, S., Hunter, E., & Currall, S. (2016). Managing the innovators: Organizational and professional commitment among scientists and engineers. *Research Policy*, *45*(6), 1247-1262.

Ramírez, J., & Calles, R. (2021). *Manual de metodología de la investigación en negocios internacionales.* Ecoe Ediciones. https://books.google.com.pe/books?id=GT4xEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n&hl=es419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n&f=false

Rodríguez, Y. (2020). *Metodología de la investigación.* Klik Soluciones Educativas. https://books.google.com.pe/books?id=x9s6EAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n&hl=es419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n&f=false

Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity. *Frontiers in Psychology*, *13*, 847147-847147.

Tavara, N. (2018). Liderazgo transformacional y la motivación intrínseca de los colaboradores de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones-sede Chiclayo, 2018 [Tesis pregrado, Universidad Señor de Sipán]. https://hdl.handle.net/20.500.12802/4907

Tayal, R., Upadhya, R., Yadav, M., Rangnekar, S., & Singh, R. (2018). The impact of transformational leadership on employees' acceptance to change: Mediating effects of innovative behaviour and moderating effect of the use of information technology. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.

Tummers, L., & Bakker, A. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in psychology*, *12*.

Vega, C. & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad de Chile, Chile.

Vílchez (2021). *Incidencia del estilo de liderazgo transformacional para el compromiso organizacional de los colaboradores de la Empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador – 2020* [Tesis maestría, Universidad Continental]. https://hdl.handle.net/20.500.12394/10213

Wombacher, J., & Felfe, J. (2017). Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnov888888888888er intentions. *Journal of Vocational Behavior*, *102*, 1-14.

Zambrano, M., Chica, V., & Cedeño, M. (2021). Modelo de liderazgo transformacional para la optimización de la responsabilidad social de organizaciones corporativas. *Dominio de las Ciencias*, *7*(3), 304-319.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art

Formulación del problema	Objetivos de la investigación	Hipótesis	Variables	Población y muestra	Enfoque / nivel (alcance) / diseño	Técnica / instrumento
Problema principal: ¿Cómo las estrategias de liderazgo transformacional mejoran el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art?	Objetivo principal: Proponer estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art.	Hipótesis principal: Las estrategias de liderazgo transformacional mejoran el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art.	Liderazgo transformacional Compromiso organizacional	Unidad de análisis Colaboradores de Coffee Art Población 50 trabajadores Muestra 30 trabajadores	Diseño de investigación Aplicada, cuantitativa, descriptiva, no experimental transversal, propositiva Esquema M → O → P Donde: M = muestra de estudio. O = información relevante. P = Propuesta	Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario Métodos de análisis de investigación Medidas de tendencia central y dispersión Alpha de Cronbach
Problemas específicos: (1) ¿Cuál es el nivel del compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art?, (2) ¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional de los directivos de Coffee Art?, (3) ¿Cómo es el diseño de estrategias de liderazgo transformacional para Coffee Art?;	**Objetivos Específicos:** (1) Describir el nivel del compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art, (2) Analizar el nivel del liderazgo transformacional de los ejecutivos de Coffee Art, (3) Diseñar estrategias de liderazgo transformacional para la compañía Coffee Art,					

Anexo 2. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Liderazgo transformacional	El liderazgo transformacional denota el proceso de un líder que motiva a sus seguidores a luchar por metas grupales versus personales a través del carisma, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y/o la consideración individualizada (Bakker et al., 2022).	El liderazgo transformacional será medido a través del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5X) con las siguientes dimensiones: carisma o influencia idealizada (atribuida), influencia idealizada (conductual), motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.	Carisma o influencia idealizada (atribuida)	Confianza Emular al líder	1-4	Ordinal
			Influencia idealizada (conductual)	Valores y creencias Sentido de propósito	5-8	
			Motivación inspiracional	Aspectos intelectuales del desarrollo del trabajo Consecución de objetivos	9-12	
			Estimulación intelectual	Fomento de la creatividad Desarrollo intelectual independiente	13-16	
			Consideración individualizada	Retroalimentación Entrenamiento	17-20	

