



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de  
empresas de servicio - Guayaquil**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Doctora en Administración**

**AUTORA:**

**MBA. María Auxiliadora Guerrero Bejarano (ORCID: 0000-0002-1412-5870)**

**ASESORA:**

**Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza (ORCID: 0000-0002-4060-5667)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Desarrollo Sostenible, Emprendimiento y Responsabilidad Social**

**Lima – Perú**

**2020**

### **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a mis padres, hermanos y sobrinos, que han apoyado este proceso desde el inicio, comprendiendo mis ausencias y sacrificios económicos.

### **Agradecimiento**

Quiero agradecer a la Dra. Irma Carhuancho por sus enseñanzas y paciencia.

Al Dr. Carlos Venturo por la oportunidad y el apoyo para terminar este proceso.

Al Dr. Carlos Manosalvas por su colaboración en este proceso.

Al Dr. Aldo Maino por motivarme a empezar y terminar este viaje.

Y a Daniel por no dejarme rendir.

## Página del Jurado



### DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA MAESTRO (A): GUERRERO BEJARANO, MARIA AUXILIADORA

Para obtener el Grado Académico de *Doctora en Administración*, ha sustentado la tesis titulada:

*ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DE SERVICIO - GUAYAQUIL*

Fecha: 24 de enero de 2020

Hora: 11:00 a.m.

#### JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Arturo Eduardo Melgar Begazo

Firma: 

SECRETARIO: Dr. Carlos Oswaldo Venturo Orbegoso

Firma: 

VOCAL: Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*APROBAR POR EXCELENCIA*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

*AJUSTES APA*

.....  
.....

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

## Declaratoria de autenticidad

### Declaratoria de autenticidad

Yo, María Auxiliadora Guerrero Bejarano, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Doctorado en Administración, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado: “Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de empresas de servicio - Guayaquil”, en 83 folios para la obtención del grado académico de Doctora en Administración, es de mi autoría. Por tanto, declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 17 de enero del 2020



---

María Auxiliadora Guerrero Bejarano

DNI N° 0911601235

## Índice

	<b>Pág.</b>
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Resumo	xii
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II. Método</b>	<b>16</b>
2.1 Diseño de investigación	16
2.2 Operacionalización de variables	16
2.2.1 Variables	16
2.2.2 Operacionalización de variables	16
2.3 Población y muestra	18
2.4 Procedimiento e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	19
2.4.1 Procedimiento	19
2.5 Método de análisis de datos	21
2.6 Aspectos éticos	22
<b>III. Resultados</b>	<b>23</b>
3.1 Estadística descriptiva	23
3.2 Confiabilidad de las escalas y modelo estructural	23
3.3 Modelo estructural	23
3.4 Contrastación de las hipótesis	26
<b>IV. Discusión</b>	<b>28</b>
<b>V. Conclusiones</b>	<b>35</b>
<b>VI. Recomendaciones</b>	<b>36</b>
<b>VII. Propuesta</b>	<b>37</b>

<b>VIII. Referencias</b>	39
<b>Anexos</b>	53
Anexo 1: Matriz de consistencia	53
Anexo 2: Autorización del artículo de referencia	55
Anexo 3: Autorización del uso de instrumentos	56
Anexo 4: Presentación del artículo	59
Anexo 5: Artículo	60
Anexo 6: Evidencia de la estadística	70
Anexo 7: Acta de aprobación de originalidad	72
Anexo 8: Pantallazo de Turnitin	73
Anexo 9: Formulario de autorización para publicación electrónica	74
Anexo 10: Autorización de la versión final del trabajo de investigación	75

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de la variable estilos de liderazgo	17
Tabla 2 Operacionalización de la variable satisfacción laboral	17
Tabla 3 Operacionalización de la variable compromiso organizacional	18
Tabla 4 Confiabilidad de la escala y del constructo	24
Tabla 5 Índices de ajustes del modelo estructural	25
Tabla 6 Pesos de Regresión del Modelo Estructural Estilos de Liderazgo e Intercambio de Conocimiento	26
Tabla 7 Estimados de regresión del Liderazgo Transformacional	27
Tabla 8 Dimensiones de la Cultura Nacional – Teoría Hofstede	34



## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Marco conceptual propuesto	11
Figura 2. Cálculo de la muestra	19
Figura 3. Modelo Estructural simplificado	25

## Resumen

El estilo de liderazgo aplicado por los jefes y gerentes en las empresas afecta el nivel de satisfacción laboral en los miembros de sus equipos de trabajo, y esta relación en el compromiso de éstos hacia la organización. El presente estudio buscó corroborar la naturaleza de la relación de las variables en empresas representativas del sector de servicios de la ciudad de Guayaquil, para entender si estas podrían ser las razones de la baja productividad del sector en el país. Se propuso un marco conceptual que relaciona las variables, adaptado de un estudio previo insertando la variable independiente estilo de liderazgo transaccional, debido a que en el estudio previo únicamente se analizó el estilo de liderazgo transformacional. El estudio es explicativo, cuantitativo, deductivo, y transversal y siguió un paradigma post-positivista.

A pesar de los estudios que se han enfocado en estos temas, hay una brecha de conocimiento en cuanto a los efectos distintos que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen sobre los factores previamente mencionados, especialmente dentro del contexto de una cultura colectivista con grandes distancias de poder y fuerte evitación de incertidumbre. Mediante las respuestas dadas en las encuestas, que primero revelarán el estilo de liderazgo y luego darán a entender su influencia sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, la presente investigación pretende encontrar respuestas específicas concerniente a las formas en que el estilo de liderazgo afecta la participación en la toma de decisiones, identificación organizacional, relación entre líder y empleado, trabajo en equipo, logros de los empleados, y cultura organizacional, y también el efecto general que los dos estilos de liderazgo tienen sobre el desempeño de las empresas.

Se obtuvieron al menos 386 respuestas válidas. Los instrumentos han sido validados en estudios previos. Esta investigación analizó impacto que tienen los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en cuanto a la satisfacción laboral, y la forma en que esta relación afecta al compromiso organizacional. Se compararon los dos estilos de liderazgo, se analizaron los factores que influyen la satisfacción laboral, y se determinó cómo la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral afecta el compromiso organizacional.

Palabras claves: Satisfacción laboral, compromiso organizacional, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, desempeño

## Abstract

The leadership style applied by bosses and managers in companies affects the level of job satisfaction in the members of their work teams, and this relationship in their commitment to the organization. This study sought to corroborate the nature of the relationship of the variables in companies representative of the service sector of the city of Guayaquil, to understand if these could be the reasons for the low productivity of the sector in the country. A conceptual framework was proposed that relates the variables, adapted from a previous study by inserting the independent variable transactional leadership style, because in the previous study only the transformational leadership style was analyzed. The study is explanatory, quantitative, deductive, and transversal and followed a post-positivist paradigm.

Despite studies that have focused on these issues, there is a knowledge gap regarding the different effects that transformational and transactional leadership styles have on the previously mentioned factors, especially within the context of a collectivist culture with great distances of power and strong avoidance of uncertainty. Through the answers given in the surveys, which will first reveal the style of leadership and then give their influence on job satisfaction and organizational commitment, the present research aims to find specific answers concerning the ways in which the leadership style affects participation in decision making, organizational identification, relationship between leader and employee, teamwork, employee achievements, and organizational culture, and also the general effect that the two leadership styles have on the performance of companies.

At least 386 valid responses were obtained. The instruments have been validated in previous studies. This research analyzed the impact that transformational and transactional leadership styles have in terms of job satisfaction, and how this relationship affects organizational commitment. The two leadership styles were compared, the factors that influence job satisfaction were analyzed, and it was determined how the relationship between leadership style and job satisfaction affects organizational commitment.

*Keywords:* Job satisfaction, organizational commitment, transformational leadership, transactional leadership, performance

## Resumo

O estilo de liderança aplicado pelos chefes e gerentes nas empresas afeta o nível de satisfação no trabalho nos membros de suas equipes de trabalho e esse relacionamento no compromisso com a organização. O presente estudo procurou corroborar a natureza do relacionamento das variáveis em empresas representativas do setor de serviços da cidade de Guayaquil, para entender se esses poderiam ser os motivos da baixa produtividade do setor no país. Foi proposto um arcabouço conceitual que relaciona as variáveis, adaptado de um estudo anterior, inserindo a variável independente estilo de liderança transacional, porque no estudo anterior apenas o estilo de liderança transformacional foi analisado. O estudo é explicativo, quantitativo, dedutivo e transversal e seguiu um paradigma pós-positivista.

Apesar dos estudos que focalizaram essas questões, existe uma lacuna de conhecimento sobre os diferentes efeitos que os estilos de liderança transformacional e transacional têm sobre os fatores mencionados acima, especialmente no contexto de uma cultura coletivista com grandes distâncias de poder e forte evitação da incerteza. Por meio das respostas dadas nas pesquisas, que primeiro revelam o estilo de liderança e depois influenciam a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, a presente pesquisa tem como objetivo encontrar respostas específicas sobre as maneiras pelas quais o estilo de liderança afeta a participação na tomada de decisões, identificação organizacional, relacionamento entre líder e funcionário, trabalho em equipe, realizações dos funcionários e cultura organizacional e também o efeito geral que os dois estilos de liderança exercem sobre o desempenho das empresas.

Foram obtidos 386 respostas válidas. Os instrumentos foram validados em estudos anteriores. Esta pesquisa analisou o impacto que os estilos de liderança transformacional e transacional têm em termos de satisfação no trabalho e como esse relacionamento afeta o comprometimento organizacional. Os dois estilos de liderança foram comparados, os fatores que influenciam a satisfação no trabalho foram analisados e foi determinado como a relação entre estilo de liderança e satisfação no trabalho afeta o comprometimento organizacional.

*Palavras-chave:* Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, liderança transformacional, liderança transacional, desempenho

## **I. Introducción**

Desde hace décadas, el estudio de las empresas ha tenido que enfocarse en el desarrollo organizativo y el comportamiento de las personas para intentar comprender las posibles causas en las diferencias del desempeño de las empresas. Según un estudio realizado por la Deloitte (Bersin, Agarwal, Pelster, & Schwartz, 2015) apenas el 13% de los colaboradores pueden considerarse como “altamente comprometidos”, explicando así el bajo nivel de productividad que reportan diferentes sectores de la economía a pesar de sus tasas de crecimiento, por lo tanto, el desafío más importante para los gerentes es generar el compromiso de sus colaboradores (Insights, 2019; Mundial, 2013). Es importante extender la investigación a América Latina porque diferentes estudios dieron como resultado que el compromiso organizacional sería una de las razones de los niveles de desempeño obtenidos por las empresas (Robbins, Judge, Millett, & Boyle, 2013; Shanker, 2016; Sharma & Bajpai, 2010). Estos descubrimientos son valiosos dado el bienestar de los países se ve afectado por el crecimiento de las organizaciones (M. E. Porter & Kramer, 2006).

En la actualidad los mercados se encuentran cada vez más orientados en los clientes, forzando a las empresas a ser más competitivas y ofrecer mejores niveles de servicio (M. A. G. Bejarano, 2018; Chib, 2016; García-Almeida, Fernández-Monroy, & Saá-Pérez, 2015; Quintana, Park, & Cabrera, 2015; Shanker, 2016), con el propósito de conseguir que los clientes se sientan satisfechos y recompren, para que esto se vea reflejado en la rentabilidad haciendo al servicio más relevante, lo que implica la necesidad de tener el recurso humano motivado y comprometido (Chen, Lyu, Li, Zhou, & Li, 2017; Pantouvakis & Bouranta, 2013a). Las personas son las que producen innovaciones, encuentran formas de reducir los costos, proveen servicios de calidad, y forman relaciones duraderas con los clientes, de ahí la importancia del recurso humano para todas las organizaciones (Dutta & Lanvin, 2016; Huertas, 2019; Meller, 2019). El conocimiento, las habilidades, capacidades, y otras características de los empleados pueden funcionar en sinergia, si la gerencia y el ambiente laboral lo permiten para aumentar el rendimiento de una empresa (Ployhart & Moliterno, 2011). Por eso es importante entender las causas que influyen en la percepción de bienestar de los trabajadores y su enlace psicológico con la empresa (Reed, Goolsby, & Johnston, 2016).

La cultura también influye en la colaboración de los empleados, en actividades estratégicas afectando de manera directa a la satisfacción laboral (Appelbaum et al., 2013); así también en las prioridades de los empleados; en las culturas colectivistas, como la de

algunos países de América Latina, se prioriza más la seguridad económica y política que el bienestar individual, que es prioridad en las culturas individualistas (Van Der Westhuizen, Pacheco, & Webber, 2012). Un 40,8% de las empresas ecuatorianas desarrollan sus operaciones en el sector de intangibles y el 36.5% en el de comercio, haciendo un total de 77.3% de empresas en las que el servicio se vuelve parte importante de su actividad (INEC, 2014), sin embargo, resultados oficiales demuestran que se viene presentado bajos niveles de productividad (Ordoñez, 2011; Rubalcaba Bermejo, Gago, Ariano, & Tripathi, 2016) que afectan negativamente a la economía del país (Daude & Fernández-Arias, 2010). Por otra parte, no aprovechan las ventajas de los acuerdos comerciales. Datos oficiales destacan que la balanza de servicios en el país de estudio ha sido tradicionalmente negativa a pesar de significar el 60% del PIB (Falconí, 2015). Los servicios generan casi dos millones de fuentes de empleo, el Banco Central reporta, que en diez años el sector servicio aportó al crecimiento del PIB en 2,3% mientras que el sector producción lo hizo en 1,6% (Telégrafo, 2015).

Según Hofstede (1983), Ecuador tiene una cultura colectivista, con grandes distancias de poder y fuerte evitación de incertidumbre, lo cual significa que su estructura jerárquica es piramidal basada en la unidad de comando y reglas; en definitiva, esta estructura es opuesta a la de los Estados Unidos, que resulta ser individualista, con pequeñas distancias de poder y débil evitación de incertidumbre. Para tener éxito, cualquier sistema laboral debe enfocarse en los programas mentales colectivos de los empleados, es decir, en su cultura (Hofstede, 1994). Las actitudes culturales afectan los esfuerzos del liderazgo y el rendimiento de los trabajadores, incluyendo la satisfacción laboral (Al-Laymoun, 2017; Jha & Pandey, 2015; Pacheco, der Westhuizen, Ghobadian, Webber, & O'Regan, 2016), es probable que este estudio muestre diferentes efectos producto de las distintas realidades.

La presente investigación se sustenta en la teoría de sistemas desarrollada por Von Bertalanffy en 1950, explica que toda empresa es un organismo con vida, concurre la interdependencia de los departamentos y afecta a los resultados (Zornoza, Porta, & García, 2009), numerosas empresas se encuentran atascadas en un ciclo de falla (Schlesinger & Heskett, 1994) por no respetar la unidad de mando y los procesos. Los empleados son contratados para cumplir tareas sencillas y repetitivas a cambio de sueldos bajos, la mayoría no opta por hacer línea de carrera porque las oportunidades son escasas, la gerencia no invierte en capacitaciones o entrenamientos, generando la indiferencia del colaborador, afectando a los clientes y la rentabilidad (M. A. G. Bejarano, Suárez, R.J.P., & Vera, M.F.A 2018; Sampin, 2018; Zhao, Ghiselli, Law, & Ma, 2016). Así también, se sustenta en la

escuela de las relaciones humanas: Elton Mayo en 1933 realizó un análisis de la conducta de los trabajadores al interior de las empresas, explicando la importancia del nivel del compromiso en la satisfacción de los empleados (Zornoza et al., 2009); mientras que Abraham Maslow en 1970, identificó que los factores demográficos (edad, género y raza), los factores intrínsecos (logros, el reconocimiento, las responsabilidades y las oportunidades para progresar), y los factores extrínsecos (política, la supervisión, la relación con el jefe, los entornos del trabajo, las relaciones con los otros miembros de su equipo y el salario) (Worrell, 2004) afectan la satisfacción laboral.

Druker, propone la descentralización de las responsabilidades y las decisiones en las empresas (Zornoza et al., 2009), lo que apoya que la forma en la que los gerentes lideran a sus trabajadores tiene un positivo efecto en su desempeño (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi, & Shaikh, 2012; Zahari & Shurbagi, 2012). Desde la teoría del desarrollo organizativo, Richard Beckhard en 1969, ofreció una visión que permitió concebir a las empresas como espacios más participativos, orientados a la administración de personas (Zornoza et al., 2009), por lo tanto, si los colaboradores no cumplen con sus deberes, ni contribuyen al desarrollo de la empresa con su participación y buena voluntad (Bersin et al., 2015) la empresa puede fracasar.

La relación propuesta en este estudio resulta de gran importancia, tanto para los investigadores como para quienes se desarrollan dentro de ámbito empresarial (Shurbagi, 2014); esto, debido a que en otros estudios se ha encontrado la importancia de estos constructos para el desempeño de las empresas (Lok & Crawford, 1999; Patiar & Wang, 2016; Zahari & Shurbagi, 2012). Los resultados positivos de las empresas se basan en la calidad del trabajo de los empleados (Indarti, Fernandes, & Hakim, 2017; Patiar & Wang, 2016; Sothan, Baoku, & Xiang, 2016), es imprescindible entender los factores que afectan el compromiso organizacional (Shim, Jo & Hoover, 2015; Chib, 2016). Otras investigaciones estudiaron la influencia del compromiso de los trabajadores encontrando que las empresas con mejores porcentajes de compromiso organizacional tienen mayores niveles de desempeño y productividad (Ahluwalia & Preet, 2017; Appelbaum et al., 2013; Dinc, 2017; Faisal & Al-Esmael, 2014; Jain, 2016; Kuo, 2013; Lee & Jeong, 2017; Santosh & Muthiah, 2016; Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011).

Estas variables se han estudiado en algunas realidades con el objetivo de entender cómo se relacionan e influyen en los resultados de las empresas (Chib, 2016; Limsila & Ogunlana, 2008; Karim & Rehman, 2012; Omar, 2013; Quintana et al., 2015; Shurbagi,

2014; Thamrin, 2012; Zahari & Shurbagi, 2012). A pesar de la importancia del compromiso, se ha encontrado que es una de las debilidades más grandes en las empresas alrededor del mundo; según una encuesta, menos de la octava parte de los empleados están altamente comprometidos (Bersin et al., 2015). Por esta razón, es preciso comprender cuáles son los factores que más afectan al compromiso organizacional.

Liderar personas involucra objetivos claros y de largo alcance, buscando el mejoramiento de los miembros del equipo lo que establecería una diferencia entre ser gerente y ser líder; generar cambios en las organizaciones y su cultura (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008); los dos consiguen resultados, gerenciar una empresa se considera más operacional y de menor alcance. Para poder ser un verdadero líder y no solamente un gerente, es preciso ser visionario, capaz de asumir riesgos, adaptable al cambio, prudente en la delegación de responsabilidades, empático, e innovador (Van Seters & Field, 1990). Los líderes tienen la difícil tarea de mejorar el rendimiento de los colaboradores y sus colegas, aumentando la atención de estos hacia las metas de la organización y dirigiendo su conducta hacia el logro de las metas corporativas (Yurtseven & Halici, 2012). Deben tener una visión del futuro y ser capaces de motivar a sus seguidores a obtener los resultados esperados (Robbins et al., 2013). Hay diferentes maneras de liderar equipos, de acuerdo con investigaciones previas, los líderes afectan los resultados de las empresas (Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004; Politis, 2002; Vigoda-Gadot, 2007; Shim et al., 2015).

Considerado un proceso social, el líder busca, para lograr las metas organizacionales, que sus seguidores participen voluntariamente, ejerciendo influencia social sobre los miembros del grupo de manera individual y grupal (Al-Laymoun, 2017; Bhatti et al., 2012). De acuerdo con la teoría del liderazgo de B. M. Bass (1985), existen tres estilos para que las personas influyeran a sus seguidores: (a) transformacional, (b) transaccional y (c) *laissez faire*.

Bass y Avolio (1990) hicieron contribuciones importantes que han sido ampliamente aceptadas y utilizadas desde su concepción: su contribución más relevante fue plasmar su concepción teórica en el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Alonso, Saboya, & Guirado, 2010). Los supuestos del liderazgo transformacional indican la posibilidad de aprender las habilidades de liderazgo y que una persona podría convertirse en líder al estudiar y poner en práctica estas habilidades.



El objetivo principal del liderazgo transformacional es fomentar en los empleados los principios de la organización para obtener mayores niveles de eficiencia para la empresa a partir de la consideración individualizada, estimulación intelectual y la comunicación con sus equipos (Wang & Howell, 2010). Los líderes transformacionales deben ser capaces de conseguir que sus seguidores actúen de acuerdo con los principios y reglas de las empresas promoviendo el trabajo en equipo, lo que debe fomentar en los trabajadores el logro de las metas y la mejora permanente del individuo (Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991). Este estilo está conformado por el carisma, la consideración individualizada y la inspiración (B. M. Bass & Avolio, 1990).

Los líderes que tienen mayor consciencia de los objetivos generales de las empresas suelen hacer uso de la influencia idealizada con mayor facilidad (Jain, 2016); además, estos tienen la facilidad de compartir claramente su visión con sus empleados, y como resultado obtienen el extra esfuerzo de sus seguidores. La consideración individual quiere decir que el líder logra entender lo que motiva y caracteriza a los integrantes de su equipo definiendo un plan de mejora para ellos, así como la manera en la que conseguirá su desarrollo. La estimulación intelectual fomenta desafiar a los trabajadores a descubrir otras maneras de resolver problemas lo que generaría mayores niveles de innovación. Por último, los líderes se ven en la necesidad de motivar permanentemente a sus seguidores (inspiración) para conseguir las metas establecidas. Esta clase de líderes se involucra activamente en el desarrollo de su equipo, buscando reducir posibles errores proactivamente de acuerdo con los principios de mejoramiento continuo (B. M. Bass & Avolio, 1990).