Nota. Elaboración propia

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Compromiso organizacional	El compromiso organizacional es un proceso en el que los miembros de la organización están al nivel de mostrar su atención a la organización, y se puede ver en los empleados que son leales a la organización y trabajan de todo corazón para ayudar a la organización a lograr sus metas (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019).	El compromiso organizacional será medido a través las siguientes dimensiones: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.	Compromiso afectivo	Identificación con la organización Involucramiento con la organización	1-9	Ordinal
			Compromiso de continuidad	Percepción de alternativas Inversión en la organización	10-16	
			Compromiso normativo	Lealtad Sentido de obligación	17-22	

Nota. Elaboración propia

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Anexo 3. MODELO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO "CUESTIONARIO"

Estimado/a participante,

Esta es una investigación llevada a cabo dentro de la escuela de ……Administración…… de la Universidad César Vallejo; los datos recopilados son anónimos, serán tratados de forma confidencial y tienen finalidad netamente académica. Por tanto, en forma voluntaria; SÍ (X) NO ( ) doy mi consentimiento para continuar con la investigación que tiene por objetivo Proponer estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de Coffe Art, Chiclayo. Asimismo, no autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen a través del repositorio institucional de laUniversidad César Vallejo.

Cualquier duda que les surja al contestar esta encuesta puede enviarla al correo: jarevalosu26@ucvvirtual.edu.pe.

Firma: _____

(Titular o Representante legal de la Institución)

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ANEXO 4. DIRECTIVA DE INVESTIGACIÓN N° 001-2022-VI-UCV

AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD ENLOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 10466053436
COFFEE ART	
Nombre del Titular o Representante legal: CUBAS GAMBOA JORGE LUIS	
Nombres y Apellidos: CUBAS GAMBOA JORGE LUIS	DNI: 46605343

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (*), autorizo [ ], no autorizo [X] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art	
Nombre del Programa Académico: Administración	
Autor: Nombres y Apellidos Arévalo Suyón, Enghenbert Juan Andrés Ochoa Ocaña, Robert Aarón	DNI: 71430107 72437487

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: Chiclayo – 03/05/2022

Firma: _____

(Titular o Representante legal de la Institución)

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Anexo 5. DEL PROTOCOLO PARA LA REVISIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN POR PARTE DEL COMITÉ DE ÉTICA EN INVESTIGACIÓN

Ficha de evaluación de los proyectos de investigación

Título del proyecto de Investigación: Estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art

Autor/es: Arévalo Suyón, Enghenbert Juan Andrés, Ochoa Ocaña, Robert Aarón

Especialidad del autor principal del proyecto:(para PID)……..

Escuela profesional: Administración

Coautores del proyecto: (para PID)…….

Lugar de desarrollo del proyecto (ciudad, país): Chiclayo

Criterios de evaluación	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**No precisa**
I. Criterios metodológicos				
1. El proyecto cumple con el esquema establecido en la guía de productos de investigación.	Cumple totalmente	----	No cumple	-----.
2. Establece claramente la población/participantes de la investigación.	La población/ participantes están claramente establecidos	----	La población/ participantes no están claramente establecidos	-----
II. Criterios éticos				
1. Establece claramente los aspectos éticos a seguir en la investigación.	Los aspectos éticos están claramente establecidos	----	Los aspectos éticos no están claramente establecidos	-----
2. Cuenta con documento de autorización de la empresa o institución (Anexo 3 Directiva de Investigación N° 001-2022-VI-UCV).	Cuenta con documento debidamente suscrito	----	No cuenta con documento debidamente suscrito	No es necesario
3. Ha incluido el ítem del consentimiento informado en el instrumento de recojo de datos.	Ha incluido el ítem	----	No ha incluido el ítem	-----

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Mgtr. Macha Huamán Roberto

Presidente

Dr. Fernández Bedoya Víctor Hugo

Vicepresidente

Dra. Ramos Farroñán Emma Verónica

Vocal 1

Mgtr. Huamaní Paliza Frank David

Vocal 2 (opcional)

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Anexo 6. DEL PROTOCOLO PARA LA REVISIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN POR PARTE DEL COMITÉ DE ÉTICA EN INVESTIGACIÓN

Dictamen del Comité de Ética en Investigación

El que suscribe, presidente del Comité de Ética en Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales, deja constancia que el proyecto de investigación titulado "Estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art", presentado por los autores Arévalo Suyón, Enghenbert Juan Andrés, Ochoa Ocaña, Robert Aarón, ha sido evaluado, determinándose que la continuidad del proyecto de investigación cuenta con un dictamen: favorable( ) observado( ) desfavorable( ).