El estilo transaccional tradicionalmente utilizado, debido a la eficacia en la obtención de las metas, se basa en la compensación por parte del líder hacia sus seguidores una vez que estos logran sus metas. Permite alcanzar buenos resultados generando niveles buenos en el bienestar percibido y el rendimiento de los empleados, si es aplicado adecuadamente (B. Bass, 1988). Estos líderes determinan los objetivos que cada uno de sus seguidores debe alcanzar, así como el plan de recompensas que conseguirán al hacerlo; esto permite que cada trabajador entienda su función y lo que se espera de ellos; así enfocan sus esfuerzos en conseguir aquellos propósitos encomendados (Avolio et al., 1991). Este estilo se caracteriza por la presencia de herramientas que permiten a los líderes ofrecer premios y felicitaciones a partir de la gestión por excepción que ha sido estudiada para entender el estilo *laissez-faire* o dejar hacer (Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Xirasagar, 2008). Para poder cumplir el papel activo del líder transaccional, un jefe o gerente debe entender de

manera clara qué objetivos se esperan de él, o cuáles son sus propias metas a alcanzar. La clarificación de los objetivos y su aceptación son críticos, debido a que posteriormente tendrá que especificar y definir las actividades y objetivos que cada miembro de su equipo debe cumplir, y al mismo tiempo obtener su cooperación para asegurar que se cumplan (B. M. Bass, 1985). Los líderes transaccionales deben lograr entender los puntos fuertes y débiles de sus seguidores, así como habilidades básicas de comunicación para determinar y difundir información relacionada con responsabilidades, metas y necesidades. Estos líderes no se enfocan en el desarrollo personal de los empleados sino en los resultados (Yahaya, Ebrahim, & Sheard, 2016).

Para distinguir estos estilos de la teoría antes explicada, el constructo fue dividido en seis factores: tres representan el estilo transformacional, dos el estilo transaccional, y uno el estilo *laissez-faire* (B. M. Bass, 1985). Estos factores son: (a) el carisma, que da a los miembros del equipo el propósito que los motiva, genera su conducta ética, y les permite identificarse la visión del líder; (b) la estimulación intelectual que les permite cuestionar la forma en la que se hacen las cosas y les anima a cuestionar los métodos que emplean para mejorarla; (c) la consideración individualizada que se busca entender las carencias de cada trabajador para lograr que se desarrollen; (d) la recompensa contingente que clarifica los objetivos de cada miembro del equipo y lo que obtendrá a cambio; (e) la administración por excepción activa, que se enfoca en controlar el desarrollo de las tareas y la solución de cualquier problema; (f) liderazgo pasivo por evitación, que reacciona solamente después de que los problemas han llegado a ser serios para corregirlos, y muchas veces evita tomar decisiones (Avolio, Bass, & Jung, 1999).

Se espera entonces diferentes valores de acuerdo con el estilo que se practique. Los líderes transformacionales deben proveer una visión, estimulación intelectual y apoyo, mientras los líderes transaccionales deben proveer recompensas contingentes y expectativas de gestión (Arzi & Farahbod, 2014; Quintana et al., 2015). El líder transaccional con carisma, resulta ser uno transformacional que consigue esfuerzo extra por parte de sus trabajadores (Cardona, 2000); se ha propuesto que combinar los dos estilos podría generar mejores resultados (B. M. Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003).

Según las investigaciones, los dos estilos principales se correlacionan de positivamente con la satisfacción de los empleados (Ali, Sidow, & Guleid, 2013; Guerrero Bejarano, 2018; Quintana et al., 2015). Sin embargo, se ha encontrado algunas diferencias entre los resultados de los dos. Bass (1985) afirmó que el estilo transformacional puede crear

un ambiente en el cual los empleados interioricen los valores deseables de la empresa, mientras el liderazgo transaccional crea solamente un personal sumiso. También, al comparar los dos estilos, el transformacional, podría estar más fuertemente correlacionado con menor rotación, mayor eficiencia y bienestar de los trabajadores (Armandi, Oppedisano, & Sherman, 2003). Los líderes transformacionales son más eficaces que los que practican recompensa contingente; los gerentes activos por excepción son más eficaces que los gerentes pasivos por excepción, los cuales son más eficaces que los líderes laissez-faire (B. M. Bass, 1997). Adicionalmente, se ha observado que este se correlaciona más con la satisfacción laboral, y el estilo transaccional con el éxito laboral (Hussain Haider & Riaz, 2010). No obstante, estas diferencias podrían ser explicadas por la inhabilidad de algunos líderes de cumplir con los principios del liderazgo transaccional, y no por inferioridad de este estilo en sí. Cuando los líderes transaccionales no son consistentes en el cumplimiento de sus acuerdos, son vistos por sus empleados como menos eficaces (Politis, 2002). Además, si el sistema formal de recompensas no es balanceado, puede resultar en menos esfuerzo y bajo rendimiento de los empleados (Vigoda-Gadot, 2007). Según Bass (1988), el liderazgo transaccional si se utiliza adecuadamente podría obtener resultados efectivos en el rendimiento y satisfacción de los trabajadores.

Sin embargo, no existe una forma de liderar que sea superior en cada momento. Es necesario que la manera de liderar equipos sean adaptados a la cultura y el contexto de la empresa (Yiing & Ahmad, 2009). De hecho, los dos estilos de liderazgo han dado resultados positivos cuando ha correspondido con el ambiente (Hussain Haider & Riaz, 2010). Las percepciones del lugar de trabajo median entre el estilo de liderazgo y rendimiento (Vigoda-Gadot, 2007) así que hay muchos factores que determinan el efecto del estilo de liderazgo.

En algunas culturas, se describe al líder ideal como alguien más asociado con las características del líder transaccional, este estilo permite que los empleados comprendan la importancia de sus tareas y objetivos para las metas de su equipo y la empresa (Avolio et al., 1991). También parece que hay una diferencia en el efecto de la forma en la que los jefes ejercen el liderazgo en empresas públicas versus empresas privadas, y que el liderazgo transaccional resulta más motivacional en las empresas públicas (Nawaz & Bodla, 2010).

En este estudio se identifican dos variables dependientes: (a) Satisfacción Laboral y (b) Compromiso Organizacional. La primera variable ha sido de interés por algunas décadas en áreas como la psicología, sociología, economía y gerencia. Se define como el estado emocional de los colaboradores frente a la realización de sus tareas en el trabajo

(Gyamfi, 2014) y es una actitud general hacia un puesto de trabajo (Robbins et al., 2013). También se define como el grado en que un trabajador se siente a gusto con su trabajo y, como esto repercute en su bienestar personal y satisfacción general (Spector, 1997). Es una respuesta emocional hacia el trabajo o hacia aspectos específicos de una tarea determinada, es el resultado de las evaluaciones de las experiencias de trabajo anteriores (Locke, 1976). La satisfacción en el trabajo se basa en la evaluación de elementos de trabajo tales como tareas, el jefe, política de la empresa y los colegas, y puede ser representada en los pensamientos, sentimientos y/o acciones posteriores (Bandura & Lyons, 2014).

La satisfacción laboral determina el manejo del conocimiento del empleado (Zumrah & Boyle, 2015), influye en el rendimiento de las empresas; a menos que los empleados sean felices con su trabajo, no estarán dispuestos a esforzarse más de lo requerido para poder servir los intereses de los clientes, y son estos esfuerzos extras que mejoran la rentabilidad de los negocios (Bejarano, 2017; Gounaris & Boukis, 2013; Pantouvakis & Bouranta, 2013b). Adicionalmente, la satisfacción laboral puede servir como indicador de la intención de los trabajadores de dejar o continuar dentro de la empresa (Khalilzadeh, Chiappa, Jafari, & Borujeni, 2013; MacIntosh & Doherty, 2010; Yousef, 2017).

Es importante reconocer que hay factores fuera del liderazgo que influyen la satisfacción de los trabajadores y se la ha relacionado con el género (Saner & Sadikoglu, 2016; Vetráková & Mazúchová, 2015), encontrando que para ambos géneros es importante, pero que para las mujeres el salario es aún más importante (Maamari, 2014). La edad también es un factor que tiene una relación positiva con los niveles de satisfacción, debido a la experiencia social que los empleados de mayor edad van adquiriendo, permitiendo manejar sus emociones y comprender las emociones de los demás (El Badawy & Magdy, 2015).

La inteligencia emocional del empleado es otro factor que influye de forma positiva y es relevante para la satisfacción (Anari, 2012; Spector, 1985). Factores adicionales que pueden afectar a la satisfacción laboral incluyen la raza (Zahari & Shurbagi, 2012), la extroversión y escrupulosidad (Bandura & Lyons, 2014; Yildirim, Gulmez, & Yildirim, 2016), el capital psicológico positivo, incluyendo el optimismo, esperanza, autosuficiencia y resistencia (Jung & Yoon, 2015), y variables intrínsecas tal como el valor del trabajo, las metas alcanzadas, responsabilidades, avance y desarrollo (Zahari & Shurbagi, 2012), también la justicia dentro de la empresa influye en la satisfacción laboral (López-Cabarcos, Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, & Vázquez-Rodríguez, 2015).

Junto con estos factores, el liderazgo tiene un impacto sobre la satisfacción laboral (Yaghoubipoor, Tee, & Ahmed, 2013). La forma en la que se lideran a los equipos influye en el ambiente de trabajo y el bienestar que los trabajadores experimentan en ambientes libres con un sentido de pertinencia, donde sea posible compartir e intercambiar sus ideas o puntos de vista con sus jefes, sin miedo a los errores y equivocaciones (Arzi & Farahbod, 2014; Bhatti et al., 2012; Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013). La retroalimentación que el jefe pueda darle a su trabajador también afecta positivamente su nivel de satisfacción (Zhao et al., 2016). Numerosos estudios han reportado que el estilo transformacional afecta positivamente la satisfacción laboral (Arzi & Farahbod, 2014; Bartram & Casimir, 2007; Hussain Haider & Riaz, 2010; Omar, 2013; Shurbagi, 2014; Yeh, 2008) y algunos habrían encontrado que la satisfacción de los empleados también es afectada de forma positiva por el liderazgo transaccional (Arzi & Farahbod, 2014; Hussain Haider & Riaz, 2010). Los elementos de la satisfacción laboral incluyen el bienestar organizacional, la interacción personal, el desarrollo individual, y el reconocimiento de los supervisores (Yeh, 2008). Hay varias formas en que el liderazgo puede afectar cada dimensión de la satisfacción laboral de los empleados, y este análisis se concentra en tres factores que han sido probados repetidamente en la literatura: (a) la participación en la toma de decisiones; (b) la identificación organizacional; y (c) la relación entre el empleado y el líder (Pujol-Cols, 2018).

El compromiso es considerado como un nexo entre los trabajadores y las empresas en las que se desempeñan (Kuo, 2013), nexo que modela su comportamiento y hace menos posible que la abandone de manera voluntaria (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Se considera difícil de conseguir, pero es muy deseado (Shanker, 2016) debido a la influencia en los resultados de las empresas, como la disminución de nuevas contrataciones y mejores niveles de producción (Ahluwalia & Preet, 2017; Cohen, 2007; Jernigan III, Beggs, & Kohut, 2002) creando mejores ambientes de trabajo (Komari & Djafar, 2013).

Cuando las organizaciones cuentan con empleados más comprometidos son capaces de afrontar cambios (Meyer & Herscovitch, 2001). Hay tres comportamientos que acompañan al compromiso: (a) el reconocimiento y creencia de los valores y metas de la empresa; (b) la buena voluntad de esforzarse por el bienestar de la organización; y (c) la voluntad de ser miembro de la organización (L. W. Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). La combinación de estas perspectivas en los colaboradores con altos niveles de compromiso hace que los trabajadores con bajos niveles de compromiso signifiquen menores

costos (Karim & Rehman, 2012), es posible que el tipo de empresa sea un factor que afecte el nivel del compromiso organizacional (Shurbagi, 2014).

Se ha encontrado que las empresas estatales proveen un alto nivel de seguridad, lo que permite a los empleados tener más compromiso con la empresa en comparación con las empresas del sector privado (Savery & Syme, 1996). Otros factores como la edad, educación, y duración de tiempo en el trabajo también influyen el nivel de compromiso organizacional (Feinstein et al., 2001; Mahanta, 2012; Mathieu & Zajac, 1990). A pesar de la importancia del compromiso, se ha encontrado que es una de las debilidades más grandes en las empresas alrededor del mundo; según una encuesta, menos de la octava parte de los empleados son altamente comprometidos (Bersin et al., 2015). El compromiso organizacional es medido por tres componentes de acuerdo con la teoría de Meyer & Allen (1991), que son: (a) la voluntad de los trabajadores de permanecer dentro de la empresa voluntariamente definido como el compromiso afectivo que se relaciona con afecto y emoción; (b) el compromiso de continuidad, o las perspectivas de los miembros de seguir en el trabajo o abandonarlo basados en la balance entre lo que ha conseguido y los costos potenciales de salida de la organización; y (c) el sentimiento de culpa que siente el trabajador por dejar su trabajo y el deber que siente por quedarse en la empresa denominado compromiso normativo .

La satisfacción laboral sirve en esta investigación como variable dependiente y variable mediadora, dado la evidencia que el liderazgo influencia el compromiso organizacional mediante la satisfacción laboral (Keller, 2006; Walumbwa, Lawler, & Avolio, 2007), la otra variable mediadora es la cultura nacional.

La comprensión del contexto cultural de una organización es esencial para poder entender completamente lo que sucede dentro de ella, porque mucho de lo que se observa es una reflexión sencilla de la cultura nacional (Schein, 2010). Según Bass (1997), el liderazgo transformacional se manifiesta en formas distintas en culturas individualistas y culturas colectivistas; en culturas individualistas, como la de los Estados Unidos, el liderazgo transformacional es democrático y participativo; sin embargo, en las culturas colectivistas, el liderazgo transformacional es autocrático y directivo. La nacionalidad es una parte integral de la gerencia por razones políticas, sociológicas, y psicológicas (G. Hofstede, 1983). En cuanto a la política, las organizaciones son influenciadas por el gobierno y los sistemas de leyes y educación. Por lo tanto, las organizaciones funcionan en diversas formas dentro de sus contextos culturales. Sociológicamente, la nacionalidad tiene un valor simbólico para los

ciudadanos, del cual derivan una parte de su identidad, las prioridades y metas de los líderes y empleados se basan en este valor. Psicológicamente, la cultura programa la mentalidad de la gente de cada nación, esta programación condiciona la perspectiva de los ciudadanos mediante experiencias educacionales y de la vida, hace que tengan perspectivas compartidas con otros miembros de su nación y no con miembros de otras naciones (Hofstede et al., 2010).

Este trabajo tuvo como fin relacionar las tres variables explicadas anteriormente, entendiendo que la forma de liderar no influye directamente el compromiso hacia la organización y que su relación con la satisfacción laboral media esta relación (Jha & Pandey, 2015), así como la cultura nacional de acuerdo a lo encontrado en la literatura. También se identificó que entre la satisfacción y el compromiso presente en las empresas (Robbins et al., 2013; Shurbagi, 2014; Slocum & Hellriegel, 2009; Vujičić, Jovičić, Lalić, Gagić, & Cvejanov, 2015) y se esquematiza en la figura 1.

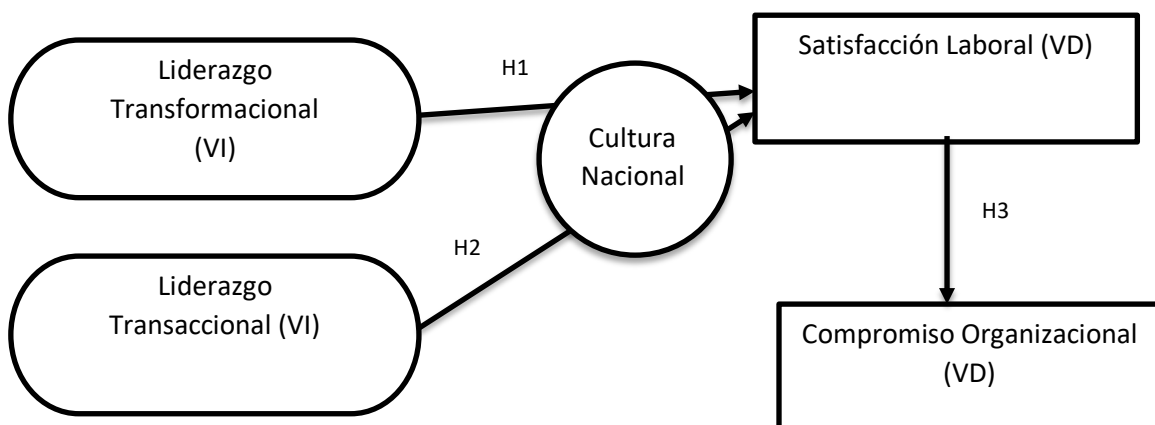


Figura 1. Marco conceptual propuesto.

Según varias investigaciones, el liderazgo no tendría relación directa con el compromiso hacia la empresa, sino que hay variables contextuales que sirven para mediar su relación con el liderazgo (Keller, 2006; Walumbwa et al., 2007). Algunas de estas son: la satisfacción de los empleados, el clima dentro de la empresa, la cultura organizacional y la tecnología que apoya la toma de decisiones en grupo (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009), las cuales afectarían el bienestar de los trabajadores (Jha & Pandey, 2015).

Estas variables y la relación que existe entre ellas, han sido estudiados en varios contextos y desde numerosas perspectivas. Estos estudios han producido resultados distintos, los cuales han contribuido a teorías diversas que procuran explicar la forma en que estas variables funcionan juntas para afectar el desempeño de las organizaciones (Bushra, Usman

& Naveed, 2011; García-Almeida, Fernández Monroy & Saá-Perez, 2015). Thamrin (2012) encontró que el estilo transformacional podría afectar positivamente sobre el compromiso hacia la empresa y el rendimiento de los empleados, pero que no influiría en la satisfacción laboral. Farahani et al. (2011) que los resultados obtenidos por las empresas como su productividad, están fuertemente conectados con la satisfacción y compromiso presente en los trabajadores y que el estilo transformacional permite tener mejores relaciones entre los jefes y sus empleados como una forma para obtener estos niveles deseados (C.H. Chan & Mak, 2014; Omar & FauziHussin, 2013).

Lok y Crawford (1999) relacionaron al compromiso organizacional, la cultura y subcultura de la empresa, la forma de liderar equipos, y el bienestar de los trabajadores en los avances de la organización, encontrando que la cultura y la subcultura se correlacionan con el compromiso; que la satisfacción de los trabajadores se relaciona con su compromiso hacia la empresa, y que la forma de liderar influye en el compromiso (Zahari & Shurbagi, 2012). Yiing y Ahmad (2009) propusieron otra teoría, que el estilo de liderazgo se relaciona de forma significativa con el compromiso organizacional, y que su cultura modera esta relación. Así mismo, el compromiso se asocia con el bienestar, no así con el resultado obtenido por los empleados, y el tipo de cultura afecta en la interacción entre el bienestar y el compromiso (Vujičić et al., 2015). También se ha reportado que la satisfacción laboral afecta positivamente al compromiso afectivo y normativo de los trabajadores, pero no en la continuidad (Gunlu, Aksarayli, & Sahin Perçin, 2010), que el bienestar de los empleados y la forma en la que se guían equipos pueden mediar la confianza de los empleados en la empresa (Braun et al., 2013), y que la ética en el trabajo se relaciona con el compromiso, pero no con la satisfacción (Komari & Djafar, 2013). Hay muchas posibles explicaciones por la diferencia en resultados de las investigaciones mencionadas y muchos más, entre ellas las culturas distintas dentro de las cuales funcionaron las empresas estudiadas (Kuan Chi, H, Ren, Yeh, H. & Chion Huei Y., 2008). Hay varios niveles de cultura que afectan las empresas, incluso la cultura nacional, la cultura organizacional, y las micro culturas (Schein, 2010). En este trabajo se profundizará el efecto de la cultura nacional en las empresas. Kroeber & Kuckhohn (1952) definieron que la cultura es un conjunto de pautas de y para comportamientos (formas de pensar, sentir, reaccionar) adquiridos y transmitidos mayormente por símbolos, incluyendo realizaciones en cosas materiales, ideas tradicionales (derivadas históricamente y seleccionadas) y especialmente sus valores convirtiéndose en elementos preparatorios para acciones futuras.



Existen dos ideologías principales en cuanto al efecto de la cultura nacional sobre las organizaciones, y particularmente la interacción entre líderes y seguidores. Una, defendida más fuertemente por Bass (1997), es que los principios del liderazgo son universales; es decir, los resultados que se han encontrado en cualquier parte del mundo deberían aplicar también al Ecuador. La otra ideología, promovida mayormente por Hofstede (1983) es que la cultura tiene un impacto grande sobre la gerencia y el efecto del liderazgo sobre los empleados; es decir, las generalizaciones encontradas y probadas en los Estados Unidos, por ejemplo, no necesariamente funcionarían en una cultura distinta, como la de Ecuador. Él explica que los empleados son humanos; que los gerentes también son humanos y sus comportamientos reflejarían la programación colectiva de la perspectiva que domina su cultura nacional (G. Hofstede, 1994). Lo que sucede dentro de una organización es el efecto de su contexto macro, que incluye la cultura nacional (Schein, 2010). Entonces, es probable que la cultura nacional influya en los acontecimientos de una organización, y se debe tratar cuidadosamente los resultados encontrados y teorías propuestas por investigadores en otros países y contextos antes de asumir que se pueden aplicar directamente. Sin embargo, como no hay mucha evidencia todavía de la región de Sudamérica, la presente investigación se basará en las teorías encontradas alrededor del mundo, anhelando agregar a ellas evidencia que se podrán aplicar específicamente a la región.

Según Hofstede (1983) la cultura nacional tiene cuatro dimensiones, que son: a) Individualismo versus colectivismo; b) Masculinidad versus feminidad; c) Grandes distancias de poder versus pequeñas distancias de poder; d) Fuerte evitación de incertidumbre versus débil evitación de incertidumbre. Sin embargo, en Ecuador se clasifica como colectivista y masculina, con grandes distancias de poder y fuerte evitación de incertidumbre. En las culturas colectivistas, los miembros de una organización son muy unidos y creen que las relaciones son más importantes que las tareas. En las culturas masculinas, el éxito material es un valor dominante, el fracaso es un desastre, y los conflictos se resuelven por discusiones y peleas. Las culturas con grandes distancias de poder son centralizadas; los que tienen menos poder dependen de los que tienen más poder, los subordinados esperan dirección y no hablan a menos que se les pida hablar, y el jefe ideal es un autócrata benevolente. En las culturas con fuerte evitación de incertidumbre no se asumen riesgos desconocidos, perciben diferencias como peligrosas, y creen que las reglas son importantes aún si no funcionan (G. J. Hofstede & Pedersen, 2002).

La mayoría de las teorías aceptadas sobre los constructos analizados en este estudio, provienen de científicos y académicos estadounidenses (B. M. Bass, 1997), que vienen de una cultura opuesta de la de Ecuador en tres de las cuatro dimensiones de la cultura nacional. La cultura nacional de los Estados Unidos es individualista y masculina, con pequeñas distancias de poder y débil evitación de incertidumbre; por lo tanto, es importante especificar que los temas explorados en esta investigación se manifestarían en formas distintas dentro del estudio.

Para ilustrar la influencia de la cultura sobre las organizaciones (G. Hofstede, 1994) hizo un estudio sobre las asunciones de los líderes y empleados estadounidenses y los del sureste de Asia, encontró que los participantes de los Estados Unidos creen que el trabajo es bueno para las personas, que sus capacidades deben ser utilizadas en su máxima expresión, la existencia de objetivos organizacionales que no tendrían relación con las personas, y la presencia de individuos solitarios dentro de las organizaciones. Los asiáticos creen que el trabajo es necesario, no es una meta en sí: los trabajadores tendrían la necesidad de encontrar un lugar en paz y armonía con su ambiente, los objetivos absolutos existen solamente con Dios; las personas de autoridad representan a Dios y deben ser seguidos, y las personas deben comportarse como miembros de una familia y grupo o son rechazados por la sociedad. La gran diferencia entre las perspectivas y metas de los dos grupos muestra que las organizaciones tienen que adoptarse a la cultura dentro de la cual funcionan, o no podrían desarrollarse adecuadamente (Zahari & Shurbagi, 2012).

En el año 1984, un grupo de entrenadores latinos intentaron implementar un programa de desarrollo organizacional que se había formulado en los Estados Unidos en empresas en Latinoamérica, lamentablemente el programa fracasó, y los entrenadores dieron las siguientes razones por la incompatibilidad: a) Los latinos no tienen el ethos de la igualdad necesario para este programa; b) no creen en el autodesarrollo; c) suelen interpretar la retroalimentación interpersonal de forma competitiva a menos que venga de un superior; d) El proceso de desarrollo organizacional crea inseguridad, que no pueden tolerar; e) El idioma latino y los estilos de discusión son más adecuados para discusiones abstractas que para la resolución de problemas; f) Las organizaciones latinas no se cambian por desarrollo sino por crisis y revolución (Minkov & Hofstede, 2010). Teorías de liderazgo que no toman en cuenta las expectativas colectivas de los empleados no pueden funcionar, si los gerentes desean utilizar ideas extranjeras para guiar su organización, tendrán que adaptar estas ideas hasta que representen los valores de sus empleados (Minkov & Hofstede, 2010).

A partir de este análisis, este estudio pretende responder al problema general: ¿Cómo influye el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de empresas de servicio en Guayaquil?; los problemas específicos: (a) ¿Cómo en las culturas colectivistas se relaciona el estilo transaccional y el nivel de satisfacción laboral presente en las empresas de servicio?; (b) ¿Cómo en las culturas colectivistas se relaciona con el estilo transformacional y el nivel de satisfacción laboral presente en las empresas de servicio?; (c) ¿Cómo en las culturas colectivistas se relaciona con el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral sobre el nivel del compromiso organizacional en las empresas de servicio?.

El objetivo general fue: Establecer la influencia del estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de empresas de servicio en la ciudad de Guayaquil; los objetivos específicos fueron: (a) Determinar la relación en las culturas colectivistas del estilo transaccional y el nivel de satisfacción laboral presente en las empresas de servicio; (b) Determinar la relación en las culturas colectivistas del estilo transformacional y el nivel de satisfacción laboral presente en las empresas de servicio; (c) Determinar la relación en las culturas colectivistas del estilo de liderazgo y la satisfacción laboral sobre el nivel del compromiso organizacional en las empresas de servicio.

La hipótesis general fue: el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral influyen en el compromiso organizacional de empresas de servicio en la ciudad de Guayaquil; las hipótesis específicas fueron: (a) En las culturas colectivistas, existe una relación positiva entre el estilo transaccional y el nivel de satisfacción laboral presente en las empresas de servicio; (b) En las culturas colectivistas, existe una relación positiva entre el estilo transformacional y el nivel de satisfacción laboral presente en las empresas de servicio; (c) En las culturas colectivistas, existe una relación positiva entre la relación del estilo de liderazgo y la satisfacción laboral sobre el nivel del compromiso organizacional en las empresas de servicio.

## **II. Método**

### **2.1 Diseño de investigación**

Este trabajo cuantitativo; se desarrolló utilizando la lógica deductiva, empleando el paradigma post-positivista, es un estudio transversal, lo que limitó sus resultados al momento en el que fueron recogidos los datos. Buscó correlacionar las variables: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, satisfacción laboral y compromiso organizacional, en el sector de los servicios de empresas medianas en el Ecuador; para obtener los datos, se utilizaron tres instrumentos ampliamente validados, la muestra fue probabilística, con un número de datos aceptados para aplicar el método de análisis de datos elegido: SEM. Al existir estudios previos que hacen relación a las mismas variables, este trabajo desarrollará un estudio confirmatorio para intentar explicar cómo se relacionan los constructos considerados. (Bushra, Usman, & Naveed, 2011; Long, Yong, & Chuen, 2016; Shurbagi, 2014; Zahari & Shurbagi, 2012).

Este tipo de estudio (cuantitativo) suele explicar relaciones de causalidad o de correlación; el primer tipo, estudios causales se realizan cuando se busca establecer relaciones de causa-efecto.

Se asumió que: (a) las respuestas obtenidas en la investigación fueron dadas con veracidad y buena intención; (b) los resultados obtenidos son por la manera de liderar a los equipos y (c) que las empresas que reflejan mayores niveles de compromiso organizacional entre sus colaboradores obtendrían mejores niveles de desempeño (Chen et al., 2017; Kuo, 2013). Se asumió también que los participantes estuvieron en condiciones de comprender y contestar adecuadamente las encuestas.

### **2.2 Operacionalización de variables**

#### **2.2.1 Variables**

De acuerdo con el modelo propuesto que se puede apreciar en la figura 1 encontramos como variables independientes a los estilos arriba descritos, y como los constructos dependientes a la satisfacción de los trabajadores y su compromiso hacia la organización. La satisfacción es una variable mediadora (Jha & Pandey, 2015), junto con la cultura nacional en este estudio.

#### **2.2.2 Operacionalización de variables**

Se describe cada constructo a partir de su definición conceptual, dimensiones, indicadores y cada ítem correspondiente en las herramientas utilizadas.

Tabla 1

*Operacionalización de la variable estilos de liderazgo*

Dimensiones	Indicador	Ítem	Escala
Liderazgo transformacional	Carisma	9, 13, 26, 36	
	Estimulación Intelectual	2, 8, 30, 32	
	Influencia Idealizada	6, 10, 14, 15, 18, 19, 21, 25, 29, 31, 34	
Liderazgo transaccional	Recompensa Contingente	1, 11, 16, 35	<i>Likert</i>
	Administración por excepción	3,4, 12, 17, 20, 22, 24, 27	
Laissez-faire	Liderazgo pasivo por evitación	5, 7, 28, 33	

Tabla 2

*Operacionalización de la variable satisfacción laboral*

Dimensiones	Indicador	Ítem	Escala
Satisfacción con el pago	Satisfacción con el pago	1, 10, 19, 28	<i>Likert</i>
Satisfacción con las promociones	Satisfacción con las promociones	2, 11, 20, 33	
Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con la supervisión	3, 12, 21, 30	
Satisfacción con los Beneficios	Satisfacción con los Beneficios	4, 13, 22, 29	
Satisfacción con los premios contingentes	Satisfacción con los premios contingentes	5, 14, 23, 32	
Satisfacción con las reglas y procedimientos	Satisfacción con las reglas y procedimientos	6, 15, 24, 31	
Satisfacción con los compañeros de trabajo	Satisfacción con los compañeros de trabajo	7, 16, 25, 34	
Satisfacción con la naturaleza del trabajo	Satisfacción con la naturaleza del trabajo	8, 17, 27, 35	
Satisfacción con la Comunicación	Satisfacción con la Comunicación	9, 18, 26, 36	

Tabla 3

*Operacionalización de la variable compromiso organizacional*

Dimensiones	Indicador	Ítem	Escala
Compromiso afectivo	Sentido de pertenencia y trabajo por gusto más que por necesidad	1, 3 , 7, 10, 11, 12, 15	
Compromiso de continuidad	Razones por las que continúan en el trabajo	4,8, 13, 16, 17	
Compromiso normativo	Obligación moral	2,5,6, 9, 14, 18	<i>Likert</i>

### 2.3 Población y muestra

El estudio se efectuó en Ecuador, en la ciudad de Guayaquil, la segunda ciudad más grande del país. Se utilizó la tipificación de organizaciones considerando el directorio de empresas (INEC, 2014) las empresas medianas que se catalogan en el sector de servicios, dónde se trabajó con empresas de distintos tipos de servicios, como salud, tecnológicos, turismo, automatización industrial, educación, entre otros. La muestra fue de probabilística y el estudio se desarrolló a través de tres encuestas a mandos medios y personas que trabajen en empresas de servicios de acuerdo a la clasificación arriba explicada. Se esperaron mayores coincidencias al interior de cada una de estas empresas al encontrarse clasificadas bajo el mismo tipo, lo que permitió hacer una mejor apreciación de las posibles diferencias al analizar las variables, luego de la recolección de los datos mediante los instrumentos descritos en este documento y habiendo encontrado algunos estudios que analizan estas variables en otras culturas (Al-Laymoun, 2017; Dhar, 2015; García-Almeida et al., 2015; Jung & Yoon, 2015, 2016) este estudio buscó determinar si existe una diferencia con la cultura ecuatoriana.

De acuerdo con el INEC (2014) en el Ecuador existen 507.145 personas trabajando en empresas medianas, es decir empresas que cuentan con 50 y 199 trabajadores. 73,5% de las personas trabajando en estas empresas lo hacen en empresas que se desarrollan en la industria de los servicios o relacionadas al comercio. El 27,3% de las personas se ubican en la provincia del Guayas. Guayaquil representa el 68% del total de la provincia del Guayas lo que constituye una población de 69.197 personas que trabajan en la ciudad en empresas de servicio o relacionadas al comercio.

A partir de esta población se realiza el cálculo de la muestra de acuerdo a lo que se puede observar en la figura 2, teniendo un nivel de confianza del 95% y un porcentaje de error de 0,022 lo que arroja un tamaño de muestra de 386 encuestados, este valor se dividió

entre las 20 empresas que participaron en el estudio. Todas las personas que participaron en este estudio lo hicieron voluntariamente.

$$n = \frac{NZ^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

<i>N</i>	69197	Población
<i>q</i>	0.950	Nivel de confianza
<i>e</i>	0.022	Precisión o error
<i>p</i>	0.05	Nivel de significancia
<i>Z</i>	1.96	Valor Z bajo la curva de la normal

$$n = \frac{69197 * 3.8416 * 0.05 * 0.950}{[0.00047 * 69196] + [3.842 * 0.05 * 0.950]}$$

$$n = \frac{12626.792}{32.701609}$$

$$n = 386$$

Figura 2. Cálculo de la muestra

Para reducir el riesgo de sesgo en los datos obtenidos, se trabajó con al menos 15 trabajadores por empresa y 20 empresas en total. La percepción de los participantes en el estudio sobre la forma sus jefes los lideran, así como de los niveles de satisfacción y del compromiso de ellos hacia la organización es una fuente válida de información para los objetivos del estudio. Únicamente se aplicaron las encuestas a personas de mandos medios y servicio al cliente intentando evitar el sesgo en las respuestas que los altos gerentes pudieran tener sobre la percepción de su propio estilo de liderazgo. Se delimitó esta investigación a grupos de trabajo de diferentes empresas de la ciudad de Guayaquil, buscando representatividad con organizaciones medianas del sector de servicios.

## 2.4 Procedimiento e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### 2.4.1 Procedimiento

Este estudio considerará a las empresas como la unidad de análisis y seleccionó a los empleados de mandos medios de empresas de servicios de la ciudad de Guayaquil para responder las encuestas. La toma de datos se realizó en el lugar de trabajo de cada trabajador, previa cita o definición de permisos de la administración de las empresas que fueron seleccionados. Se mantuvieron los principios de confidencialidad y voluntariedad en la participación. Los datos fueron levantados mediante encuestas, de una muestra probabilística y fueron tratados con el programa SPSS, en su versión 22, y su aplicación AMOS que son

ampliamente utilizados para estudios de este tipo. Todas las encuestas utilizan una escala de Likert de 5 puntos a excepción de la encuesta de satisfacción del trabajo que tiene una escala de 6.

#### **2.4.2 Instrumentos**

Este estudio utilizó tres instrumentos para el levantamiento de información, (a) el cuestionario MLQ para medir el estilo de liderazgo; (b) el cuestionario de tres dimensiones o componentes de compromiso organizacional OCQ para medir el compromiso organizacional en las empresas y (c) el cuestionario de satisfacción laboral para medir el nivel de satisfacción de los trabajadores; los tres cuestionarios fueron aplicados en el mismo momento.

El MLQ creado por Bass y Avolio (1999) , ha sido revisado varias veces y es ampliamente utilizado para medir la forma de liderar buscando descubrir si los líderes o gerentes aplican el estilo de liderazgo transaccional o transformacional; ha sido traducido al español (Alonso et al., 2010; Cuadrado & Molero, 2002) y utilizado en varios países. En este estudio fueron los subordinados quienes contestaron el cuestionario para conocer su percepción sobre el estilo de liderazgo de su jefe. Este cuestionario utiliza las dimensiones del estilo transformacional y las del transaccional con una escala de Likert de cinco puntos; fue creado con el fin de encontrar las diferencias entre las maneras de liderazgo y la ausencia de este en un equipo de trabajo.

Este cuestionario es ampliamente utilizado por los académicos en estudios que analizan como variable a los estilos transaccional y transformacional; (Bartram & Casimir, 2007; Farahani et al., 2011; Shurbagi, 2014; Zahari & Shurbagi, 2012) Consta de 45 preguntas, de estas 36 ítems hacen referencia al comportamiento del líder, lo que permitiría conocer el estilo de liderazgo; pueden ser respondidas por seguidores, superiores o pares (Xirasagar, 2008) en el caso de este estudio, fueron seguidores quiénes respondieron las preguntas.

Cuestionario Compromiso Organizacional, desarrollado por Allen y Meyer (1991); instrumento mide el compromiso organizacional en tres dimensiones (a) afectivo que es la identificación e involucración con la organización, (b) continuidad o compromiso instrumental que se relaciona con los costos de salida de la organización y (c) compromiso normativo que es la obligación en permanecer en la organización. Este modelo es uno de los más completos para hacer los análisis referentes al compromiso y suele ser recomendado por varios estudios (Herrera, 2019). Existen 24 ítems en el instrumento que miden cada



dimensión, con una escala de Likert de cinco puntos; este instrumento ha sido ampliamente utilizado en diferentes estudios en los que se analiza esta variable (Fabi, Lacoursière, & Raymond, 2015; Farahani et al., 2011; Gunlu et al., 2010; Jernigan III et al., 2002; Komari & Djafar, 2013; MR Campbell, 2013; Seyal & Afzaal, 2013; Shurbagi, 2014; Singh & Gupta, 2015; Yousaf, Sanders, & Abbas, 2015; Zayas-Ortiz, Rosario, Marquez, & Gruñeiro, 2015).

Los autores de este instrumento identificaron como antecedentes del compromiso organizacional: las experiencias del empleado con los resultados del trabajo, con su participación en la empresa, las relaciones de trabajo, con los beneficios obtenidos y los actos de justicia dentro de la organización; también la descripción de la función relacionada a la posible ambigüedad presente, conflictos y sobrecarga de trabajo y por último los contratos psicológicos compuestos por relaciones de cambios económicos y sociales (Meyer & Allen, 1991).

La encuesta de Satisfacción en el Trabajo (JSS) desarrollado por Spector (1997) incluye 36 ítems y mide las cinco variables de la satisfacción laboral, cada uno medido por cuatro elementos como supervisión, beneficios, procesos y las características de los compañeros de trabajo, este cuestionario utiliza una escala de Likert de 6 puntos y ha sido utilizado en estudios previos que tenían como objetivo medir dicha variable (Anari, 2012; Shurbagi, 2014; Zahari & Shurbagi, 2012). En esta herramienta se evalúan nueve aspectos de esta variable: remuneración, promoción, supervisión, beneficios adicionales, recompensas, condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, naturaleza del trabajo y comunicación.

Los instrumentos empleados para el levantamiento de datos en este estudio han sido ampliamente utilizados en estudios de similares características, han sido validados presentando valores significativos con métodos como el alfa de cronBach (Bushra et al., 2011; Farahani et al., 2011; Komari & Djafar, 2013; Shurbagi, 2014; Zahari & Shurbagi, 2012). Se verificó con los autores de los tres instrumentos su traducción al español para tener mayor seguridad de su confiabilidad a la hora de aplicar las encuestas. Para probar la validez convergente y divergente de las variables se realizó un análisis factorial confirmatorio.

## **2.5 Método de análisis de datos**

Al ser las variables no observables (latentes) se realizó un análisis estadístico multivariado, utilizando el método de ecuaciones estructurales, que es el método de este tipo más completo, permite observar varias relaciones al mismo tiempo; los modelos SEM vienen de la teoría y permiten trabajar con escalas ordinales, como las escalas de Likert. Permite

ver el modelo de medida y las relaciones entre variables (Cupani, 2012; Manzano Patiño, 2017; Ruiz, 2010).

Existen estudios previos que relacionan estas variables y han utilizado este método para analizar los datos (Farzaneh, Farashah, & Kazemi, 2014; Kuo, 2013; Michel & Michel, 2012; Moon, Hur, Ko, Kim, & Yoon, 2014; Omar, 2013; Politis, 2002; Thamrin, 2012).

## **2.6 Aspectos éticos**

**Conocimiento Informado:** Se informó a los participantes del estudio cuál era el objetivo del mismo, y su relevancia, su participación fue voluntaria antes de realizar las encuestas.

**Confidencialidad:** No se guardaron los datos de los participantes para responder a los principios de confidencialidad de la información y minimizar sesgos en los datos obtenidos, así como que los encuestados tuvieran temor al participar en el trabajo.

### **III. Resultados**

#### **3.1 Estadística descriptiva**

La muestra estuvo conformada por el 43.3% (167) de varones y el 56.7% (219) de mujeres. Asimismo, en lo que respecta a la preparación académica el 53.6% posee bachillerato, el 3.9% es ingeniero o licenciado, el 24.9% posee maestría, el 4.1% tiene doctorado, solo el 0.5% tiene post doctorado y universitario o tercer nivel el 13% lo que podría significar que la muestra tiene un grado de preparación que facilitaría la comprensión de las encuestas y su correcto desarrollo.

En lo que respecta a los años en los que lleva trabajando en la institución, el 71.8% manifestó que lleva laborando entre uno a siete años, el 18,1% trabaja de 8 a 14 años dentro de la empresa, lo que significaría que la muestra tiene un conocimiento de la cultura organizacional y las personas que la dirigen.

También se evidenció que el 53.6 % está especializado en el área de administración seguido de un 11.4 % especializado en Ingeniería y un 9.8 % en tecnología, la muestra tendría una composición apropiada para los fines de este trabajo.

#### **3.2 Confiabilidad de las escalas y modelo estructural**

La confiabilidad de una escala es la proporción de la varianza que puede ser atribuida a la puntuación real del constructo o variable que se está midiendo (DeVellis, 2003). Lo que pretende esta valoración es determinar la consistencia interna de las escalas; es decir, la homogeneidad de los ítems dentro de la escala, lo cual se puede hacer calculando el Alpha de Cronbach, un coeficiente que, de acuerdo con Ajzen (2006), debe ser mayor o igual a 0.7 para considerar una escala confiable; mientras que valores mayores a 0.5 pueden considerarse aceptables y valores menores a este último se consideran ya inaceptables. En la tabla 4 se muestran los coeficientes obtenidos para cada uno de los constructos y subdimensiones.

#### **3.3 Modelo estructural**

Una vez que se ha analizado la confiabilidad de las escalas, se procedió a analizar el modelo estructural, es decir, el modelo incluye los efectos directos entre las variables latentes (Kline, 2016). Un bosquejo resumido de este modelo se presenta en la figura 3.

El primer aspecto que se debe especificar es la identificación del modelo, lo cual se logra de acuerdo a los criterios establecidos por Jarvis et al. (2003): (a) en la escala de medida de cada variable latente se debe restringir uno de los caminos de esta variable a un valor de uno; y (b) los caminos o enlaces de los errores de las variables observables y de los errores

de las variables endógenas latentes se restringieron a un valor de uno. Una vez lograda la identificación de los modelos, se evalúa su ajuste a través de los siguientes índices de ajuste que, según Kline (2004) deben ser reportados: (a) prueba Chi cuadrado (con p-value > 0.20), (b) índice residual de la raíz cuadrada media estandarizada (SRMR), (c) índice de ajuste comparativo (CFI) y (d) el índice de la raíz cuadrada media del error de aproximación (RMSEA), tal como se muestra en la tabla 5.