……, de …… de 2022

_____

Mgtr. Macha Huamán Roberto

Presidente del Comité de Ética en Investigación

Facultad de Ciencias Empresariales

C/c

• Sr., Dr…… investigador principal.

Anexo 7: Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5X).

Batista-Foguet et al. (2021)

El propósito de este estudio es proponer estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art. Este estudio está siendo realizado por Arévalo Suyón, Enghenbert Juan Andrés y Ochoa Ocaña, Robert Aaron, estudiantes de la escuela de Administración de la Universidad César Vallejo y se realizará online. Este proyecto ha recibido la aprobación ética del Comité de Ética en Investigación de la UCV Chiclayo. Debe tener 18 años o más para participar en este estudio. Si acepta participar en este estudio, se le pedirá que complete 45 preguntas sobre su jefe actual. Los archivos se identificarán únicamente mediante un código y no se utilizarán ni se pondrán a disposición para otros fines que no sean el proyecto de investigación. Estos archivos serán destruidos al final del estudio. La participación en este estudio implicará un total de 20 minutos de su tiempo. No existen riesgos conocidos asociados con su participación en esta investigación más allá de los de la vida cotidiana.

Si tiene preguntas adicionales o desea informar de un problema relacionado con la investigación, puede ponerse en contacto con los investigadores a los correos:

Si tiene preguntas sobre sus derechos y bienestar como participante en el estudio de investigación, póngase en contacto con el Comité de Ética de la Universidad César Vallejo.

La confidencialidad de sus registros de investigación se mantendrá estrictamente al garantizar que todos los datos se mantengan seguros, y solo el investigador principal y el equipo de investigación tendrán acceso a estos datos. Esto significa que nadie más tendrá acceso a sus datos en ningún momento durante o después del estudio.

Tenga en cuenta que las preguntas tienen derechos de autor, no debe grabarlas ni reproducirlas. © 1995 Bruce Avolio y Bernard Bass. Todos los derechos reservados en todos los medios.

¿Está de acuerdo en participar en el estudio?

Este cuestionario es para describir el estilo de liderazgo de su superior (o el último superior que haya tenido en caso de que no esté actualmente empleado), tal como lo percibe. Por favor responda todos los ítems a continuación.

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Me infunde orgullo por estar asociado (a) con él / ella.					
2	Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.					
3	Actúa de manera que construye mi respeto hacia el/ella.					
4	Demuestra sentido de poder y confianza.					
5	Habla sobre sus valores y creencias más importantes.					
6	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.					
7	Realiza un seguimiento de todos los errores.					
8	Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo.					
9	Habla con optimismo sobre el futuro.					
10	Expresa confianza en que se lograrán los objetivos.					
11	Habla con entusiasmo sobre lo que debe lograrse.					
12	Articula una visión convincente del futuro.					
13	Vuelve a examinar supuestos críticos para cuestionar si son apropiados.					
14	Busca diferentes perspectivas al resolver problemas.					
15	Sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas.					
16	Me hace ver los problemas desde muchos ángulos diferentes.					
17	Me trata como un individuo y no solo como un miembro del grupo.					
18	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					
19	Pasa tiempo enseñando y entrenando.					
20	Me considera con necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes a las de los demás.					

Escala sobre Compromiso Organizacional

Maqsood et al. (2012)

Instrucciones:

Estimados colaboradores:

Agradeceremos su amabilidad en responder a este cuestionario que tiene el objetivo de recoger información para describir aspectos del compromiso organizacional. Responda con sinceridad a todas las preguntas, recuerde que no hay respuestas malas.

Marque con una (X) según la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No tengo opinión	De acuerdo	Muy de acuerdo

Datos de identificación:

Edad:

Género:

N°	Compromiso afectivo	1	2	3	4	5
1	Siento un fuerte sentido de pertenencia a esta organización.					
2	Me siento apegado emocionalmente a esta empresa.					
3	Estaría feliz de trabajar en esta empresa hasta que me jubile.					
4	Trabajar en esta empresa es de gran interés personal para mí.					
5	Me enorgullece contarles a los demás que trabajo en esta empresa.					
6	Me gusta discutir sobre esta empresa con personas ajenas a ella.					
7	Realmente siento que muchos de los problemas que enfrenta esta empresa también son mis problemas.					