Tabla 4

*Confiabilidad de la escala y del constructo*

Constructo	Subconstructos	Alpha Cronbach	de Número de Ítems
Liderazgo Transformacional		0.919	20
	Influencia idealizada Atributos	0.70	4
	Influencia Idealizada (Comportamiento)	0.6	4
	Motivación inspiracional	0.805	4
	Estimulación Intelectual	0.615	4
	Consideración Individualizada	0.7	4
Liderazgo Transaccional		0.7	
	Recompensa Contingente	0.7	4
	Gerencia por Excepción Activa	0.627	4
	Gerencia por Excepción Pasiva	0.70	4
Satisfacción Laboral		0.774	36
	Satisfacción con el Pago	0.6	4
	Promoción	0.58	4
	Supervisión	0.656	4
	Beneficios	0.624	4
	Recompensas Contingentes	0.674	4
	Condiciones de Operación	0.50	4
	Compañeros de Trabajo	0.56	4
	Naturaleza del Trabajo	0.7	4
	Comunicación	0.69	4
Compromiso organizacional		0.914	18
	Compromiso Afectivo	0.86	7
	Compromiso de Continuidad	0.772	5
	Compromiso Normativo	0.81	6

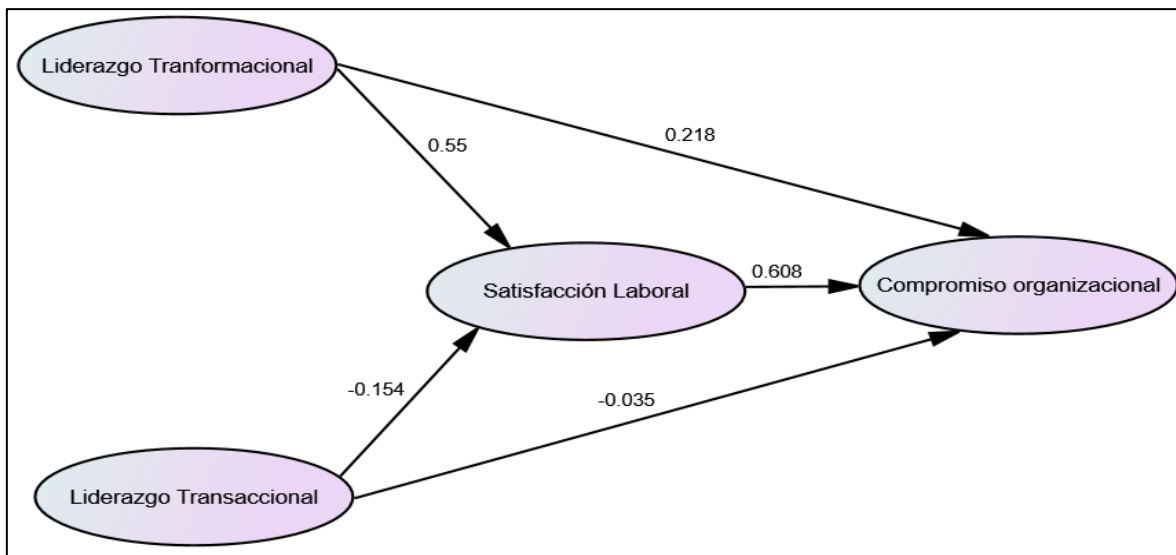


Figura 3. Modelo Estructural simplificado  
Tabla 5

*Índices de ajustes del modelo estructural*

Índice	Valor	Nivel de Aceptación
Chi-cuadrado	9255.29	$P < 0.00$
GI	3543	
SRMR	0.045	$\leq 0.05$
CFI	0.973	$\geq 0.95$
RMSEA	0.006	$\leq 0.06$
CMIN/DF	2.612	$< 5$

En la tabla 5 se presentan los índices del modelo estructural, los mismos que están dentro de los niveles de aceptación requeridos por lo que se concluye que el modelo tiene un ajuste adecuado a los datos. Es importante acotar que, de acuerdo a lo mencionado por Byrne (2013), si bien el valor de Chi cuadrado no fue significativo, este valor resulta ser muy sensible al tamaño de la muestra, por lo que el ajuste debe ser evaluado a través de los índices ya mencionados. La validez convergente y divergente del modelo estructural fueron evaluadas siguiendo los lineamientos establecidos por Anderson y Gerbing (1998).

La validez convergente se evaluó analizando la significancia de los estimados de regresión entre cada una de las variables observables o ítems con cada una de las variables latentes a las que corresponden, mientras que la validez divergente fue evaluada restringiendo el parámetro de correlación entre dos variables latentes a 1 y realizando una prueba de diferencias Chi cuadrado entre el modelo restringido y el modelo sin restricción.

Las pruebas se hicieron por pares de constructos a la vez. En el modelo se cumplieron ambos criterios de validez.

### 3.4 Contrastación de las hipótesis

Las Hipótesis de Investigación planteadas fueron:

H1: En las culturas colectivistas, existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo transaccional y el nivel de satisfacción laboral presente en las empresas de servicio.

H2: En las culturas colectivistas, existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción laboral presente en las empresas de servicio.

H3: En las culturas colectivistas, existe una relación positiva entre la relación del estilo de liderazgo y la satisfacción laboral sobre el nivel del compromiso organizacional en las empresas de servicio.

Para comprobar estas hipótesis se analizaron los pesos de regresión estimados entre cada uno de los constructos. La tabla 6 muestra los pesos de regresión y pesos de regresión estandarizados entre cada una de las variables latentes:

Tabla 6  
*Pesos de Regresión del Modelo Estructural Estilos de Liderazgo e Intercambio de Conocimiento*

	Relación	Estimado	Estimado Estandarizado	SE	p
Satisfacción Laboral	<--- Liderazgo Transformacional	1.505	0.552	0.159	0.000
Satisfacción Laboral	<--- Liderazgo Transaccional	-0.419	-0.154	0.181	0.020
Compromiso Organizacional	<--- Liderazgo Transformacional	0.746	0.218	0.173	0.000
Compromiso Organizacional	<--- Liderazgo Transaccional	-0.120	-0.035	0.026	0.210
Compromiso Organizacional	Satisfacción Laboral	0.762	0.608	0.086	0.000

Según los resultados de la tabla 6, el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral tendrían una relación positiva y significativa de acuerdo con los resultados obtenidos (0.552; p-valor < 0.005) lo que permite aceptar la segunda hipótesis; sin embargo, la relación entre el estilo de liderazgo transaccional con la misma variable es

negativa, aunque sí significativa por los resultados obtenidos (-0.154; p-valor <0.05) lo que representa rechazar la primera hipótesis.

La relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional de acuerdo con los resultados obtenidos (0.608; p-valor < 0.05) es positiva y significativa, también es positiva la relación entre el compromiso organizacional y el estilo de liderazgo transformacional (0.218; p-valor < 0.05). El liderazgo transaccional tendría una relación negativa con el compromiso organizacional, esta relación tampoco sería significativa (-0.035; p-valor > 0.05) permitiendo aceptar de forma parcial la tercera hipótesis de esta investigación, debido a que únicamente la relación del estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral tiene impacto sobre el nivel del compromiso organizacional.

Se observa, en la tabla 7 que el componente que tiene una mayor relación con el constructo subyacente “liderazgo transformacional” es la Consideración Individualizada (0.733; p-valor < 0.05), seguido de la Influencia Idealizada Atribuida (0.680; p-valor < 0.05) y la Inspiración Motivacional (0.603; p-valor < 0.05). La Estimulación Intelectual es el cuarto componente que más relación guarda con el liderazgo transformacional (0.573; p-valor < 0.05). El comportamiento de influencia idealizada es el componente con la relación más débil en comparación con los demás componentes (0.344; p-valor < 0.05). Estos hallazgos permiten inferir que aspectos del liderazgo transformacional deben desarrollarse para que en las organizaciones se logre mayores niveles de satisfacción y compromiso organizacional.

Tabla 7

*Estimados de regresión del Liderazgo Transformacional*

	Relación	Estimado	Estimado Estandarizado	SE	p
Consideración Individualizada	<--- Liderazgo Transformacional	0.733	1.000	0.052	0.000
Influencia idealizada Atribuida	<--- Liderazgo Transformacional	0.680	1.015	0.057	0.020
Inspiración Motivacional	<--- Liderazgo Transformacional	0.603	0.965	0.042	0.000
Estimulación Intelectual	<--- Liderazgo Transformacional	0.573	0.975	0.052	0.000
Comportamiento Influencia Idealizada	<--- Liderazgo Transformacional	0.344	0.990	0.058	0.000

#### **IV. Discusión**

Los resultados obtenidos en esta investigación coincidieron con los de los trabajos previos revisados, en los distintos análisis de las diferentes variables estudiadas; la hipótesis general de esta investigación fue: el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral influyen en el compromiso organizacional de empresas de servicio en la ciudad de Guayaquil, los resultados obtenidos demostraron que la hipótesis es correcta, como se pudo observar en la figura 3 la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional está mediada por la satisfacción laboral; en consecuencia se armoniza con los resultados del trabajo de Shim, Jo y Hoover (2015) donde exploraron la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional y si esta relación era mediada por la cultura organizacional, demostraron que es similar el comportamiento de las personas en las empresas de Korea del Sur y Ecuador, las dos culturas tienen un alto nivel de distancia de poder y evitación de incertidumbre.

La H1 de este estudio afirmó que en culturas colectivistas, existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo transaccional y el nivel de satisfacción laboral presente en las empresas de servicio, los resultados del estudio demostraron que el liderazgo transaccional no tiene una relación positiva pero sí significativa con la satisfacción laboral (-0,154). Pocos estudios previos que analizan la relación entre las variables estilos de liderazgo, satisfacción laboral y compromiso organizacional incluyen el estilo de liderazgo transaccional, razón por la que se incluyó en este estudio, con el objetivo de entender si en Ecuador podrían encontrarse diferencias en los resultados por factores culturales que pudieran afectar los resultados. Esto debido a que en un estudio previo realizado en Pakistán (Hussain Haider, M. & Riaz, A. 2010) cuya cultura nacional es similar a la de Ecuador se encontró que el liderazgo transaccional tiene una relación significativa con el éxito laboral (0,628), mientras que el liderazgo transformacional con la satisfacción de carrera (0,545); al encontrar que la relación del estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción laboral es significativa pero negativa, se sugiere en estudios posteriores hacer el análisis en un solo tipo de empresa de servicio para descubrir si se podría encontrar una relación positiva entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción laboral, en consecuencia los resultados armonizan con los Ali, A.Y.S., Sidow, M.A. y Guleid, H.S (2013) porque estudiaron la relación entre los dos estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) y la satisfacción laboral, encontrando que los dos tienen una relación significativa y positiva (0,574) y (0,178) respectivamente.



La H2 de este estudio afirmaba que en las culturas colectivistas, existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción laboral presente en las empresas de servicio, esta hipótesis fue confirmada de acuerdo con los resultados (0,55). En este sentido se coincide con Omar y FauziHussin (2013) quienes analizaron en un modelo de ecuaciones estructurales la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, considerando 100 personas de instituciones académicas en Malasya, donde quedó demostrado que la cultura también es parecida a las características ecuatorianas de acuerdo con el modelo de Hosftede. En este trabajo cada componente del liderazgo transformacional fue relacionado con la satisfacción laboral, encontrando que la estimulación intelectual (0.548) tendría mayor relación con la satisfacción mientras que la consideración individualizada es la dimensión de menor relación con la satisfacción (-0.510), en el presente trabajo se encontró que la consideración individualizada (0,733) y la influencia idealizada (0,680) serían las dimensiones con mayor influencia sobre la satisfacción laboral, ninguna dimensión dio resultado negativo, la estimulación intelectual obtuvo un resultado de 0,573 también significativa, entre las conclusiones que se definieron en este trabajo, declararon que el líder desde la perspectiva de la administración o de la dirección es una de las fuentes o agentes de cambio más importantes, las empresas entonces deben preocuparse por desarrollar a sus jefes o gerentes para permitirles convertirse en líderes generando satisfacción en sus empleados para así conseguir los objetivos comunes de la organización (Omar & FausiHussim, 2013). Estos datos coinciden con los obtenidos en el presente estudio.

La H3 de este estudio definió que: en las culturas colectivistas, existe una relación positiva entre la relación del estilo de liderazgo y la satisfacción laboral sobre el nivel del compromiso organizacional en las empresas de servicio, esta se demostró parcialmente debido a que se analizaron dos estilos de liderazgo, con el estilo de liderazgo transformacional la hipótesis se confirma la relación del estilo de liderazgo y la satisfacción laboral tiene una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional (0,608); en estudios previos analizados los resultados coincidieron con Shurbagi (2014) porque relacionó el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral y su efecto con el compromiso organizacional, en la industria petrolera en Libia, estudio de correlación de muestra estratificada analizada utilizando SPSS. Se usaron las herramientas ampliamente usadas y validadas en otros estudios de este tipo: coeficiente de Alpha de cronbach's MLQ (0,92) TCOCQ (0,74) y JSS (0,82). Los resultados empíricos indicaron que el compromiso

organizacional afecta la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, mientras, la relación entre el estilo de liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional fue una relación positiva significativa en el sector petrolero en Libia. Se encontró una relación positiva entre las variables y un efecto del compromiso organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral.

También se coincide con Thamrin (2012) porque analizó la influencia del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados; este estudio cuantitativo, también utilizó un modelo de ecuaciones estructurales para su análisis obteniendo los siguientes resultados: (1) el liderazgo transformacional tendría un efecto significativo sobre el compromiso organizacional; (2) el estilo de liderazgo transformacional tiene una influencia positiva sobre el desempeño de los empleados; (3) el estilo de liderazgo transformacional no tiene una influencia positiva sobre la satisfacción laboral; (4) el compromiso organizacional tiene una influencia positiva sobre la satisfacción de los empleados así como en su desempeño y (5) la satisfacción laboral tiene una influencia positiva sobre el desempeño de los empleados. Este estudio se realizó en Indonesia, la cultura nacional de este país es muy similar a la de Ecuador de acuerdo con la teoría de Hofstede. El único resultado distinto que se obtuvo en este estudio en comparación con el presente trabajo es la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral cuyo resultado es 0.173 no significativo, este resultado coincidió con estudios previos analizados por Thamrin que afirmaban que es necesaria la insatisfacción de los trabajadores para la utilización del liderazgo transformacional, mientras que en este estudio los resultados reflejan una relación significativa 0,55 entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. En las conclusiones del trabajo de Thamrin (2012) concluyó que el liderazgo transformacional puede ser utilizado para generar compromiso organizacional en los miembros de la organización, y así mejorar el desempeño de los empleados.

Igualmente se coincide con C.H. Chan y Mak (2014) porque buscaron medir la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, introduciendo la variable orgullo analizado desde el punto de vista del seguidor, sentirse orgulloso de ser seguidor de un líder en particular; este estudio analizó dos de las tres dimensiones del compromiso organizacional, el normativo y el afectivo, encontrando que el liderazgo transformacional tiene un efecto significativo y positivo con estas dos dimensiones del

compromiso organizacional, mediados por el orgullo de ser seguidor de un líder, se encontró una relación positiva entre el orgullo de ser seguidor de un líder particular y el compromiso afectivo y normativo. Se concluyó en este estudio que el orgullo de ser seguidor tiene un efecto mediador entre el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional.

Al mismo tiempo se coincide con Dinc (2017) en vista que analizó el impacto de los componentes del compromiso organizacional sobre la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo. Se realizó un análisis de factores y estudio de relación y correlación entre las variables; 437 respuestas válidas se analizaron encontrando que el compromiso afectivo y normativo tienen efecto sobre la satisfacción laboral. El estudio concluyó que las empresas pueden mejorar el desempeño de los trabajadores a través de los niveles de satisfacción laboral; este trabajo se hizo en Bosnia. Se utilizaron análisis de regresión para el manejo de datos.

Igualmente los resultados coinciden con un estudio realizado en los Emiratos Árabes (RAK) porque se partió de la relación entre el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y las actitudes hacia el cambio organizacional, este trabajo concluyó que las diferentes dimensiones de la satisfacción laboral tienen un efecto significativo en el compromiso organizacional, también encontró que las dimensiones del compromiso organizacional tienen un efecto en las dimensiones del cambio organizacional. El autor de este estudio considera relevante sus descubrimientos debido al entendimiento que las empresas pueden tener sobre el manejo de los cambios en las organizaciones a partir de los niveles del compromiso organizacional. Estudio cuantitativo con 352 respuestas válidas, se utilizó el Alpha de Cronbach's para el análisis de la consistencia de las variables y un análisis de factores confirmatorio para la relación a estudiarse (Yousef, 2017).

García-Almeida, Fernández Monroy y Saá-Pérez (2015) analizaron las dimensiones de la satisfacción laboral que podrían considerarse más determinantes para alcanzar el compromiso organizacional en la industria hotelera de Gran Canaria, España, este estudio se realizaron en una muestra de 760 empleados de diferentes hoteles de la zona encontrando que la importancia del trabajo, las condiciones laborales, las recompensas directas, la relación con los gerentes y las políticas del departamento de recursos humanos son las dimensiones más importantes para desarrollar compromiso organizacional en este tipo de empresas.

Bruno Fabi, Richard Lacoursiere y Louis Raymond (2015) realizaron un estudio con el fin de entender la influencia de los sistemas de trabajo de alto desempeño en la

satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de abandonar la empresa. Este trabajo se analizó en la cultura canadiense, país con una cultura nacional opuesta a la de Ecuador; este estudio se realizó a 730 empleados en diferentes organizaciones, este trabajo también se realizó bajo el modelo de ecuaciones estructurales, aunque este trabajo no analizaba las mismas variables de la presente investigación si ayuda a soportar que las acciones que se determinan desde la gerencia pueden afectar el compromiso organizacional y la satisfacción laboral y como consecuencia el deseo de abandonar la organización.

Otro estudio previo analizó el efecto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en el sector petrolero de Libia, este trabajo fue cuantitativo correlacional y los datos encontraron que existe una relación positiva y significativa entre las variables (Zahari y Shurbagi, 2012).

Bushra, Usman y Naveed (2011) investigaron el efecto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores del sector de la banca en Pakistán, se analizaron 133 respuestas válidas de un total de 200 enviadas de manera aleatoria, utilizando la regresión lineal como método para el tratamiento de los datos. Este estudio concluyó que existe una relación positiva y significativa entre las variables y que la productividad y el desempeño de las empresas dependen de los niveles de satisfacción y compromiso presente en los empleados.

Limsila y Ogunlana (2008) examinaron como los estilos de liderazgo de directores de proyectos se relacionan con el compromiso organizacional de sus colaboradores, estudio realizado en Tailandia, en el sector de la construcción con una muestra de 156 personas. La cultura nacional de Tailandia es de características similares a las de Ecuador, aunque tiene niveles más altos de individualismo. Este estudio encontró que el estilo de liderazgo transformacional tiene una relación positiva con desempeño laboral y compromiso organizacional; este estudio incluyó en su análisis el estilo de liderazgo transaccional para comprobar cuál estilo de liderazgo era más efectivo en el contexto de la investigación, encontrando que el estilo de liderazgo transformacional era más efectivo (0,818) mientras que el liderazgo transaccional tenía menos significancia (0,196). Concluyó este trabajo que para las personas en Tailandia tendría un mejor efecto el estilo de liderazgo transformacional para la generación de mejores niveles de compromiso organizacional, debido a su distancia de poder ya que actualmente la relación entre los jefes y subordinados son menos distantes que en el pasado. Resultados similares a los encontrados en el presente estudio.

Yeh (2008) exploró en su trabajo los efectos del liderazgo transformacional, la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño organizacional de organizaciones sin fines de lucro en Taiwán, país de cultura similar a la de Ecuador, en este estudio se encontró: (1) el estilo de liderazgo transformacional (0,543), la cultura organizacional (0,623) y la satisfacción en el trabajo (0,586) tienen un efecto significativo en el desempeño de las organizaciones; (2) la satisfacción laboral tiene un efecto mediador entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional y (3) la satisfacción laboral tiene un efecto mediador en el liderazgo transformacional y el desempeño de la empresa. La muestra fue de 200 participantes, se realizaron análisis de regresión encontrando relaciones significativas entre las variables de acuerdo con lo indicado anteriormente concluyendo que el estilo de liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el desempeño de la organización.

En este mismo año se realizó un análisis del efecto del liderazgo transformacional, la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño de las organizaciones sin fines de lucro en Taiwán, encontrando los siguientes resultados: (1) el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y la satisfacción laboral, tienen un efecto significativo en el desempeño de las empresas; (2) la satisfacción laboral si tiene un efecto mediador entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño (Kuan Chi, H., Ren Yeh, H. & Chion Huei Y, 2008).

Con respecto a la cultura nacional, este trabajo asumió la teoría de Hofstede mundialmente aceptada, los trabajos revisados con los que se contrastan los resultados son de 16 países distintos, se revisó sus dimensiones para intentar explicar si las similitudes o diferencias de los resultados pudieran deberse a la cultura nacional de cada país. Ecuador es un país de cultura colectivista de acuerdo al modelo de Hofstede. En la tabla 8 se observa los valores de las dimensiones de la cultura nacional de los países que han sido parte de los estudios analizados previamente, se encuentra que algunos de los países asiáticos y de medio oriente tienen culturas similares a la ecuatoriana lo que podría explicar por qué los resultados de los diferentes estudios son similares.

De acuerdo con Hofstede (2002) Ecuador es uno de los países menos individualistas analizados, lo que significa que en esta cultura las personas evitan conflictos para garantizar la armonía del grupo en el que se desenvuelven. Pueden mostrar muchos gestos solidarios y empáticos con los miembros de su equipo, pero de la misma manera pueden ser algo hostiles con los extraños o nuevos en un grupo por la búsqueda de mantener la armonía del grupo.

Tabla 8

*Dimensiones de la Cultura Nacional – Teoría Hofstede*

Países	Individualismo / Colectivismo	Distancia de poder	Masculinidad/ Feminidad	Evasión de la incertidumbre	Orientación a largo plazo	Cultura indulgente
Ecuador	78	78	63	67		
Indonesia	78	14	46	48	62	38
Korea del Sur	60	18	39	85	100	29
Tailandia	64	20	34	64	32	45
Canadá	39	80	52	48	36	68
China	80	20	66	30	87	24
Hong Kong	68	25	57	29	61	17
Libia	80	38	52	68	23	34
Australia	38	90	61	51	21	71
Emiratos Árabes	90	25	50	80		
España	57	51	42	86	48	44
Turquía	66	37	45	85	46	49
Reino Unido	35	89	66	35	51	69
Estados Unidos	40	91	62	46	26	68
Irán	58	41	43	59	14	40
Taiwán	58	17	45	69	93	49
Croacia	73	33	40	80	58	33

*Fuente:* [www.hofstede-insights.com](http://www.hofstede-insights.com)

La cultura ecuatoriana también es considerada de mayor masculinidad lo que implica que los conflictos presentes se resuelven generalmente permitiendo que los más fuertes ganen, existe una gran admiración por las personas con éxito. Considerada también una cultura con alta evasión a la incertidumbre, lo que significa un alto estrés por esta causa, es considerada una amenaza continua, que debe ser combatida, en este tipo de culturas existe una mayor necesidad de leyes y reglas que seguir. Ecuador tiene gran distancia de poder, lo que significa que es una sociedad con poca equidad, existen jerarquías por necesidad, las personas con poder son consideradas inaccesibles y con privilegios (Hofstede, 2002).

## V. Conclusiones

- Primera : El compromiso organizacional depende de la satisfacción laboral y el estilo de liderazgo transformacional y transaccional, sin embargo al verificar los resultados obtenidos, el liderazgo transaccional en esta realidad incide negativamente en la satisfacción laboral, a diferencia del liderazgo transformacional que incide de manera positiva y significativa.
- Segunda : En las culturas colectivistas, el estilo de liderazgo transaccional no tiene una influencia positiva pero sí significativa con la satisfacción laboral en las empresas de servicios (-0,154).
- Tercera : En las culturas colectivistas, el estilo de liderazgo transformacional tiene una influencia positiva y significativa con la satisfacción laboral en las empresas de servicios (0,55).
- Cuarta : En las culturas colectivistas, la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral tiene una relación positiva (0,608) con el nivel del compromiso organizacional en las empresas de servicio, mientras que la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción laboral no tiene una relación positiva (-0,035) con el nivel del compromiso organizacional en las empresas de servicio.

## **VI. Recomendaciones**

- Primera : Se recomienda, que en las empresas de servicios que se desarrollan en las culturas colectivistas, los jefes apliquen mayoritariamente el estilo de liderazgo transformacional para relacionarse con su empleados.
- Segunda : Los líderes transformacionales presentes en las empresas de servicios en culturas colectivistas, deberán propender a mantener niveles altos de satisfacción en sus trabajadores.
- Tercera : Es necesario que los gerentes tengan acceso a programas que les permitan desarrollar de mejor forma sus habilidades como líderes transformacionales para poder generar un mejor ambiente laboral en sus empresas de acuerdo a las condiciones del trabajo, para así obtener un equipo de trabajo mayormente comprometido y a su vez mayor rentabilidad.
- Cuarta : Este estudio se realizó en varios tipos de empresas de servicio de la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Al ser Ecuador un país de cultura nacional colectivista, se recomienda hacer un estudio comparativo entre empresas de un mismo sector de servicios pero de tipos diferentes (privadas y públicas) para confirmar si el estilo de liderazgo transaccional no tiene un impacto positivo, ni significativo en la satisfacción laboral y esta relación en el compromiso organizacional.



## VII. Propuesta

A partir de los resultados obtenidos, las conclusiones y recomendaciones de este estudio se determinan dos principales problemas que las empresas deben resolver para poder mejorar el desempeño de las mismas.

El primer problema encontrado es el bajo nivel de compromiso presente en las empresas, y al tener esta influencia en desempeño de los trabajadores, es una de las principales razones por las que esta variable es considerada de gran importancia para el desarrollo de las empresas (Bersin, et all, 2015). El compromiso es afectado por variables como la satisfacción laboral, se propone generar un plan que permita mejorar el nivel de bienestar que los trabajadores de las empresas pueden sentir dentro de ellas, empezando desde la medición del nivel de satisfacción y compromiso, teniendo claro también los resultados obtenidos por la misma.

Con esos resultados se debe mejorar el nivel de satisfacción de los empleados, centrados en dos de las dimensiones de mayor peso de esta variable, satisfacción con el pago y satisfacción con la naturaleza del trabajo. En las figuras 3 y 4 se puede observar las diferentes actividades que permitan cumplir con la solución del primer problema.

Entendiendo que la relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional tiene una variable moderadora que la afectaría, como la satisfacción laboral (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009), el un segundo problema a resolver es la falta de habilidades para ejercer el estilo de liderazgo transformacional que poseen los jefes, por lo que se proponen actividades que permitan a los jefes de los distintos niveles de la organización desarrollar sus habilidades como líderes. En las figuras 5 y 6 se encuentran las actividades definidas para ese propósito.

Problema 1:

Bajo nivel de Compromiso Organizacional en las empresas

Jefes incapacitados de liderazgo

Objetivo:

Elevar el nivel de Compromiso Organizacional en las empresas

Permitir a los jefes aprender a ejercer mayormente el estilo de liderazgo transformacional

Problema 1:		Bajo nivel de Compromiso Organizacional en las empresas	Objetivo:	Elevar el nivel de Compromiso Organizacional en las empresas	Alternativa de solución:	Capacitación y mejora del nivel remunerativo				
<b>Actividades:</b>										
Nro	Actividad	Inicio	Dias	Fin	Logro parcial	Responsable/s	Ingresos	Egresos		
1	Establecer contacto con la Gerencia General de las Empresas	01/02/2020	15	16/02/2020	Aprobación del Programa	Gerente General	0.00	0.00	Establecer contacto con la Gerencia General de las Empresas	
2	Coordinar con el Gerente de RRHH una evaluación de la satisfacción y compromiso de los empleados	17/02/2020	10	27/02/2020	Aprobación de la aplicación de los instrumentos	Gerente de RRHH	0.00	0.00	Coordinar con el Gerente de RRHH una evaluación de la satisfacción y compromiso de los empleados	
3	Aplicación de Encuestas	28/02/2020	15	14/03/2020	Resultados de nivel de satisfacción y compromiso en los empleados	Gerente de RRHH	0.00	500.00	Aplicación de Encuestas	
4	Medición de niveles de productividad de los trabajadores a partir del levantamiento de información anterior	15/03/2020	10	25/03/2020	Conocer los resultados actuales del desempeño de los trabajadores	Gerente de RRHH	0.00	0.00	Medición de niveles de productividad de los trabajadores a partir del levantamiento de información anterior	
5	Determinar las acciones a realizar a partir de los resultados obtenidos	26/03/2020	10	05/04/2020	Definir estrategias	Gerente de RRHH	0.00	0.00	Determinar las acciones a realizar a partir de los resultados obtenidos	
6	Implementar talleres de motivación para los empleados	06/04/2020	25	01/05/2020	Generar valoración por parte de los empleados hacia sus puestos y tareas	Gerente de RRHH	0.00	2500.00	Implementar talleres de motivación para los empleados	
7	Generar plan de incentivos y carrera para los trabajadores	02/05/2020	10	12/05/2020	Proponer aumentos de sueldos y bonificaciones por rendimiento	Gerente de RRHH	0.00	0.00	Generar plan de incentivos y carrera para los trabajadores	
8	Implementar aumentos de sueldo de encontrarse salarios bajos en comparación con el mercado	13/05/2020	30	12/06/2020	Nivelar sueldos a promedio de mercados para mejorar niveles de satisfacción	Gerente General	0.00	12000.00	Implementar aumentos de sueldo de encontrarse salarios bajos en comparación con el mercado	
9	Implementar plan de bonificaciones por resultados	13/06/2020	35	18/07/2020	Generar bonificaciones por cumplimiento en puestos estratégicos	Gerente General	0.00	10000.00	Implementar plan de bonificaciones por resultados	
10	Revisión de procedimientos de ingresos para el nuevo personal	19/07/2020	20	08/08/2020	Establecer procesos de ingreso que incrementen el conocimiento de los empleados sobre la empresa	Gerente de RRHH	0.00	0.00	Revisión de procedimientos de ingresos para el nuevo personal	
11	Medición de niveles de productividad de los trabajadores a partir del levantamiento de información anterior	09/08/2020	25	03/09/2020	Conocer los resultados del desempeño de los trabajadores luego de las estrategias implementadas	Gerente de RRHH	0.00	0.00	Medición de niveles de productividad de los trabajadores a partir del levantamiento de información anterior	
12	Implementar talleres de motivación para los empleados	04/09/2020	15	19/09/2020	Generar valoración por parte de los empleados hacia sus puestos y tareas	Gerente de RRHH	0.00	2500.00	Implementar talleres de motivación para los empleados	
13	Ajuste de estrategias de acuerdo con los resultados obtenidos	20/09/2020	18	08/10/2020	Corrección de estrategias de acuerdo a resultados obtenidos	Gerente de RRHH y Gerente General	0.00	0.00	Ajuste de estrategias de acuerdo con los resultados obtenidos	
14	Dar seguimiento al cumplimiento de los procedimientos producto de la implementación de estas estrategias	09/10/2020	70	18/12/2020	Verificación del cumplimiento de los procedimientos	Gerente de RRHH	0.00	0.00	Dar seguimiento al cumplimiento de los procedimientos producto de la implementación de estas estrategias	
							S/	-	S/	27,500.00

Problema 2:		Jefes sin capacidades de liderazgo	Objetivo:	Permitir a los jefes aprender a ejercer mayormente el estilo de liderazgo transformacional	Alternativa de solución:	Implementación del coaching				
<b>Actividades:</b>										
Nro	Actividad	Inicio	Dias	Fin	Logro parcial	Responsable/s	Ingresos	Egresos		
1	Establecer contacto con la Gerencia General de las Empresas	01/02/2020	15	16/02/2020	Aprobación del Programa	Gerente General	0.00	0.00	Establecer contacto con la Gerencia General de las Empresas	
2	Coordinar con el Gerente de RRHH una evaluación del estilo de liderazgo de los jefes de la empresa	17/02/2020	10	27/02/2020	Aprobación de la aplicación de los instrumentos	Gerente de RRHH	0.00	0.00	Coordinar con el Gerente de RRHH una evaluación del estilo de liderazgo de los jefes de la empresa	
3	Aplicación de Encuestas	28/02/2020	15	14/03/2020	Resultados de los estilos de liderazgo de cada jefe de la organización	Gerente de RRHH	0.00	500.00	Aplicación de Encuestas	
4	Medición de niveles de productividad de los trabajadores a partir del levantamiento de información anterior	15/03/2020	10	25/03/2020	Conocer los resultados actuales del desempeño de los trabajadores	Gerente de RRHH	0.00	0.00	Medición de niveles de productividad de los trabajadores a partir del levantamiento de información anterior	
5	Determinar las acciones a realizar a partir de los resultados obtenidos	26/03/2020	10	05/04/2020	Definir estrategias	Gerente de RRHH	0.00	0.00	Determinar las acciones a realizar a partir de los resultados obtenidos	
6	Revisar los perfiles de jefes de cada área para verificar su cumplimiento	06/04/2020	20	26/04/2020	Conocer si los jefes actuales cumplen con los perfiles necesarios para los objetivos de la empresa	Gerente de RRHH y Gerente General	0.00	0.00	Revisar los perfiles de jefes de cada área para verificar su cumplimiento	
7	Implementar talleres de liderazgo para jefes	27/04/2020	15	12/05/2020	Entregar herramientas a los jefes para mejorar su desempeño como líderes	Gerente de RRHH	0.00	2500.00	Implementar talleres de liderazgo para jefes	
8	Generar plan de coaching para líderes con los jefes que más lo necesitan	13/05/2020	20	02/06/2020	Desarrollar habilidades de liderazgo en los jefes	Gerente de RRHH	0.00	5000.00	Generar plan de coaching para líderes con los jefes que más lo necesitan	
9	Seguimiento del plan de coaching para líderes	03/06/2020	30	03/07/2020	Revisar el cumplimiento del plan de coaching	Gerente de RRHH	0.00	0.00	Seguimiento del plan de coaching para líderes	
10	Medición de niveles de productividad de los trabajadores a partir del levantamiento de información anterior	04/07/2020	10	14/07/2020	Conocer los resultados del desempeño de los trabajadores luego de las estrategias implementadas	Gerente de RRHH	0.00	0.00	Medición de niveles de productividad de los trabajadores a partir del levantamiento de información anterior	
11	Generar nuevas vacantes para jefes de ser necesario	15/07/2020	25	09/08/2020	Tomar decisiones de cambios en las jefaturas de ser necesario	Gerente de RRHH y Gerente General	0.00	0.00	Generar nuevas vacantes para jefes de ser necesario	
12	Implementar talleres de liderazgo para jefes	10/08/2020	15	25/08/2020	Entregar herramientas a los jefes para mejorar su desempeño como líderes	Gerente de RRHH	0.00	2500.00	Implementar talleres de liderazgo para jefes	
13	Ajuste de estrategias de acuerdo con los resultados obtenidos	26/08/2020	18	13/09/2020	Corrección de estrategias de acuerdo a resultados obtenidos	Gerente de RRHH y Gerente General	0.00	0.00	Ajuste de estrategias de acuerdo con los resultados obtenidos	
14	Dar seguimiento al cumplimiento de los procedimientos producto de la implementación de estas estrategias	14/09/2020	95	18/12/2020	Verificación del cumplimiento de los procedimientos	Gerente de RRHH	0.00	0.00	Dar seguimiento al cumplimiento de los procedimientos producto de la implementación de estas estrategias	
							S/	-	S/	10,500.00

## VIII. Referencias

- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing: 1988, 'Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach', *Psychological Bulletin* 103, 411–423.
- Ahluwalia, A. K., & Preet, K. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Work Motivation: A Comparative Study of State and Private University Teachers. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 55.
- Ajzen, I. (2006). *Constructing a TpB questionnaire: conceptual and methodological considerations*. Recuperado de: Icek Ajzen: Homepage
- Al-Laymoun, M. R. (2017). The Role Of The Transformational Leadership In Upgrading The Performance Of The Five Stars Hotels Staff From The Perspective Of Hr Managers. *International Journal of Information, Business and Management*, 9(4), 11.
- Ali, A. Y. S., Sidow, M. A., & Guleid, H. S. (2013). Leadership styles and job satisfaction: empirical evidence from Mogadishu universities. *European Journal of Management Sciences and Economics Vol, 1*(1).
- Alonso, F. M., Saboya, P. R., & Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Anari, N. N. (2012). Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 24(4), 256-269. doi:doi:10.1108/13665621211223379
- Appelbaum, S. H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O., & Kulbashian, S. (2013). Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (part one). *Industrial and Commercial Training*, 45(4), 222-229.
- Armandi, B., Oppedisano, J., & Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: a “case” in point. *Management Decision*, 41(10), 1076-1088.
- Arzi, S., & Farahbod, L. (2014). The impact of leadership style on job satisfaction: A study of Iranian Hotels. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 6(3), 171.

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European industrial training*, 15(4).
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Bandura, R. P., & Lyons, P. R. (2014). The art and science of job satisfaction: Much of it comes down to decent management practice. *Human Resource Management International Digest*, 22(7), 32-35. doi:doi:10.1108/HRMID-10-2014-0141
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4-19.
- Bass, B. (1988). The Inspirational Processes of Leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 21-31. doi:doi:10.1108/eb051688
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5).
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bejarano, M. A. G. (2018). La importancia de las empresas de servicios en el desarrollo de los países de economías emergentes. *INNOVA Research Journal*, 3(3), 1-5. doi:https://doi.org/10.33890/innova.v3.n3.2018.634
- Bejarano, M. A. G., & Siu, D.R.S. (2017). La lealtad de los clientes y su relación con la lealtad de los colaboradores. *INNOVA Research Journal*, 2(9), 121-125. doi:https://doi.org/10.33890/innova.v2.n9.2017.477

- Bejarano, M. A. G., Suárez, R.J.P., & Vera, M.F.A (2018). La satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teórico. *INNOVA Research Journal*, 3(8), 140 - 146. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.2018.879>
- Bersin, J., Agarwal, D., Pelster, B., & Schwartz, J. (2015). „Global Human Capital Trends 2015. Leading in the new world of work”. In: Retrieved from Deloitte University Press: <http://dupress.com/articles/employee-engagement-culture-human-capital-trends-2015>.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), p192.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2(18), 261-267.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 80(4), 468.
- Byrne, B. M. (2013). Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming. Routledge.
- Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 201-207.
- CH Chan, S., & Mak, W. M. (2014). Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 674-690.
- Chen, M., Lyu, Y., Li, Y., Zhou, X., & Li, W. (2017). The impact of high-commitment HR practices on hotel employees' proactive customer service performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 94-107.
- Chib, S. (2016). Study on organizational commitment and workplace empowerment as predictors of organization citizenship behaviour. *Scholedge International Journal of Management & Development ISSN 2394-3378*, 3(3), 63-73.

- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles [Transformational leadership and gender: Spanish managers' self-ratings]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 39-55.
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, 1(2), 186-199.
- Daude, C., & Fernández-Arias, E. (2010). On the role of productivity and factor accumulation in economic development in Latin America and the Caribbean.
- Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430.
- Dinc, M. S. (2017). Organizational commitment components and job performance: Mediating role of job satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(3), 773-789.
- DeVellis, R. F. (2003). Factor analysis. Scale development, theory and applications. *Appl. Soc. Res. Method Ser*, 26, 10-137.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 177-193.
- Dutta, S., & Lanvin, B. (2016). The global innovation index 2013: The local dynamics of innovation.
- El Badawy, T. A., & Magdy, M. M. (2015). Assessing the Impact of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: An Empirical Study on Faculty Members with Respect to Gender and Age. *International Business Research*, 8(3), p67.
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790. doi:doi:10.1108/IJM-01-2014-0005
- Faisal, M. N., & Al-Esmael, B. A. (2014). Modeling the enablers of organizational commitment. *Business Process Management Journal*, 20(1), 25-46. doi:doi:10.1108/BPMJ-08-2012-0086

- Falconí, J. (2015). *Los Servicios en el Ecuador: Algunos desafíos a Corto Plazo*. Paper presented at the United Nations Conference on Trade and Development, Geneva. [http://unctad.org/meetings/en/Presentation/c1mem3\\_2015\\_p18\\_Falconi\\_en.pdf](http://unctad.org/meetings/en/Presentation/c1mem3_2015_p18_Falconi_en.pdf)
- Farahani, M., Taghadosi, M., & Behboudi, M. (2011). An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence: Case study in Iran. *International Business Research*, 4(4), p211.
- Farzaneh, J., Farashah, A. D., & Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(5), 672-691. doi:doi:10.1108/PR-07-2013-0118
- Feinstein, A. H., Vondrasek, D., Martin, J., Ogawa, R., Dalbor, M., Stefanelli, J., . . . Cannon, H. (2001). Relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees. *Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure Science*, 26.
- García-Almeida, D. J., Fernández-Monroy, M., & Saá-Pérez, D. (2015). Dimensions of employee satisfaction as determinants of organizational commitment in the hotel industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(2), 153-165.
- Gounaris, S., & Boukis, A. (2013). The role of employee job satisfaction in strengthening customer repurchase intentions. *Journal of Services Marketing*, 27(4), 322-333. doi:doi:10.1108/08876041311330799
- Guerrero Bejarano, M. A., Añazco Camacho, K.A., Valdivieso Salas, R.P., & Sánchez Córdova, O.W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142-148. doi:https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Sahin Perçin, N. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693-717.
- Gyamfi, G. D. (2014). Influence of Job Stress on Job Satisfaction: Empirical Evidence from Ghana Police Service. *International Business Research*, 7(9), p108.
- Herrera, J. M. F., Torres, C. E. C., & Gutiérrez, L. C. (2019). Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencia de validez de constructo, criterio

- y confiabilidad. *Revista de Psicología*, 37(1), 7-29.  
doi:<https://doi.org/10.18800/psico.201901.001>
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1994). Management scientists are human. *Management science*, 40(1), 4-13.
- Hofstede, G. J., & Pedersen, P. (2002). *Exploring culture: Exercises, stories and synthetic cultures*: Nicholas Brealey Publishing.
- Huertas, A., & Andrés, R. (2019). *La importancia del capital humano en la organizacion*. (Bachelor's). Fundación Universidad de América, Bogotá. Retrieved from <http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7264>
- Hussain Haider, M., & Riaz, A. (2010). Role of transformational and transactional leadership with job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*(01), 29-38.
- Indarti, S., Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283-1293.
- INEC. (2014). Directorio de Empresas y Establecimientos. Retrieved from [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2014/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf)
- Insights, D. (2019). *Tendencias Globales en Capital Humano* Retrieved from <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Tendencias-Globales-en-HC-2019.html>
- Jain, P. (2016). The influence of transformational leadership and emotional intelligence on organizational commitment. *Journal of Commerce and Management Thought*, 7(3), 586.
- Jarvis, Cheryl Burke, Scott B. MacKenzie, and Philip M. Podsakoff (2003), "A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research," *Journal of consumer research*, 30 (2), 199 - 218.
- Jernigan III, I., Beggs, J. M., & Kohut, G. F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 564-579.



- Jha, J. K., & Pandey, J. (2015). Linking ethical positions and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Management*, 22(4), 63.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135-1156. doi:doi:10.1108/IJCHM-01-2014-0019
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59-68.
- Karim, F., & Rehman, O. (2012). Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of applied psychology*, 91(1), 202.
- Khalilzadeh, J., Chiappa, G. D., Jafari, J., & Borujeni, H. Z. (2013). Methodological approaches to job satisfaction measurement in hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 865-882. doi:doi:10.1108/IJCHM-05-2012-0067
- Kline, R. B. (2004). *Beyond significance testing: Reforming data analysis methods in behavioural research*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York, NY: Guilford.
- Komari, N., & Djafar, F. (2013). Work Ethics, Work Satisfaction and Organizational Commitment at the Sharia Bank, Indonesia. *International Business Research*, 6(12), p107.
- Koontz, W., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: McGrawHill.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*.

- Kuang Chi, H., Ren Yeh H., & Chion Huei Y (2008) The effects of transformation leadership, organizational culture, job satisfaction on the organizational performance in the non-profit organizations. *Journal of Global Business Management*
- Kuo, Y. K. (2013). Organizational commitment in an intense competition environment. *Industrial Management & Data Systems*, 113(1), 39-56. doi:doi:10.1108/02635571311289656
- Lee, S. H., & Jeong, D. Y. (2017). Job insecurity and turnover intention: Organizational commitment as mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(4), 529-536.
- Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, construction and architectural management*, 15(2), 164-184.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297-1343.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-374. doi:doi:10.1108/01437739910302524
- Long, C. S., Yong, L. Z., & Chuen, T. W. (2016). Analysis of the relationship between leadership styles and affective organizational commitment. *Int J Manag Account Econ*, 3, 572-598.
- López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in Portugal's hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 258-272.
- Maamari, B. E. (2014). Changing management history, gender moderating pay to job satisfaction for IS users. *Journal of Management History*, 20(3), 311-332. doi:doi:10.1108/JMH-01-2014-0007
- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
- Mahanta, M. (2012). Personal characteristics and job satisfaction as predictors of organizational commitment: An empirical investigation. *South Asian Journal of Management*, 19(4), 45.