8	No me siento como parte de la familia de esta empresa.					
9	Esta empresa no merece mi lealtad.					
N°	**Compromiso de continuidad**	1	2	3	4	5
10	Mucho en mi vida se vería afectado si decidiera dejar esta empresa ahora.					
11	Sería muy difícil para mí dejar esta empresa en este momento, incluso si quisiera.					
12	En este momento, quedarse en esta empresa es tanto una cuestión de necesidad como de deseo.					
13	Una de las razones por las que continúo trabajando para esta empresa es que dejarla requeriría sacrificios considerables, es decir, otra organización puede no igualar los beneficios generales que tengo aquí.					
14	Una de las graves consecuencias de la salida de esta empresa sería la escasez de alternativas disponibles.					
15	No me costaría demasiado dejar esta empresa ahora.					
16	No me preocupa lo que podría pasar si me fuera de esta empresa sin tener otra propuesta disponible.					
N°	**Compromiso normativo**	1	2	3	4	5
17	Sería un error dejar esta empresa en este momento debido a mi obligación con la gente de esta.					
18	Esta empresa merece mi lealtad.					
19	Me sentiría culpable si me fuera de esta empresa ahora.					
20	Le debo mucho a esta empresa.					
21	No siento ninguna obligación de permanecer con esta empresa.					
22	Aunque fuera a mi favor, no creo que sea correcto irme de esta empresa.					

Anexo 7. Validación de los instrumentos

Ficha de validación del cuestionario de liderazgo transformacional

1. DATOS GENERALES:

   1.1 Título Del Trabajo De Investigación:
   Liderazgo transformacional como estrategia para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art

   1.2 Investigadores:
   Arévalo Suyón, Enghenbert Juan Andrés; Ochoa Ocaña, Robert Aaron

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					100
Objetividad	Está expresado en conductas observables					100
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					100
Organización	Existe una organización lógica					100
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					100
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					100
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					100
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					100
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					100

PROMEDIO DE VALORACIÓN 100

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

   Aplicable.

4. Datos del Experto:

   Nombre y apellidos: Saavedra Carrasco José Gerardo DNI: 16796035

   Grado académico: Doctor Centro de trabajo: Universidad César Vallejo

   Firma: Fecha: 01.07.2022

Ficha de validación del cuestionario de liderazgo transformacional

1. DATOS GENERALES:

   1.1 Título Del Trabajo De Investigación:
   Liderazgo transformacional como estrategia para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art

   1.2 Investigadores:
   Arévalo Suyón, Enghenbert Juan Andrés; Ochoa Ocaña, Robert Aaron

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					100
Objetividad	Está expresado en conductas observables					100
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					100
Organización	Existe una organización lógica					100
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					100
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					100
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					100
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					100
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					100

PROMEDIO DE VALORACIÓN 100

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

   Aplicable

4. Datos del Experto:

   Nombre y apellidos: Saavedra Carrasco Luis Alberto DNI: 42933119

   Grado académico: Doctor Centro de trabajo: Universidad César Vallejo

   Firma: Fecha: 01.07.2022

Ficha de validación del cuestionario de liderazgo transformacional

1. DATOS GENERALES:

   1.1 Título Del Trabajo De Investigación:
   Liderazgo transformacional como estrategia para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art

   1.2 Investigadores:
   Arévalo Suyón, Enghenbert Juan Andrés; Ochoa Ocaña, Robert Aaron

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					100
Objetividad	Está expresado en conductas observables					100
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					100
Organización	Existe una organización lógica					100
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					100
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					100
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					100
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					100
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					100

PROMEDIO DE VALORACIÓN 100

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

   Aplicable.

4. Datos del Experto:

   Nombre y apellidos: Pais Vera Luis Eduardo DNI: 42097576

   Grado académico: Magister Centro de trabajo: SEDALIB

   Firma: Fecha: 01.07.2022

Ficha de validación del cuestionario de compromiso organizacional

1. DATOS GENERALES:

   1.1 Título Del Trabajo De Investigación:
   Liderazgo transformacional como estrategia para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art

   1.2 Investigadores:
   Arévalo Suyón, Enghenbert Juan Andrés; Ochoa Ocaña, Robert Aaron

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					100
Objetividad	Está expresado en conductas observables					100
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					100
Organización	Existe una organización lógica					100
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					100
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					100
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					100
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					100
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					100

PROMEDIO DE VALORACIÓN 100

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

   Aplicable.