- Manzano Patiño, A. (2017). Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales. *Investigación en Investigación Médica*, 7(25), 67-72.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Meller, P., & Salinas, B. (2019). *Revolucion Tecnológica 4.0 y Capital Humano*. Retrieved from <http://interminproject.org/wp-content/uploads/folletobeauchef25marzo.pdf>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., 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. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879101918421>
- Michel, R. D. J., & Michel, C. E. J. (2012). Faculty satisfaction and work-family enrichment: The moderating effect of human resource flexibility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5168-5172.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2010). Hofstede's fifth dimension: New evidence from the World Values Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 0022022110388567.
- Moon, T.-W., Hur, W.-M., Ko, S.-H., Kim, J.-W., & Yoon, S.-W. (2014). Bridging corporate social responsibility and compassion at work: Relations to organizational justice and affective organizational commitment. *Career Development International*, 19(1), 49-72. doi:doi:10.1108/CDI-05-2013-0060
- MR Campbell, S. (2013). The applicability of commitment models in a unionized professional workplace. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(4), 488-503.
- Mundial, B. (2013). Sin viento a favor, América Latina y el Caribe deberán impulsar motores de crecimiento interno. Retrieved from <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2013/04/17/Latin-America-Caribbean-economic-perspectives-2013-growth.print>

- Nawaz, M. M., & Bodla, M. A. (2010). Comparative study of full range leadership model among faculty members in public and private sector higher education institutes and universities. *International Journal of Business and Management*, 5(4), p208.
- Omar, W. W. (2013). Transformational leadership style and job satisfaction relationship: a study of structural equation modeling (SEM). *International journal of academic research in business and social sciences*, 3(2), 346.
- Ordoñez, J. A. (2011). *Informe de Coyuntura Económica N° 7*. Retrieved from <http://www.utpl.edu.ec/comunicacion/wp-content/uploads/2012/12/utpl-Informe-de-coyuntura-economica-N-7-ano-2011.pdf>
- Pacheco, G., der Westhuizen, D. W., Ghobadian, A., Webber, D. J., & O'Regan, N. (2016). The changing influence of societal culture on job satisfaction across Europe. *British Journal of Management*.
- Pantouvakis, A., & Bouranta, N. (2013a). The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction: Evidence from the transport sector. *The TQM Journal*, 25(2), 186-201. doi:doi:10.1108/17542731311299618
- Pantouvakis, A., & Bouranta, N. (2013b). The link between organizational learning culture and customer satisfaction: Confirming relationship and exploring moderating effect. *The Learning Organization*, 20(1), 48-64. doi:doi:10.1108/09696471311288528
- Patiar, A., & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 586-608.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127-150.
- Politis, J. D. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 186-197.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.

- Pujol-Cols, L. J., & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Quintana, T. A., Park, S., & Cabrera, Y. A. (2015). Assessing the effects of leadership styles on employees' outcomes in international luxury hotels. *Journal of Business ethics*, 129(2), 469-489.
- Reed, K., Goolsby, J. R., & Johnston, M. K. (2016). Extracting meaning and relevance from work: The potential connection between the listening environment and employee's organizational identification and commitment. *International Journal of Business Communication*, 53(3), 326-342.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organizational behaviour*: Pearson Higher Education AU.
- Rubalcaba Bermejo, L., Gago, D., Ariano, M., & Tripathi, A. K. (2016). Services and Innovation for the Competitiveness of the Ecuadorian Economy.
- Ruiz, M. A. P., Antonio; San Martin, Rafael (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Sampin, S. D. V., Soria, O.S.C., & Bejarano, M.A.G. (2018). El liderazgo y su relación con la satisfacción de los clientes: un enfoque teórico. *INNOVA Research Journal*, 3(11), 29-34. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n11.2018.934>
- Saner, T., & Sadikoglu, G. (2016). Gender differences in job satisfaction in 5 star hotels of north Cyprus: descriptive analysis. *Procedia Computer Science*, 102, 359-364.
- Santosh, B., & Muthiah, K. (2016). An Empirical Study on the Organizational Commitment of Repatriated Female Employees. *IUP Journal of Management Research*, 15(4), 7.
- Savery, L. K., & Syme, P. D. (1996). Organizational commitment and hospital pharmacists. *Journal of Management Development*, 15(1), 14-22. doi:[doi:10.1108/02621719610107773](https://doi.org/10.1108/02621719610107773)
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2): John Wiley & Sons.
- Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1994). *Breaking the cycle of failure in services*: Cambridge.
- Seyal, A. H., & Afzaal, T. (2013). An investigation of relationship among emotional intelligence, organizational commitment and job satisfaction: evidence from academics in Brunei Darussalam. *International Business Research*, 6(3), p217.

- Shanker, M. (2016). Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Indian Workforce. *Journal of Psychosocial Research*, 11(2), 397.
- Sharma, J. P., & Bajpai, N. (2010). Organizational commitment and its impact on job satisfaction of employees: A comparative study in public and private sector in India. *International Bulletin of Business Administration*, 9(1), 7-19.
- Shim, H. S., Jo, Y., & Hoover, L. T. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of organizational culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), 754-774.
- Shurbagi, A. M. A. (2014). The Relationship between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment. *International Business Research*, 7(11), p126.
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192-1211. doi:doi:10.1108/BIJ-01-2014-0007
- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2009). *Principles of organizational behavior*: South-Western Cengage Learning.
- Sothan, Y., Baoku, L., & Xiang, W. Z. (2016). Study of the effect of organizational commitment on employee creativity: Mediating role of knowledge sharing. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(7), 399-410.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3): Sage.
- Telégrafo, E. (2015). El sector servicios genera 1,9 millones de empleos. Retrieved from <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/el-sector-servicios-genera-19-millones-de-empleos>
- Thamrin, H. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566-572.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.

Retrieved

from

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984310001918>

- Van Der Westhuizen, D. W., Pacheco, G., & Webber, D. J. (2012). Culture, participative decision making and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2661-2679.
- Van Seters, D. A., & Field, R. H. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of organizational change management*, 3(3), 29-45.
- Vetráková, M., & Mazúchová, E. (2015). Modeling of process work motivation in hotels. *Procedia Economics and Finance*, 34, 508-513.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Vujičić, D., Jovičić, A., Lalić, D., Gagić, S., & Cvejanov, A. (2015). The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad. *Economic and Industrial Democracy*, 36(4), 633-652.
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., & Avolio, B. J. (2007). Leadership, individual differences, and work-related attitudes: A cross-culture investigation. *Applied psychology*, 56(2), 212-230.
- Wang, X.-H. F., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134.
- Worrell, T. G. (2004). *School psychologists' job satisfaction: Ten years later*. Citeseer,
- Xirasagar, S. (2008). Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives. *Journal of Health organization and management*, 22(6), 599-613.
- Yaghoubipoor, A., Tee, O. P., & Ahmed, E. M. (2013). Impact of the relationship between transformational and traditional leadership styles on Iran's automobile industry job satisfaction. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 9(1), 14-27. doi:doi:10.1108/20425961311315692
- Yahaya, R., Ebrahim, F. A., & Sheard, G. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2).
- Yeh, H. R. (2008). The effects of transformation leadership, organizational culture, job satisfaction on the organizational performance in the non-profit organizations.

- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86. doi:doi:10.1108/01437730910927106
- Yildirim, B. I., Gulmez, M., & Yildirim, F. (2016). The relationship between the five-factor personality traits of workers and their job satisfaction: s study on five star hotels in Alanya. *Procedia Economics and Finance*, 39, 284-291.
- Yousaf, A., Sanders, K., & Abbas, Q. (2015). Organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intentions: A happy marriage? *Personnel Review*, 44(4), 470-491. doi:doi:10.1108/PR-12-2012-0203
- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.
- Yurtseven, G., & Halici, A. (2012). Importance of the motivational factors affecting employees satisfaction. *International Business Research*, 5(1), p72.
- Zahari, I. B., & Shurbagi, A. M. A. (2012). The effect of organizational culture and the relationship between transformational leadership and job satisfaction in petroleum sector of Libya. *International Business Research*, 5(9), p89.
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Gruñeiro, P. C. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1/2), 91-106. doi:doi:10.1108/IJSSP-02-2014-0010
- Zhao, X. R., Ghiselli, R., Law, R., & Ma, J. (2016). Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 27-38.
- Zornoza, C., Porta, C. D., & García, J. I. A. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión* (8483224879). Retrieved from
- Zumrah, A. R., & Boyle, S. (2015). The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training. *Personnel Review*, 44(2), 236-254. doi:doi:10.1108/PR-02-2013-0029



## Anexos

### Anexo 1: Matriz de consistencia

#### Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de empresas de servicio - Guayaquil

Problema general	Objetivo general	Hipótesis	Variable estilos de liderazgo		
			Dimensión	Indicador	Ítem
¿Cómo influye el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de empresas de servicio – Guayaquil?	Determinar la influencia del estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de empresas de servicio – Guayaquil	El estilo de liderazgo y la satisfacción laboral influyen en el compromiso organizacional de empresas de servicio – Guayaquil.	Liderazgo transformacional	Carisma	9, 13, 26, 36
				Estimulación Intelectual	2, 8, 30, 32
				Influencia Idealizada	6, 10, 14, 15, 18, 19, 21, 25, 29, 31, 34
			Liderazgo transaccional	Recompensa Contingente	1, 11, 16, 35
				Administración por excepción	3,4, 12, 17, 20, 22, 24, 27
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas			
¿Cómo en las culturas colectivistas se relaciona el estilo de liderazgo transaccional y el nivel de satisfacción laboral presente en las empresas de servicio?	Determinar la relación entre las culturas colectivistas con el estilo de liderazgo transaccional y el nivel de satisfacción laboral presente en las empresas de servicio.	En las culturas colectivistas, existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo transaccional y el nivel de satisfacción laboral presente en las empresas de servicio.	Laissez-faire	Liderazgo pasivo por evitación	5, 7, 28, 33
			Variable satisfacción laboral		
			Satisfacción con el pago	Satisfacción con el pago	1, 10, 19, 28
			Satisfacción con las promociones	Satisfacción con las promociones	2, 11, 20, 33
			Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con la supervisión	3, 12, 21, 30
			Satisfacción con los Beneficios	Satisfacción con los Beneficios	4, 13, 22, 29
¿Cómo las culturas colectivistas se relacionan con el estilo de liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción laboral presente en las empresas de servicio?	Determinar la relación entre las culturas colectivistas con el estilo de liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción laboral presente en las empresas de servicio.	En las culturas colectivistas, existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción laboral presente en las empresas de servicio.	Satisfacción con los premios contingentes	Satisfacción con los premios contingentes	5, 14, 23, 32
			Satisfacción con las reglas y procedimientos	Satisfacción con las reglas y procedimientos	6, 15, 24, 31
			Satisfacción con los compañeros de trabajo	Satisfacción con los compañeros de trabajo	7, 16, 25, 34
			Satisfacción con la naturaleza del trabajo	Satisfacción con la naturaleza del trabajo	8, 17, 27, 35
			Satisfacción con la Comunicación	Satisfacción con la Comunicación	9, 18, 26, 36

¿Cómo las culturas colectivistas se relaciona con el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral sobre el nivel del compromiso organizacional en las empresas de servicio?	Determinar la relación entre las culturas colectivistas con el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral sobre el nivel del compromiso organizacional en las empresas de servicio.	En las culturas colectivistas, existe una relación positiva entre la relación del estilo de liderazgo y la satisfacción laboral sobre el nivel del compromiso organizacional en las empresas de servicio.	<i>Variable compromiso organizacional</i>		
			Compromiso afectivo	Sentido de pertenencia y trabajo por gusto más que por necesidad	1, 3, 7, 10, 11, 12, 15
			Compromiso de continuidad	Razones por las que continúan en el trabajo	4,8, 13, 16, 17
			Compromiso normativo	Obligación moral	2,5,6, 9, 14, 18
Diseño y método		Técnicas e instrumentos		Población y muestra	Método de análisis de datos
Enfoque cuantitativo Diseño: No Experimental Descriptivos Método: hipotético deductivo		Técnica: Encuestas Instrumentos: MLQ, JSS y CCO		Población: Empresas de Servicios Muestra: No probabilística 386 respuestas válidas de empleados de 20 empresas	Modelo de Ecuaciones Estructurales

## Anexo 2: Autorización del artículo de referencia

Gmail - Re: Doctoral dissertation

5/1/20 21:54



Maru Guerrero <guerreroejarano@gmail.com>

---

### Re: Doctoral dissertation

1 mensaje

---

**Adel Shurbagi** <shurbagi@yahoo.com>  
Responder a: Adel Shurbagi <shurbagi@yahoo.com>  
Para: Maru Guerrero Bejarano <mguerrero@pucp.pe>

17 de noviembre de 2015, 10:35

Salam,

First of all I hope to be fine. Secondly, it's my pleasure to help you to continue your research and from my deepest heart I wish for you to complete your research. You can take this letter as a permission from me to you.

Regards

Dr. Adel Mohamed Shurbagi

On Tuesday, November 17, 2015 2:44 PM, Maru Guerrero Bejarano <mguerrero@pucp.pe> wrote:

Dear Dr. Adel:

Hopefully you be fine; my name is Maria Guerrero Bejarano, i'm pursuing my doctoral studies, and in the search for my dissertation topic, found your work "The Relationship between Transformational Leadership Style, Job Satisfaction and the Effect or Organizational Commitment".

I would like your permission to continue this research, adding transactional leadership style, and incorporating private companies in the study yo compare the results with the public companies according to recommendation you made. If you don't mind, i would ask author suggest.

I'm from Guayaquil, Ecuador, so my study would be conducted here, with medium-sized companies in the services sector.

Please let me now if you are interest and if i have your permission,

Thanks for your time,

Best Regards,

--

**María Auxiliadora Guerrero Bejarano, MBA**  
**Directora Académica**

<https://mail.google.com/mail/u/0?ik=b38cb32977&view=pt&search...d-f%3A1518101613742081430&siml=msg-f%3A1518101613742081430>

Página 1 de 2

## Anexo 3: Autorización del uso de instrumentos

Gmail - RE: Permission to use Organizational Commitment Survey

5/1/20 21:54



Maru Guerrero <guerreroejarano@gmail.com>

---

### RE: Permission to use Organizational Commitment Survey

1 mensaje

---

**John Meyer** <meyer@uwo.ca>  
Para: Maru Guerrero Bejarano <mguerrero@pucp.pe>

9 de marzo de 2016, 8:45

Dear Maria,

You can get the commitment measures and permission to use them for academic research purposes from <http://employeecommitment.com>. I do not have a Spanish version, but you might contact Dr. Luis Arciniega ([lariniega@tam.mx](mailto:lariniega@tam.mx)) to see if he will share his Spanish translation. I hope all goes well with your research.

Best regards,

John Meyer



Dr. John Meyer  
Department of Psychology  
Rm 8411, Social Science Centre  
Western University  
London, Ontario, Canada  
N6A 5C2

Phone: (519) 661-3679

Fax: (519) 661-3961

Email: [meyer@uwo.ca](mailto:meyer@uwo.ca)

<https://mail.google.com/mail/u/0?ik=b38cb32977&view=pt&sear...d-f%3A1528332181478089541&siml=msg-f%3A1528332181478089541>

Página 1 de 2



Maru Guerrero &lt;guerreroejarano@gmail.com&gt;

**Re: Cuestionario Compromiso Organizacional - Español**

1 mensaje

"Luis Arciniega Ruíz de Esparza" <larciniega@itam.mx>  
Responder a: larciniega@itam.mx  
Para: Maru Guerrero Bejarano <mguerrero@pucp.pe>

14 de marzo de 2016, 6:26

Estimada Maru,

En este vinculo encontraras el cuestionario, asi como los percentiles nacionales de una gran muestra de 5000 empleados mexicanos que quizas te servirian como referente. Te adjunto un par de articulos en donde los hemos usado, asi como un tercero en el que proponemos una mejora a la escala del normative, en especifico a dos items.

Liga cuestionario: <http://www.luisarciniega.org/commitment-scale.html>

Liga percentiles: <http://www.luisarciniega.org/other-spanish-scales.html>

Esta en imprenta el Handbook of Employee Commitment en el que John Meyer es el editor, y en el cual hay un capitulo sobre investigacion en America Latina que me invito a desarrollar. Si me escribes en tres meses, con gusto te envio, un avance de la impresion. Cualquier duda o comentario, no dudes en contactarme.

Saludos.

Luis.

> Estimado Dr. Arciniega;  
>  
> Espero se encuentre muy bien, mi nombre es María Auxiliadora Guerrero, soy  
> estudiante de CENTRUM Católica, del programa doctoral, y me encuentro  
> realizando mi tesis que se titula " La relación entre los estilos de  
> liderazgo y la satisfacción laboral y su efecto en el compromiso  
> organizacional en Guayaquil" el estudio se realizará en Guayaquil a una  
> muestra de 350 empleados de 7 compañías del sector hotelero de la ciudad.  
>  
> El Dr. Meyer me dio su autorización para usar el cuestionario que  
> desarrolló en 1990, pero al pedirle me ayudara con la versión en español  
> del mismo, me sugirió escribirle a Ud. razón por la que lo molesto. Si  
> fuera posible me compartiera su traducción y la validación de la misma, le  
> quedaría infinitamente agradecida. Le adjunto el mail que me contestara el  
> Dr. Meyer, desde ya le agradezco su tiempo,  
>  
> Saludos Cordiales  
>  
> --  
>



Maru Guerrero &lt;guerreroejarano@gmail.com&gt;

---

**RE: Permission to use JSS**

3 mensajes

---

**Spector, Paul** <pspector@usf.edu>  
Para: Maru Guerrero Bejarano <mguerrero@pucp.pe>

7 de marzo de 2016, 7:37

Dear Maria:

You have my permission for noncommercial research/teaching use of the JSS. You can find copies of the scale in the original English and several other languages, as well as details about the scale's development and norms. I allow free use for noncommercial research and teaching purposes in return for sharing of results. This includes student theses and dissertations, as well as other student research projects. Copies of the scale can be reproduced in a thesis or dissertation as long as the copyright notice is included, "Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved." Results can be shared by providing an e-copy of a published or unpublished research report (e.g., a dissertation). You also have permission to translate the JSS into another language under the same conditions in addition to sharing a copy of the translation with me. Be sure to include the copyright statement, as well as credit the person who did the translation with the year.

Thank you for your interest in the JSS, and good luck with your research.

Best,

Paul Spector, Distinguished Professor

Department of Psychology

PCD 4118

University of South Florida

Tampa, FL 33620

813-974-0357

pspector [at symbol] [usf.edu](mailto:pspector@usf.edu)<http://shell.cas.usf.edu/~spector>**From:** Maru Guerrero Bejarano [mailto:[mguerrero@pucp.pe](mailto:mguerrero@pucp.pe)]**Sent:** Sunday, March 6, 2016 6:40 PM**To:** Spector, Paul <[pspector@usf.edu](mailto:pspector@usf.edu)>

## Anexo 4: Presentación del artículo

Gmail - Rv: Fwd: IJSTR - Paper submitted successfully - IJSTR-0220-30881

5/1/20 19:36



Maru Guerrero <guerreroejarano@gmail.com>

---

### Rv: Fwd: IJSTR - Paper submitted successfully - IJSTR-0220-30881

---

Irma Carhuancho Mendoza <irmamilagros@yahoo.com>  
Responder a: "irmamilagros@yahoo.com" <irmamilagros@yahoo.com>  
Para: Maru Guerrero <guerreroejarano@gmail.com>

5 de enero de 2020, 14:56

Enviado desde Yahoo Mail para Android

----- Mensaje reenviado -----

**De:** "Aprendiendo Finanzas Investigación" <irmamilagros3@gmail.com>  
**Para:** "Milagros Carhuancho" <IRMAMILAGROS@yahoo.com>  
**Cc:**  
**Enviado:** dom., 5 de ene. de 2020 a la(s) 2:55 p. m.  
**Asunto:** Fwd: IJSTR - Paper submitted successfully - IJSTR-0220-30881

----- Forwarded message -----

**De:** **IJSTR Research Publication** <info@ijstr.org>  
**Date:** sáb., 28 de diciembre de 2019 12:25 p. m.  
**Subject:** IJSTR - Paper submitted successfully - IJSTR-0220-30881  
**To:** <irmamilagros3@gmail.com>

Dear María Auxiliadora Guerrero Bejarano, Carlos Manosalvas Vaca, Irma Milagros Carhuancho Mendoza, Carlos Oswaldo Venturo Orbegoso, Claribel Rosario Salvador García,

Thanks for submitting your papers with IJSTR!!

We have received your research papers and will get back to you soon on them soon.

Please note down your reference number : IJSTR-0220-30881

Please use the following link to check the status of your papers online.  
<http://www.ijstr.org/research-paper-status.php>

Feel free to write in case of any query.

Thanks  
Publication Team,  
[www.ijstr.org](http://www.ijstr.org)

# Anexo 5: Artículo



## International Journal of Scientific & Technology Research

Home

About Us

Scope

Editorial Board

Blog/Latest News

Contact Us

---

**CONTACT US!**

GOT QUESTIONS?  
CONTACT US!

Impact Factor: 7.466  
Powered by SJIF

CURRENT PUBLICATIONS

**ISSN 2277-8616**



International Journal of Scientific & Technology Research  
Volume 5, Issue 11  
December 2019 Edition  
ISSN 2277-8616

**Research Paper Status - IJSTR**

Please enter the reference number in following to know the status of your application of research papers:

Paper Title : The mediation of labor satisfaction in the relationship of the leadership style and organizational commitment  
Author : Maria Auxiliadora Guerrero Bejarano, Carlos Manosalvas Yaca, Irma Milagros Carluaricho Mendoza, Carlos Osvaldo Venturo Orbegoso, Claribel Rosario Salvador Garcia  
Current status of application : Papers submitted and pending for initial review.

Enter Ref. Number :

[Submit](#)

Please ensure that you have added [ijstr.org](http://ijstr.org) in your contact list as you may receive notifications/emails regarding the status of your papers.  
For any further information, [click here](#) to write us.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

**CALL FOR PAPERS**

Call For Research Papers  
Online Submission  
Research Paper Status

**AUTHORS**

Authors Guidelines  
Publication Charges  
Publication Certificate  
Publication Indexing  
How to publish research paper  
FAQs


**DOWNLOADS**

IJSTR Template  
Registration Form  
Copyright Transfer

**CONTACT**

Contact Us  
Sitemap

QR CODE



January 2020 Edition [In-process]

December 2019 Edition **417**

November 2019 Edition

October 2019 Edition

September 2019 Edition

August 2019 Edition

July 2019 Edition

June 2019 Edition

May 2019 Edition

April 2019 Edition

Mar 2019 Edition

Feb 2019 Edition

Jan 2019 Edition

**2018 Edition +**

**2017 Edition +**

**2016 Edition +**

852 p.m.  
17/01/2020



# The mediation of labor satisfaction in the relationship of the leadership style and organizational commitment

María Auxiliadora Guerrero Bejarano, Carlos Manosalvas Vaca, Irma Milagros Carhuanchu Mendoza, Carlos Oswaldo Venturo Orbegoso, Claribel Rosario Salvador García

**Abstract**— This research seeks to measure the mediating relationship of job satisfaction in the relationship between leadership style and organizational commitment, using the leadership theory of Bass and Avolio, through the MLQ questionnaire. The organizational commitment was measured with the tool generated from the Meyer and Allen theory and job satisfaction with the Paul Spector questionnaire. The study was outlined with the theoretical basis of the quantitative approach, deductive, cross-sectional method. Data collection was carried out through the survey with the respective questionnaire for each variable, the sampling was for convenience, and 386 people participated voluntarily. Data were analyzed with an SEM model. The results show that the data have a good fit according to the Chi-cuadrado test; in addition, convergent and divergent validity was performed. Therefore, in Ecuadorian reality it was shown that transformational leadership is related to job satisfaction ( $r = .55, p < 0.05$ ), while transactional leadership is negatively related to satisfaction ( $r = -.154, p < 0.05$ ). However, transactional leadership is not related to organizational commitment ( $p > 0.05$ ), and job satisfaction influences organizational commitment ( $r = .608, p < 0.05$ ). The results obtained in the Ecuadorian culture prove results of previous studies carried out in other cultures, the transformational leadership style has a positive impact on job satisfaction and organizational commitment, while the transactional leadership style would have a negative impact with the other variables studied.