4. Datos del Experto:

   Nombre y apellidos: Saavedra Carrasco José Gerardo DNI: 16796035

   Grado académico: Doctor Centro de trabajo: Universidad César Vallejo

   Firma: Fecha: 01.07.2022

Ficha de validación del cuestionario de compromiso organizacional

1. DATOS GENERALES:

   1.1 Título Del Trabajo De Investigación:
   Liderazgo transformacional como estrategia para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art

   1.2 Investigadores:
   Arévalo Suyón, Enghenbert Juan Andrés; Ochoa Ocaña, Robert Aaron

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					100
Objetividad	Está expresado en conductas observables					100
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					100
Organización	Existe una organización lógica					100
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					100
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					100
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					100
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					100
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					100

PROMEDIO DE VALORACIÓN 100

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

   Aplicable

4. Datos del Experto:

   Nombre y apellidos: Saavedra Carrasco Luis Alberto DNI: 42933119

   Grado académico: Doctor Centro de trabajo: Universidad César Vallejo

   Firma: Fecha: 01.07.2022

Ficha de validación del cuestionario de compromiso organizacional

1. DATOS GENERALES:

   1.1 Título Del Trabajo De Investigación:
   Liderazgo transformacional como estrategia para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de Coffee Art

   1.2 Investigadores:
   Arévalo Suyón, Enghenbert Juan Andrés; Ochoa Ocaña, Robert Aaron

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					100
Objetividad	Está expresado en conductas observables					100
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					100
Organización	Existe una organización lógica					100
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					100
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					100
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					100
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					100
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					100

PROMEDIO DE VALORACIÓN 100

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

   Aplicable.

4. Datos del Experto:

   Nombre y apellidos: Pais Vera Luis Eduardo DNI: 42097576

   Grado académico: Magister Centro de trabajo: SEDALIB

   Firma: Fecha: 01.07.2022

Anexo 8. Confiabilidad de los instrumentos

Alfa de Cronbach cuestionario liderazgo transformacional

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	10	100
	Excluido[a]	0	0
	Total	10	100

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.930	20

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	50,50	35,737	,075	,946
P2	49,75	31,882	,820	,922
P3	49,65	32,029	,942	,920
P4	49,65	32,029	,942	,920
P5	49,60	37,200	-,093	,935
P6	49,55	36,997	,000	,933
P7	49,65	32,029	,942	,920
P8	49,65	32,029	,942	,920
P9	49,65	32,029	,942	,920
P10	49,55	36,997	,000	,933
P11	50,90	36,726	-,010	,942
P12	49,85	31,397	,702	,925
P13	49,65	32,029	,942	,920
P14	49,65	32,029	,942	,920
P15	49,65	32,029	,942	,920
P16	49,70	31,905	,878	,921
P17	50,00	34,211	,288	,938
P18	49,65	32,029	,942	,920
P19	49,65	32,029	,942	,920
P20	49,70	31,905	,878	,921

Alfa de Cronbach cuestionario compromiso organizacional

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	10	100
	Excluido[a]	0	0
	Total	10	100

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.935	18

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	37,35	55,082	,776	,929
P2	37,30	54,011	,914	,925
P3	38,05	58,366	,788	,931
P4	37,55	55,103	,755	,929
P5	37,45	55,208	,663	,931
P6	37,80	58,589	,456	,936
P7	37,65	54,976	,788	,928
P8	37,40	56,147	,652	,932
P9	37,25	55,355	,789	,928
P10	37,75	53,355	,739	,929
P11	37,45	54,997	,683	,931
P12	37,45	53,208	,778	,928
P13	37,55	52,366	,855	,926
P14	37,50	52,789	,814	,927
P15	37,10	63,147	,004	,941
P16	37,40	60,779	,163	,944
P17	37,65	54,976	,788	,928
P18	37,40	56,147	,652	,932

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, VILLANUEVA CALDERON JUAN AMILCAR, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis titulada: "Liderazgo transformacional como estrategia para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de Coffe Art, Chiclayo.", cuyos autores son OCHOA OCAÑA ROBERT AARON, AREVALO SUYON ENGHENBERT JUAN ANDRES, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 20.00%, 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.

CHICLAYO, 29 de Noviembre del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	**Firma**
VILLANUEVA CALDERON JUAN AMILCAR **DNI:** 41400923 **ORCID:** 0000-0002-0815-6443	Firmado electrónicamente por: VCALDERONJ el 29-11-2022 21:55:33

Código documento Trilce: TRI - 0462209

INVESTIGA UCV