**Index Terms**— Job satisfaction, organizational commitment, leadership, people management, work management.

## 1 INTRODUCTION

Human behavior within companies is undoubtedly one of the most studied variables due to the previous evidence that has shown the impact it has on their performance. In addition to its ability to survive over time, the organizational commitment, which is defined as the desired behavior among workers. It is one of the most important but also the most difficult to achieve. According to a study, only 13% of workers are committed to the company they work in [1] constituting the biggest challenge of bosses or business leaders [2].

The majority of studies of this type carried out in recent years were carried out in European or Anglo-Saxon countries. This work sought to contribute by expanding research to Latin America, specifically to Ecuador, to check if the results obtained previously resemble a different cultural reality [3, 4, 5].

We sought to understand the behavior of service companies in Ecuador due to the growth and importance of the industry for the generation of welfare. The permanent crises that affect the countries have generated changes in the markets that are increasingly composed of service-oriented companies, even when they continue to produce products. Globalization has forced companies to seek better levels of competitiveness and service; to return customers to consume their products, which generates higher profitability [6,7,8,9,10]. Human resources play an essential role in this goal. Their level of commitment is related to their level of performance [11,12].

Cultural aspects would also influence human behavior in collectivist cultures, for example, people consider financial security more important than individual well-being [13,14].

This work attempted to demonstrate the mediation of worker satisfaction in the relationship between leadership style and organizational commitment in companies in a country of collectivist culture.

In Ecuador, 77.3% of companies depend in some way on customer service (INEC, 2014), despite this, the companies affected by this item do not have good results in general, which does not allow generating greater well-being in the country [15,16,17]. The aforementioned has, as a consequence, that despite being an item that generates millions of jobs has a negative result in their balance, they are companies that fail to take advantage of their importance and fail to have efficiency levels that allow them to be more profitable. [18,19].

Hofstede (1983) classifies Ecuador as a country of a collectivist culture, that is to say, that it would have great

### \* Correspondence Author

María Auxiliadora Guerrero Bejarano\*, Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil, Ecuador. Email: maquerrero@uide.edu.ec

Carlos Manosalvas Vaca, Universidad Estatal Amazónica, Guayaquil, Ecuador. Email: cmanosalvas@uea.edu.ec

Irma Milagros Carhuanchu Mendoza, Universidad Privada César Vallejo, Lima, Perú. Email: irmamilagros@yahoo.com

Carlos Oswaldo Venturo Orbegoso, Universidad Privada César Vallejo, Lima, Perú. Email: cventuro2911@gmail.com

Claribel Rosario Salvador García, Universidad Privada César Vallejo, Lima, Perú. Email: claribel.salvador.garcia@gmail.com

distances of power and active avoidance of uncertainty. Those mentioned above would mean that in order for an organization to be successful, it must be a collective concern for employees, which implies a concern for organizational culture. It should be noted that the results obtained by the heads of groups are also affected by the national culture [20,21,22]. This study seeks to show if the transactional leadership style has a better or equal performance than the transformational leadership style in employee satisfaction and then if these relationships affect the level of present commitment.

For this work, the proposal by Bass and Avolio (1990) that classify leadership into three transactional, transformational, and *laissez faire* styles were chosen from among the different leadership theories. This theory is one of the most studied and accepted for some decades, to measure this variable, the authors created the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), which has been translated into different languages and validated in previous studies [23].

Theoretically, transformational leadership is considered to encourage personal and professional development in workers, as well as organizational principles, bosses who apply these types of styles are usually aware of what the company's goals are and motivate teamwork for achievement of objectives [24,25,26,27]. Transformational leaders often challenge their followers by understanding their needs, which can generate innovation in the way they solve their problems [28,29].

That the leaders had a relationship of rewards with their followers was what was customary, for the theory mentioned, this type of interaction is defined as transactional leadership that is based on the compensation of the achievements obtained by the workers that can result in levels of well-being in workers and better performance when applied correctly [29]. The transactional leader sets the goals of his team and how they will be compensated. It must be clear when defining it, to ensure compliance, which becomes vital for the success of the model. Another critical factor is the knowledge of the skills of the members of their teams to establish the challenges properly, understanding that the focus of these leaders is the result obtained by their team, not their personal development [30, 31, 32, 33, 34]. The MLQ questionnaire is made up of six dimensions, divided between the three styles [31] the transformational leadership represented by (a) the charisma; (b) intellectual stimulation and, (c) individualized consideration. Transactional leadership: (d) contingent reward and (e) administration by active exception; *laissez faire* represented by (f) passive avoidance leadership [30].

This study sought to establish whether there are differences due to the type of style that the bosses apply with their work teams and the effect that this has on the perception of well-being at work, that is, job satisfaction. Previous studies show a positive relationship between these variables (35, 36, 37; 38, 39, 40). Other studies have resulted in differences in styles and their impact on satisfaction due to other factors such as

national culture, organizational, type of company, and the climate of the same [41,42,43,44] According to Bass (1988), the transactional leader can achieve positive results using his appropriate style, and the transformational creates an environment of desirable commitment in companies (1985) [29]. Other works that have compared the two styles have found in their results that the Transformational leadership could obtain better results when obtaining low staff turnover rates, higher job satisfaction and better performance [45, 36, 46, 47, 48, 42,49, 50,51].

The national culture is a factor that influences the level of influence of the leadership style in aspects such as satisfaction, according to various studies this would allow affirming that no style can be considered superior to another in all cases, the two styles in different Studies have yielded positive results with different variables such as job satisfaction [42,44,52,53]. The type of company is also a factor that affects this relationship [54].

In this work, two dependent variables were identified, the job satisfaction that is defined as an emotional state that affects the employee's performance in the company, and the Organizational Commitment that is defined as an attitude of the worker towards the organization [55].

Satisfaction is also defined as the worker's taste feels with his work, and it is affirmed that he has a positive relationship with his well-being [56, 57, 58]. Some previous work proved that job satisfaction influences the level of performance of companies, defining that satisfied employees can satisfy customers. Likewise, generates better levels of profitability [59,60,61,62,63].

Factors such as gender and age influence employee satisfaction, making it easier to satisfy older employees than by their levels of responsibility. They may feel satisfied in a stable work environment, while younger generations look for jobs that generate more significant challenges. In terms of gender, for women in general, salary is one of the most critical dimensions of satisfaction, while for men, recognition [64,65,66,67].

This study has taken the satisfaction questionnaire developed by Paul Spector (1985) that establishes three main dimensions of satisfaction: (a) participation in decision making; (b) organizational identification [68]; and (c) the relationship between the employee and the leader [69], this questionnaire has been translated and validated by its author in several languages and culture.

The organizational commitment is the link that affects the permanence in the companies of the employees, models their way of doing things, and decreases levels of rotation of the human resource. It is a desired attitude for entrepreneurs but challenging to achieve [70,71,72,73,74,75]. A high level of organizational commitment affects the company's performance and how this effect produces better work

climates, better willingness to change and to the proper management of knowledge, as well as its generation [75,76,77,78,79,80].

Cultures and types of companies also affect the level of organizational commitment within companies, for example, public companies tend to provide greater security among employees, which generates a higher level of commitment in employees; Age, level of education and time at work also influence this variable [81,82,83,84]. Some studies have shown that the level of commitment is low in most companies despite its importance, so this study aims to understand what affects it [1]. The instrument used to measure organizational commitment corresponds to the one defined based on the theory of Meyer & Allen (1991), which divides it into three dimensions: (a) active commitment, (b) the commitment to continuity, and (c) the normative commitment [85].

Because leadership does not directly affect organizational commitment, job satisfaction served a double function, in addition to being a dependent variable, it was a mediator for the relationship between leadership style and organizational commitment, in the same way, national culture [86,87,88]. National culture politically and sociologically affects decision-making in companies, which also influences the styles of leadership applied and the results obtained [20].

The main objective of this work was to relate the variables explained by identifying in the literature the existing relationships and how the variables defined in the model can affect them [3,80,89,90] is shown in Figure 1.

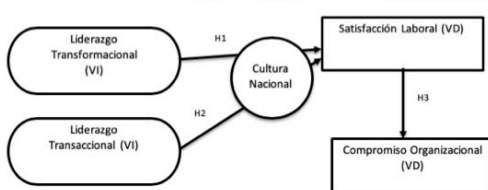


Fig. 1. A proposed conceptual framework.

The questions that were sought to answer in this study a) To what extent does the style of transactional leadership relate to the level of job satisfaction present in service companies within the context of a collectivist culture? B) To what extent does the transformational leadership style relate to the level of job satisfaction present in service companies within the context of a collectivist culture? C) To what extent are job satisfaction and organizational commitment related to service companies, within the context of a collectivist culture? These questions individually generated the following hypotheses:

•H1: In collectivist cultures, there is a positive relationship between the style of transactional leadership and the level of job satisfaction present in service companies.

• H2: In collectivist cultures, there is a positive relationship between the transformational leadership style and the level of job satisfaction present in service companies.

• H3: In collectivist cultures, there is a positive relationship between the relationship of leadership style and job satisfaction about the level of organizational commitment in service companies.

## 2 RESEARCH METHODOLOGY

This study was quantitative, deductive, post-positivist, and transversal. Correlated the variables in companies in the service sector in Ecuador. We worked with 386 valid answers, being valid to apply the SEM method to analyze the data using SPSS and AMOS, the method of structural equations has been used in previous studies [91,92,93,94].

Participants' goodwill was assumed as well as their condition to understand and answer the surveys based on the truth properly; It is also assumed that the performance of companies is affected by the leadership style and that companies with a better level of commitment get better performance [95,96]

The sample was non-probabilistic and convenience. The study was limited to companies in the service sector of the city of Guayaquil, Ecuador. We sought to obtain a representative sample of types of services, obtaining results from health companies, technological services, tourism, industrial automation, education, among others. Three hundred eighty-six valid responses were obtained out of a total of 405 sent. We worked with a total of 27 companies in the services sector, and 15 employees of each were applied to people of middle management to reduce the risk of bias in the responses.

Three questionnaires were used for tools for information gathering, (a) the multifactorial leadership questionnaire [30]; (b) the three-dimensional organizational commitment questionnaire [85] and (c) the job satisfaction questionnaire [58], all three applied at the same time. The three instruments have been widely used, translated into Spanish by their authors and validated in previous studies [23,97,46,98,99,100,101,102,72,93,33,94,103,104,105,106,107]. The three surveys are made up of 5-point Likert scales, except for the job satisfaction score of 6; they have been validated presenting significant values using cron Bach alpha [91,93,94,100,102]. A confirmatory factor analysis was performed to establish the convergent and divergent validity of the constructs.

The analysis unit of this study was the organizations. The surveys were carried out in the workplaces of the participants. The principles of confidentiality were maintained, and all the participations were voluntary, being informed of the participation in the study. The data were treated with the SPSS in version 24 and its AMOS application, which are the most used for studies of this type. All the variables of the study are latent or unobservable,

which is why a multivariate analysis is carried out through structural equations, which allows us to observe different relationships at the same time, allow us to work with ordinal scales such as Likert's and see the relationships between variables, some previous studies that correlated these constructs used this methodology [108, 109,110,111,112, 113,43,114,115].

**3 RESULTS**

Three hundred eighty-six valid responses were obtained, 56.7% were women, 43.3% men, 53.7% have the undergraduate academic preparation, and the difference with postgraduate studies. 71.8% have 1 to 7 years of permanence in the company. More than 50% of the participants are dedicated to the administrative area. Concerning the reliability of the scales of the constructs, it was used using Cronbach's alpha, according to Ajzen (2006), for a scale to be considered reliable, a result greater than or equal to 0.7 must be obtained; values less than 0.5 are not considered acceptable, in the following table we can observe each construct, its dimensions, and results [116].

Table- I: Reliability of the Scales of each Construct

Construct	Subconstructs	The Alpha of Cronbach	Number of Items
Transformational Leadership	Idealized influence - Attributes	0.919	20
	Idealized Influence (Behavior)	0.6	4
	Inspirational Motivation	0.805	4
	Intellectual Stimulation	0.615	4
	Individualized Consideration	0.7	4
Transactional Leadership	Contingent Reward	0.7	4
	Management by Active Exception	0.627	4
	Passive Exception Management	0.70	4
Work Satisfaction	Satisfaction with Payment	0.774	36
	Promotion	0.6	4
	Supervision	0.58	4
	Benefits	0.656	4
	Contingent Rewards	0.624	4
	Operating conditions	0.674	4
	Coworkers	0.50	4
	Nature of work	0.56	4
Organizational Commitment	Conunication	0.7	4
	Affective Commitment	0.69	4
	Commitment to Continuity	0.914	18
	Regulatory Commitment	0.86	7
		0.772	5
		0.81	6

All the scales obtained an acceptable result of reliability; after this, the proposed model is analyzed, being able to observe the effects that the latent variables have between them, characteristic of a structural model. According to Chion, S., & Charles, V. (2016) the criteria that identify the model are: (a) one of the paths of each variable must be restricted to a

value of one on the measurement scale, and (b) the links of the errors of the observable and latent variables are restricted to the value of one [117]. After the model was identified, it was adjusted through (a) the chi-square test (with p-value > 0.20); (b) of the residual index of the standardized mean square root (SRMR), (c) comparative adjustment index (CFI) and (d) the mean square root index of the approximation error (RMSEA). Figure 2 shows the simplified model:

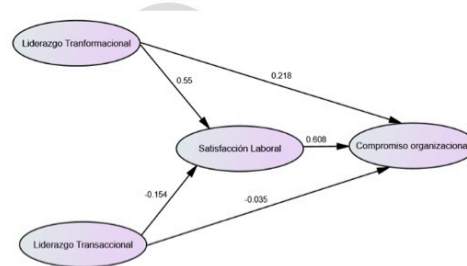


Fig.2. Simplified proposed model

Table-II: Structural Model Adjustment Indices

Index	Value	Acceptance Level
Chi-cuadrado	9255,29	P < 0.00
G1	3543	
SRMR	0.045	≤ 0.05
CFI	0.973	≥ 0.95
RMSEA	0.006	≤ 0.06
CMIN/DF	2.612	< 5

All indexes are accepted according to the results obtained, which allows concluding that the model has a good data fit. As the chi-square index is sensitive to the sample size, it must be evaluated through the indices mentioned above. Convergent validity was assessed through the analysis of the significance of the regression estimates between each observable variables with each latent variable to which they correspond. Divergent validity was assessed by restricting the correlation parameter between two latent variables to 1 and testing chi-square differences between the restricted model and the unrestricted model. Pairs made the tests of constructs at the same time, and the two validity criteria were met in the model. To test these hypotheses, the estimated regression weights between each of the constructs were analysed (Table III).

The results show that there is a positive and significant relationship between Transformational Leadership and Labor Satisfaction (0.552; p-value <0.05), which allows accepting the H2 research hypothesis. However, the relationship between transactional leadership and job satisfaction is negative, although significant (-0.154; p-value <0.05), leading to the rejection of the H1 hypothesis. On the other hand, the relationship between job satisfaction and organizational commitment is positive and

significant (0.608; p-value <0.05), as well as the relationship between transformational leadership and organizational commitment (0.218; p-value <0.05). However, the relationship between transactional leadership and organizational commitment is neither positive nor significant (-0.035; p-value > 0.05), which leads to partially accept the H3 research hypothesis since there is only a relationship only of the transformational leadership style and job satisfaction on the level of organizational commitment.

Table-III: Regression Weights of the Structural Model Leadership Styles and Knowledge Exchange

		Relation	Estimate	Standardized Estimate	SE	p
Work satisfaction	<-	Transformational Leadership	1.505	0.552	0.159	.000
Work satisfaction	<-	Transactional Leadership	-0.419	-0.154	0.181	.020
Organizational Commitment	<-	Transformational Leadership	0.746	0.218	0.173	.000
Organizational Commitment	<-	Transactional Leadership	-0.120	-0.035	0.026	.210
Organizational Commitment		Work Satisfaction	0.762	0.608	0.086	.000

#### 4 CONCLUSION

According to the results obtained, results obtained in previous studies are confirmed (Alonso et al., 2010; Anari, 2012; Bartram & Casimir, 2007; Cuadrado & Molero, 2002; Fabi, Lacoursière, & Raymond, 2015; Farahani, Taghadosi, & Behboudi, 2011; Gunlu, Aksarayli, & Sahin Perçin, 2010; Herrera, 2019; Jernigan III et al., 2002; Komari & Djafar, 2013; MR Campbell, 2013; Seyal & Afzaal, 2013; Shurbagi, 2014; Singh & Gupta, 2015; Xirasagar, 2008; Yousaf, Sanders, & Abbas, 2015; Zahari & Shurbagi, 2012; Zayas-Ortiz, Rosario, Marquez, & Gruñeiro, 2015) who evaluated the influence of the transformational leadership style on organizational commitment or job satisfaction.

The Ecuadorian national culture would not have different results from other cultures previously analyzed. The transactional leadership style that had not been included in previous studies, according to the results obtained, does not have a positive relationship with job satisfaction or organizational commitment.

It is recommended in future research to include the type of company (public or private) to confirm if there is a difference with the results obtained in the relationship of transactional

leadership and its impact on job satisfaction and organizational commitment. It could also generate a new analysis with types of specific service companies to generate comparisons according to the characteristics of the companies, understanding that an entrepreneurial services company, for example, could have different behaviours from a health services, hospitality, or computer services company.

#### REFERENCES

- [1] J. Bersin, D. Agarwal, B. Pelster y J. Schwartz, «Leadership: Why a perennial issue?» de *Global Human Capital Trends 2015*, EEUU, Deloitte University Press, 2015, pp. 17-22.
- [2] Deloitte Insights, *Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano*, EEUU: Deloitte Insights, 2019.
- [3] S. Robbins y T. A. Judge, *Organizational behavior*, EEUU: Pearson, 2013.
- [4] M. Shanker, «Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Indian Workforce,» *Journal of Psychosocial Research*, vol. 11, n° 2, pp. 397-408, 2016.
- [5] J. Sharma y N. Bajpai, «Organizational commitment and its impact on job satisfaction of employees: A comparative study in public and private sector in India,» *International Bulletin of Business Administration*, vol. 9, n° 1, pp. 7-19, 2010.
- [6] M. Bejarano, «La importancia de las empresas de servicios en el desarrollo de los países de economías emergentes,» *INNOVA Research Journals*, vol. 3, n° 3, pp. 1-5, 2018.
- [7] S. Chib, «Study on organizational commitment and workplace empowerment as predictors of organization citizenship behaviour,» *Scholedge International Journal of Management & Development*, vol. 3, n° 3, pp. 63-73, 2016.
- [8] D. Garcia-Almeida, M. Fernández-Monroy y D. Saá-Pérez, «Dimensions of employee satisfaction as determinants of organizational commitment in the hotel industry,» *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, vol. 25, n° 2, pp. 153-165, 2015.
- [9] T. Quntana, S. Park y Y. Cabrera, «Assessing the effects of leadership styles on employees' outcomes in international luxury hotels,» *Journal of Business ethics*, vol. 129, n° 2, pp. 469-489, 2015.
- [10] M. Shanker, «Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Indian Workforce,» *Journal of Psychosocial Research*, vol. 11, n° 2, p. 397, 2016.
- [11] M. Chen, Y. Lyu, Y. Li, X. Zhou y W. Li, «The impact of high-commitment HR practices on hotel employees' proactive customer service performance,» *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 58, n° 1, pp. 94-107, 2017.
- [12] A. Pantouvakis y N. Bouranta, «The link between organizational learning culture and customer satisfaction: Confirming relationship and exploring moderating effect,» *The Learning Organization*, vol. 20, n° 1, pp. 48-64, 2013b.
- [13] S. Appelbaum, D. Louis, D. Makarenko, J. Saluja, O. Meleshko y S. Kulbashian, «Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (part one),» *Industrial and Commercial Training*, vol. 45, n° 4, pp. 222-229, 2013.
- [14] D. Van Der Wethuizen, G. Pacheco y D. Webber, «Culture,

- participative decision making and job satisfaction.» *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, n° 13, pp. 2661-2679, 2012.
- [15] C. Daude y E. Fernández-Arias, «On the Role of Productivity and Factor Accumulation in Economic Development in Latin America and the Caribbean, EEUU: Inter-American Development Bank, 2010.
- [16] J. Ordoñez, «Informe de Coyuntura Económica N° 7,» 2011. [En línea]. Available: <http://www.utpl.edu.ec/comunicacion/wp-content/uploads/2012/12/utpl-Informe-de-coyuntura-economica-N-7-ano-2011.pdf>. [Último acceso: 25 05 2019].
- [17] L. Rucalcaba, D. Gago, M. Ariano y A. Tripathi, «Services and innovation for the competitiveness of the Ecuadorian economy (English), Ecuador: World Bank Group, 2016.
- [18] J. Falconi, «Los servicios en el Ecuador: Algunos desafíos a corto plazo, Geneva: Uniyed Naciones UNCTAD, 2015.
- [19] El Telégrafo, «El sector servicios genera 1.9 millones de empleos, Ecuador: El Telégrafo, 2015.
- [20] G. Hofstede, «Management scientists are human,» *Management science*, vol. 14, n° 2, pp. 75-89, 1983.
- [21] M. Al-Laymoun, «The role of the transformational leadership in upgrading the performance of the five stars hotels staff from the perspective of hr managers,» *International Journal of Information, Business and Management*, vol. 9, n° 4, p. 11, 2017.
- [22] J. Jha y J. Pandey, «Linking ethical positions and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction,» *South Asian Journal of Management*, vol. 22, n° 4, p. 63, 2015.
- [23] F. Alonso, P. SABIYA y I. Guirado, «Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española,» *Psigothema*, vol. 22, n° 3, pp. 495-501, 2010.
- [24] B. Bass y B. Avolio, «Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership,» *Journal of applied psychology*, vol. 88, n° 2, pp. 207-218, 2003.
- [25] B. Bass y B. Avolio, «Transformational leadership and organizational culture,» *Public Administration Quarterly Spring*, n° 17, pp. 112-121, 1994.
- [26] B. Bass, «Two decades of research and development in transformational leadership,» *European Journal of work and Organizational Psychology*, vol. 8, n° 1, pp. 9-13, 1999.
- [27] X. Wang y J. Howell, «Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers,» *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, n° 6, p. 1134, 2010.
- [28] P. Jain, «The influence of transformational leadership and emotional intelligence on organizational commitment,» *Journal of Commerce and Management Thought*, vol. 7, n° 3, p. 586, 2016.
- [29] B. Bass, «The Inspirational Processes of Leadership,» *Journal of Management Development*, vol. 7, n° 5, pp. 21-31, 1988.
- [30] B. Avolio, B. Bass y D. Jung, «Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership,» *Journal of European industrial training*, vol. 15, n° 4, 1999.
- [31] B. Bass, «Leadership and performance beyond expectations, Collier Macmillan: Free Press, 1985.
- [32] P. Bycio, R. Hackett y J. Allen, «Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership,» *Journal of applied psychology*, vol. 80, n° 4, pp. 468-478, 1995.
- [33] S. Xirasagar, «Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives,» *Journal of Health organization and management*, vol. 22, n° 6, pp. 599-613, 2008.
- [34] R. Yahaya, F. Ebrahim y G. Sheard, «Leadership styles and organizational commitment: literature review,» *Journal of Management Development*, vol. 35, n° 2, pp. 190-216, 2016.
- [35] A. Ali, M. Sidow y H. Guleid, «Leadership styles and job satisfaction: empirical evidence from Mogadishu universities,» *European Journal of Management Sciences and Economics*, vol. 1, n° 1, pp. 84-97, 2013.
- [36] S. Arzi y L. Farahdob, «The impact of leadership style on job satisfaction: A study of Iranian Hotels,» *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, vol. 6, n° 3, pp. 171-186, 2014.
- [37] B. Bass, B. Avolio, D. Jung y Y. Berson, «Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership,» *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n° 2, pp. 207-218, 2003.
- [38] P. Cardona, «Transcendental leadership,» *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 21, n° 4, pp. 201-207, 2000.
- [39] M. Guerrero, K. Añazco, R. Valdivieso y O. Sánchez, «Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral,» *INNOVA Research Journal*, vol. 3, n° 10, pp. 142-148, 2018.
- [40] T. Quintana, S. Park y Y. Cabrera, «Assessing the effects of leadership styles on employees' outcomes in international luxury hotels,» *Journal of Business ethics*, vol. 129, n° 2, pp. 469-489, 2015.
- [41] B. Bass, «Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?,» *American psychologist*, vol. 52, n° 2, pp. 130-139, 1997.
- [42] M. Hussain y A. Riaz, «Role of transformational and transactional leadership with job satisfaction and career satisfaction,» *Business and Economic Horizons*, n° 01, pp. 29-38, 2010.
- [43] J. Politis, «Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance,» *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 23, n° 4, pp. 186-197, 2002.
- [44] E. Vigoda-Gadot, «Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models,» *Personnel Review*, vol. 36, n° 5, pp. 661-683, 2007.
- [45] B. Armandi, J. Oppedisano y H. Sherman, «Leadership theory and practice: a "case" in point,» *Management Decision*, vol. 41, n° 10, pp. 1076-1088, 2003.
- [46] T. Bartram y G. Casimir, «The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader,» *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 28, n° 1, pp. 4-19, 2007.

- [47] N. Bhatti, G. Maitlo, N. Shaikh, M. Hashmi y F. Shaikh, «The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction.» *International Business Research*, vol. 24, nº 1, pp. 270-283, 2013.
- [48] S. Braun, C. Peus, S. Weisweiler y D. Frey, «Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust.» *The Leadership Quarterly*, vol. 24, nº 1, pp. 270-283, 2013.
- [49] O. Wan y A. Wan, «Transformational leadership style and job satisfaction relationship: a study of structural equation modeling (SEM).» *International journal of academic research in business and social sciences*, vol. 3, nº 2, pp. 346-365, 2013.
- [50] A. Yaghoobipour, O. Tee y E. Ahmed, «Impact of the relationship between transformational and traditional leadership styles on Iran's automobile industry job satisfaction.» *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, vol. 9, nº 1, pp. 14-27, 2013.
- [51] X. Zhao, R. Ghiselli, R. Law y J. Ma, «Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction.» *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 27, pp. 27-38, 2016.
- [52] B. Avolio, B. Bass y D. Jung, «Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership.» *Journal of occupational and organizational psychology*, vol. 72, nº 4, pp. 441-462, 1999.
- [53] L. Yiing y K. Ahmad, «The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance.» *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 30, nº 1, pp. 53-86, 2009.
- [54] M. Nawaz, «Comparative study of full range leadership model among Faculty Members in Public and Private Sector Higher Education Institutes and Universities.» *International Journal Of Business and Management*, vol. 5, 2010.
- [55] G. Gyamfi, «Influence of Job Stress on Job Satisfaction: Empirical Evidence from Ghana Police Service.» *International Business Research*, vol. 7, nº 9, pp. 108-118, 2014.
- [56] R. Bandura y P. Lyons, «The art and science of job satisfaction: Much of it comes down to decent management practice.» *Human Resource Management International Digest*, vol. 22, nº 7, pp. 32-35, 2014.
- [57] E. Locke, «The nature and causes of job satisfaction.» *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 1, pp. 1297-1343, 1976.
- [58] P. Spector, *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, London: ATOB, 1997.
- [59] M. Bejarano y D. Siu, «La lealtad de los clientes y su relación con la lealtad de los colaboradores.» *INNOVA Research Journal*, vol. 2, nº 9, pp. 121-125, 2017.
- [60] S. Gounaris y A. Boukis, «The role of employee job satisfaction in strengthening customer repurchase intentions.» *Journal of Services Marketing*, vol. 27, nº 4, pp. 322-333, 2013.
- [61] J. Khalilzadeh, G. Chiappa, J. Jafari y H. Borujeni, «Methodological approaches to job satisfaction measurement in hospitality firms.» *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 25, nº 6, pp. 865-882, 2013.
- [62] A. Pantouvakis y N. Bouranta, «The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction: Evidence from the transport sector.» *The TQM Journal*, vol. 25, nº 2, pp. 186-201, 2013a.
- [63] A. Zumrah y S. Boyle, «The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training.» *Personnel Review*, vol. 44, nº 2, pp. 236-254, 2015.
- [64] T. El Badawy y M. Magdy, «Assessing the Impact of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: An Empirical Study on Faculty Members with Respect to Gender and Age.» *International Business Research*, vol. 8, nº 3, pp. 67-78, 2015.
- [65] B. Maamari, «Changing management history, gender moderating pay to job satisfaction for IS users.» *Journal of Management History*, vol. 20, nº 3, pp. 311-332, 2014.
- [66] T. Saner y G. Sadikoglu, «Gender differences in job satisfaction in 5 star hotels of north Cyprus: descriptive analysis.» *Procedia Computer Science*, vol. 102, pp. 359-364, 2016.
- [67] M. Vetráková y L. Mazúchová, «Modeling of process work motivation in hotels.» *Procedia Economics and Finance*, vol. 34, pp. 508-513, 2015.
- [68] P. Spector, «Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey.» *American journal of community psychology*, vol. 13, nº 6, pp. 693-713, 1985.
- [69] L. Pujol-Cols y G. Dabos, «Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes.» *Estudios Gerenciales*, vol. 34, nº 146, pp. 3-18, 2018.
- [70] A. Ahluwalia y K. Preet, «The Influence of Organizational Commitment on Work Motivation: A Comparative Study of State and Private University Teachers.» *IUP Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, nº 2, pp. 55-69, 2017.
- [71] A. Cohen, «Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment.» *Human Resource Management Review*, vol. 17, nº 3, pp. 336-354, 2007.
- [72] I. Jernigan, J. Beggs y G. Kohut, «Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type.» *Journal of Managerial Psychology*, vol. 17, nº 7, pp. 564-579, 2002.
- [73] Y. Kuo, «Organizational commitment in an intense competition environment.» *Industrial Management & Data Systems*, vol. 113, nº 1, pp. 39-56, 2013.
- [74] J. Meyer, D. Samley, L. Hercovich y L. Topolnytky, «Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences.» *Journal of vocational behavior*, vol. 61, nº 1, pp. 20-52, 2002.
- [75] M. Shanker, «Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Indian Workforce.» *Journal of Psychosocial Research*, vol. 11, nº 2, pp. 397-408, 2016.
- [76] F. Karim y O. Rehman, «Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan.» *Journal of Business*

- Studies Quarterly*, vol. 3, n° 4, pp. 92-104, 2012.
- [77] J. Meyer y L. Herscovitch, «Commitment in the workplace: Toward a general model,» *Human resource management review*, vol. 11, n° 3, pp. 299-326, 2001.
- [78] «Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians,» *Journal of applied psychology*, vol. 59, n° 5, pp. 603-609, 1974.
- [79] A. Shurbagi, «The Relationship between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment,» *International Business Research*, vol. 7, n° 11, pp. 126-138, 2014.
- [80] A. Feinstein, D. Vondradesk, J. Martin, R. Ogawa, M. Dalbor, J. Stefanelli y H. Cannon, «Relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees,» *Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure Science*, vol. 26, 2001.
- [81] M. Mahanta, «Personal characteristics and job satisfaction as predictors of organizational commitment: An empirical investigation,» *South Asian Journal of Management*, vol. 19, n° 4, pp. 46-58, 2012.
- [82] J. Mathieu y D. Zajac, «A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment,» *Psychological bulletin*, vol. 108, n° 2, pp. 171-194, 1990.
- [83] L. Savery y P. Syme, «Organizational commitment and hospital pharmacists,» *Journal of Management Development*, vol. 15, n° 1, pp. 14-22, 1996.
- [84] J. Meyer y N. Allen, «A three-component conceptualization of organizational commitment,» *Human resource management review*, vol. 1, n° 1, pp. 61-89, 1991.
- [85] J. Jha y J. Pandey, «Linking Ethical Positions and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction,» *South Asian Journal of Management*, vol. 22, n° 4, pp. 63-84, 2015.
- [86] R. Keller, «Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance,» *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n° 1, pp. 202-210, 2006.
- [87] F. Walumbwa, J. Lawler y B. Avolio, «Leadership, individual differences, and work-related attitudes: A cross-culture investigation,» *Applied psychology*, vol. 36, n° 4, pp. 212-230, 2007.
- [88] J. Slocum y D. Hellriegel, *Principles of organizational behavior*, South-Western: Cengage Learning, 2009.
- [89] D. Vujičić, A. Jovičić, D. Lalić, S. Gagić y A. Cvejanov, «The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad,» *Economic and Industrial Democracy*, vol. 36, n° 4, pp. 633-652, 2015.
- [90] F. Bushra, A. Usman y A. Naveed, «Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan),» *International journal of Business and Social science*, vol. 2, n° 18, pp. 261-267, 2011.
- [91] C. Long, L. Yong y T. Chuen, «Analysis of the relationship between leadership styles and affective organizational commitment,» *Int J Manag Account Econ*, vol. 3, pp. 572-598, 2016.
- [92] A. Shurbagi, «The Relationship between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment,» *International Business Research*, vol. 7, n° 11, pp. 126-138, 2014.
- [93] I. Zahari y A. Shurbagi, «The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya,» *International Business Research*, vol. 5, n° 9, pp. 89-97, 2012.
- [94] M. Chen, Y. Lyu, Y. Li, X. Zhou y W. Li, «The impact of high-commitment HR practices on hotel employees' proactive customer service performance,» *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 21, n° 4, pp. 201-207, 2000.
- [95] Y. Kuo, «Organizational commitment in an intense competition environment,» *Industrial Management & Data Systems*, vol. 113, n° 1, pp. 39-56, 2013.
- [96] N. Anari, «Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment,» *Journal of Workplace Learning*, vol. 24, n° 4, pp. 256-269, 2012.
- [97] I. Cuadrado y F. Molero, «Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles [Transformational leadership and gender: Spanish managers' self-ratings],» *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 18, pp. 39-55, 2002.
- [98] B. Fabi, R. Lacoursière y L. Raymond, «Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations,» *International Journal of Manpower*, vol. 36, n° 5, pp. 772-790, 2015.
- [99] M. Farahani, M. Taghadosi y M. Behboudi, «An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence: Case study in Iran,» *International Business Research*, vol. 4, n° 4, pp. 211-217, 2011.
- [100] E. Gunlu, M. Aksarayli y N. Sahin, «Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey,» *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 22, n° 5, pp. 693-717, 2010.
- [101] J. Herrera, C. Torres y L. Gutiérrez, «Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencia de validez de constructo, criterio y confiabilidad,» *Revista de Psicología*, vol. 37, n° 1, pp. 7-29, 2019.
- [102] N. Komari y F. Djafar, «Work Ethics, Work Satisfaction and Organizational Commitment at the Sharia Bank, Indonesia,» *International Business Research*, vol. 6, n° 12, pp. 107-117, 2013.
- [103] S. MR Cambbell, «The applicability of commitment models in a unionized professional workplace,» *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 21, n° 4, pp. 488-503, 2013.
- [104] A. Seyal y T. Afzaal, «An investigation of relationship among emotional intelligence, organizational commitment and job satisfaction: evidence from academics in Brunei Darussalam,» *International Business Research*, vol. 6, n° 3, pp. 217-228, 2013.
- [105] A. Singh y B. Gupta, «Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. Benchmarking,» *An International Journal*, 22(6), vol. 22, n° 6, pp. 1192-1211, 2015.
- [106] A. Yousaf, K. Sanders y Q. Abbas,



- «Organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intentions: A happy marriage?», *Personnel Review*, vol. 44, n° 4, pp. 470-491, 2015.
- [107] M. Zayas-Ortiz, E. Rosario, E. Marquez y P. Gruñeiro, «Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Gruñeiro, P. C. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees.» *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 35, n° 1, pp. 91-106, 2015.
- [108] M. Cupani, «Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación.» *Revista Tesis*, vol. 1, n° 2, pp. 186-199, 2012.
- [109] J. Farzaneh, A. Farashah y M. Kazemi, «The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment.» *Personnel Review*, vol. 43, n° 5, pp. 672-691, 2014.
- [110] Y. Kuo, «Organizational commitment in an intense competition environment.» *Industrial Management & Data System*, vol. 113, n° 1, pp. 39-56, 2013.
- [111] A. Manzano, «Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales.» *Investigación en Investigación Médica*, vol. 7, n° 25, pp. 67-72, 2017.
- [112] R. Michel y C. Michel, «aculty satisfaction and work-family enrichment: The moderating effect of human resource flexibility.» *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 46, pp. 5138-5172, 2012.
- [113] T. Moon, W. Hur, S. Ko, J. Kim y S. Yoon, «Bridging corporate social responsibility and compassion at work: Relations to organizational justice and affective organizational commitment.» *Career Development International*, vol. 19, n° 1, pp. 49-72, 2014.
- [114] M. Ruiz, «Modelos de ecuaciones estructurales.» *Papeles del psicólogo*, vol. 31, n° 1, pp. 34-45, 2010.
- [115] H. Thamrin, «The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance.» *International Journal of Innovation, Management and Technology*, vol. 3, n° 5, pp. 566-572, 2012.
- [116] I. Ajzen, Constructing a TpB Questionnaire: Conceptual and Methodological Considerations, Icek Ajzen: Homepage, 2002.
- [117] S. Chion y V. Charles, *Análisis de datos para la modelación estructural*, Lima: Pearson, 2016.

## Anexo 6: Evidencia de la estadística

Amos Output

Modelo Estructural.amw

- Analysis Summary
- Notes for Group
- Variable Summary
- Parameter Summary
- Assessment of normality
- Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)
- Sample Moments
- Notes for Model
- Estimates
- Notes for Group/Model
- Modification Indices
- Minimization History
- Model Fit
- Execution Time

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Satisfaccion_Laboral	1,505	,159	9,447	***	<--- Liderazgo_transformacional
Satisfaccion_Laboral	-,419	,181	-2,320	,020	<--- Liderazgo_Transaccional
Compromiso	,762	,086	8,817	***	<--- Satisfaccion_Laboral
Compromiso	,746	,173	4,311	***	<--- Liderazgo_transformacional
Compromiso	-,120	,096	-1,254	,210	<--- Liderazgo_Transaccional
Estimulacion_Intelectual	,573	,052	11,012	***	<--- Liderazgo_transformacional
Influencia_Idealizada_Compo	,344	,058	5,967	***	<--- Liderazgo_transformacional
Influencia_Idealizada_Atrb	,680	,057	11,872	***	<--- Liderazgo_transformacional
Inspiracion_Motivacional	,603	,042	14,222	***	<--- Liderazgo_transformacional
Consideracion_Individuali	,733	,052	14,174	***	<--- Liderazgo_transformacional
Recompensa_Contingente	,119	,049	2,436	,015	<--- Liderazgo_Transaccional
Gerencia_Exception_Act	1,128	,389	2,897	,004	<--- Liderazgo_Transaccional
Gerencia_Exception_pas	,088	,039	2,260	,024	<--- Liderazgo_Transaccional
Promocion1	,337	,022	15,313	***	<--- Satisfaccion_Laboral
Recompensas_Contingentes	,153	,029	5,299	***	<--- Satisfaccion_Laboral
Pago	,241	,026	9,267	***	<--- Satisfaccion_Laboral
Condiciones	-,021	,014	-1,483	,138	<--- Satisfaccion_Laboral
Supervision	,248	,023	10,759	***	<--- Satisfaccion_Laboral
Compañeros	,069	,027	2,567	,010	<--- Satisfaccion_Laboral
Beneficios	,057	,023	2,542	,011	<--- Satisfaccion_Laboral
Naturaleza	-,098	,027	-3,683	***	<--- Satisfaccion_Laboral
Comunicacion	-,277	,025	-11,295	***	<--- Satisfaccion_Laboral
Compromiso_Afectivo	,304	,025	12,251	***	<--- Compromiso

--- Group number 1

--- Default model

Type here to search

1246 9/7/2020

Amos Output

- Modelo Estructural.amw
- Analysis Summary
- Notes for Group
- Variable Summary
- Parameter Summary
- Assessment of normality
- Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)
- Sample Moments
- Notes for Model
- Estimates
- Notes for Group/Model
- Modification Indices
- Minimization History
- Model Fit
- Execution Time

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Satisfaccion_Laboral	,552
Satisfaccion_Laboral	-,154
Compromiso	,608
Compromiso	,218
Compromiso	-,035
Estimulacion_Intelectual	,975
Influencia_Idealizada_Compo	,990
Influencia_Idealizada_Atrib	1,015
Inspiracion_Motivacional	,965
Consideracion_Individual	1,000
Recompensa_Contingente	,282
Gerencia_Excepcion_Act	1,870
Gerencia_Excepcion_pas	,205
Promocion1	1,254
Recompensas_Contingentes	,814
Pago	,933
Condiciones	-,152
Supervision	,915
Compañeros	,945
Beneficios	,663
Naturaleza	-,1021
Comunicacion	-,1157
Compromiso_Afectivo	1,030
Compromiso_Continuidad	,657
Compromiso_Normativo	,856
MLQ10	-,569
MLQ18	-,485

Group number 1

Default model

Type here to search

12:49 9/7/2020

## Anexo 7: Acta de aprobación de originalidad



### ACTA DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO ACADEMICO

Yo, Irma Milagros Carhuancho Mendoza, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte.

La tesis titulada "Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de empresas de servicio - Guayaquil" de la estudiante Guerrero Bejarano María Auxiliadora, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye 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.

Lima, 18 de enero del 2020



Dra Irma Milagros Carhuancho Mendoza

DNI:40460914

### Anexo 8: Pantallazo de Turnitin

Feedback Studio - Google Chrome  
 enturnitin.com/app/carta/es/?o=1245324575&o=103&lang=es&u=1089032488&s=1

Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de empresas de servicio - Guayaquil

**feedback studio**

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Resumen de coincidencias

15 / 0

10 de 10

# 15 %

Coincidencias

1	Entregado a Universidad...	3 %
2	Entregado a Pontificia...	2 %
3	creativecommons.org	2 %
4	Entregado a Universidad...	1 %
5	Entregado a Universidad...	1 %
6	Entregado a Universidad...	1 %
7	idus.us.es	<1 %
8	Entregado a Universidad...	<1 %
9	Entregado a National U...	<1 %
10	cyberleits.unimann.edu...	<1 %
11	www.journalidage.co...	<1 %

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN


Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de empresas de servicio - Guayaquil

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
 Doctora en Administración

AUTORA:  
 MBA. María A. Guerrero Bejarano (ORCID: 0000-0002-1412-5870)

ASESORA:  
 Dra. Irma Milagros Carhuanchu Mendoza (ORCID: 0000-0002-4060-5667)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
 Desarrollo Sostenible, Emprendimiento y Responsabilidad Social



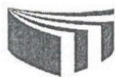
Ejima - Perú  
 2020

Página: 1 de 40    Número de palabras: 14691

Text-only Report | High Resolution | Activado

12:00 24/07/2020

**Anexo 9: Formulario de autorización para publicación electrónica**



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS**

**1. DATOS PERSONALES**

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Guerrero Bejarano Maria Auxiliadora

D.N.I. : 0911601235

Domicilio : Av. 2da # 317 Ciudadela los 6 bos, Guayaquil

Teléfono : Fijo : Móvil : 593958764313

E-mail : guerrero.bejarano@gmail.com

**2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS**

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Doctora

Mención : Administración

**3. DATOS DE LA TESIS**

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Guerrero Bejarano Maria Auxiliadora

Título de la tesis:

Estilos de liderazgo y la satisfacción  
laboral en el compromiso organizacional  
de empresa de servicio - Guayaquil

Año de publicación : 2020

**4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN  
ELECTRÓNICA:**

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte, a  
publicar en texto completo mi tesis.

Firma 

Fecha : 12 febrero 2020

**Anexo 10: Autorización de la versión final del trabajo de investigación**



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

**ESCUELA DE POSGRADO**

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Maria Auxiliadora Guerrero Bejarano

INFORME TÍTULADO:

Estilos de liderazgo y la satisfacción  
laboral en el compromiso organizacional  
de empresa de servicio - Guayaquil

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Doctora en Administración

SUSTENTADO EN FECHA: 24 de enero 2020

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por excelencia.



[Firma]  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN