

RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE EMPRESAS DE SERVICIOS

RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN SERVICE COMPANY EMPLOYEES

ERNESTO ALESSANDRO LEO ROSSI
ALEJANDRO NUÑEZ VIZCARRA

INTRODUCCIÓN

En el contexto contemporáneo de la administración y gestión empresarial, la dinámica organizacional ha evolucionado hacia modelos que priorizan no solo la eficiencia operativa, sino también la capacidad de adaptación y la sostenibilidad a largo plazo. Este cambio de paradigma ha redefinido el papel del liderazgo como un factor crítico en la configuración de culturas organizacionales que fomenten el compromiso de los colaboradores, especialmente en sectores intensivos en capital humano, como el de servicios. A nivel internacional, la literatura especializada ha documentado cómo las prácticas de liderazgo influyen directamente en variables clave como la productividad, la retención del talento y el clima laboral, elementos que, en conjunto, determinan la competitividad de las organizaciones en mercados globalizados y altamente dinámicos (*Robbins & Judge, 2017*).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

A pesar del consenso académico y empresarial sobre la importancia del liderazgo transformacional como catalizador del compromiso organizacional, persisten vacíos significativos en la comprensión de su relación específica en el sector de servicios. Estudios previos han abordado esta temática desde enfoques genéricos, sin profundizar en cómo las dimensiones del liderazgo transformacional —tales como la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación

intelectual y la consideración individualizada— interactúan con las distintas facetas del compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo (*Meyer & Allen, 1991*). Esta limitación es particularmente relevante en empresas de servicios, donde la naturaleza intangible de los productos y la interacción constante con clientes exigen un compromiso emocional y cognitivo superior por parte de los trabajadores. Además, la escasez de investigaciones que analicen esta relación en contextos organizacionales específicos impide el diseño de estrategias de gestión basadas en evidencia, lo que perpetúa prácticas de liderazgo subóptimas y, en consecuencia, niveles de compromiso inferiores a los potencialmente alcanzables.

JUSTIFICACIÓN

La relevancia de este estudio se sustenta en tres dimensiones fundamentales. En el plano teórico, contribuye a cerrar la brecha identificada en la literatura al examinar de manera sistemática la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, integrando las dimensiones propuestas por *Bass (1985)* y *Avolio & Bass (2004)* con el modelo tridimensional de *Meyer & Allen (1991)*. Esta aproximación permite avanzar hacia un marco conceptual más robusto, capaz de explicar las variaciones en el compromiso organizacional a partir de las prácticas de liderazgo. Desde una perspectiva práctica, los hallazgos de esta investigación ofrecen a los gestores empresariales herramientas concretas

para diseñar intervenciones dirigidas a fortalecer el liderazgo transformacional, optimizando así el compromiso de los trabajadores y, por ende, su desempeño individual y colectivo. Finalmente, en el ámbito social, el estudio adquiere relevancia al abordar un sector —el de servicios— que representa una porción significativa del empleo en economías modernas, donde el bienestar laboral y la productividad están estrechamente vinculados al desarrollo económico y la cohesión social.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El liderazgo transformacional, conceptualizado inicialmente por *Burns (1978)* y posteriormente desarrollado por *Bass (1985)*, se erige como un modelo paradigmático en la gestión empresarial contemporánea. Este enfoque trasciende las nociones tradicionales de liderazgo transaccional al enfatizar la capacidad del líder para inspirar y motivar a los seguidores, no solo mediante incentivos materiales, sino a través de la creación de una visión compartida y el fomento de un sentido de propósito colectivo. Las cuatro dimensiones que lo componen —influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada— actúan de manera sinérgica para elevar las aspiraciones de los colaboradores y alinear sus objetivos personales con los de la organización (*Avolio & Bass, 2004*). Por su parte, el compromiso organizacional, definido por *Meyer & Allen (1991)* como un estado psicológico que caracteriza la relación del individuo con la organización, se manifiesta en tres dimensiones interrelacionadas: el compromiso afectivo (apego emocional), el compromiso de continuidad (percepción de costos asociados a la salida) y el compromiso normativo (sentido de obligación moral). La interacción entre estas dimensiones y las prácticas de liderazgo transformacional ha sido objeto de estudio, aunque con resultados dispares según el contexto organizacional y cultural. *Robbins & Judge (2017)* destacan que, en entornos donde el liderazgo transformacional es prevalente, los trabajadores tienden a desarrollar un compromiso afectivo más sólido, lo que se traduce en mayores niveles de innovación, resiliencia y lealtad

institucional. No obstante, la literatura aún carece de análisis que desagreguen esta relación en función de las dimensiones específicas de ambas variables, especialmente en sectores donde la interacción humana es el núcleo del valor entregado.

OBJETIVOS e HIPÓTESIS

En atención a los antecedentes expuestos, este estudio se propone los siguientes objetivos:

- Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en trabajadores de empresas de servicios.
- Analizar el grado de influencia de las dimensiones del liderazgo transformacional sobre las dimensiones del compromiso organizacional.
- Identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que predicen significativamente el compromiso organizacional.

En correspondencia con estos objetivos, se formulan las siguientes hipótesis de investigación:

- **H1:** Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en trabajadores de empresas de servicios.
- **H2:** Las dimensiones del liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada) ejercen una influencia diferenciada sobre las dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo).
- **H3:** Al menos una de las dimensiones del liderazgo transformacional predice significativamente el compromiso organizacional en el sector de servicios.

MÉTODO

TIPO y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transversal y alcance correlacional, alineado con los objetivos de examinar la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en trabajadores de empresas de servicios. El diseño no experimental se justifica por la ausencia de manipulación deliberada de las variables, ya que estas fueron observadas y medidas en su contexto natural sin intervención del investigador (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). El carácter transversal permitió recolectar datos en un único momento temporal, facilitando la evaluación de la covariación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las del compromiso organizacional en un período específico. El alcance correlacional se seleccionó para determinar la fuerza y dirección de la asociación lineal entre las variables, sin pretender establecer relaciones causales, lo que resulta coherente con el estado actual del conocimiento en el campo de la administración y gestión empresarial (Kerlinger & Lee, 2002).

POBLACIÓN y MUESTRA

La población de estudio estuvo conformada por trabajadores de empresas de servicios ubicadas en Lima Metropolitana, sector caracterizado por su dinamismo y relevancia en la economía nacional. Para garantizar la representatividad de la muestra, se empleó un muestreo probabilístico estratificado, considerando como estratos las categorías de empresas de servicios (ej. financieras, telecomunicaciones, salud, educación) y los niveles jerárquicos de los trabajadores (operativos, supervisores, gerenciales). El tamaño muestral se determinó mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, resultando en 180 participantes. Los criterios de inclusión fueron: (a) trabajadores con al menos seis meses de antigüedad en la empresa, (b) empleados a tiempo completo, y (c) mayores de 18 años. Se excluyeron a aquellos trabajadores en período de prueba o con contratos temporales, así como a quienes ocupaban cargos directivos de alta

gerencia, para evitar sesgos en la percepción del liderazgo.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

Para la recolección de datos se empleó un cuestionario estructurado compuesto por dos escalas validadas y adaptadas al contexto peruano. La primera escala, el *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X)*, desarrollada por Bass y Avolio (1995), midió el liderazgo transformacional a través de 36 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: influencia idealizada (8 ítems), motivación inspiradora (8 ítems), estimulación intelectual (8 ítems) y consideración individualizada (12 ítems). La segunda escala, el *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* de Meyer y Allen (1991), evaluó el compromiso organizacional mediante 18 ítems agrupados en tres dimensiones: compromiso afectivo (6 ítems), compromiso de continuidad (6 ítems) y compromiso normativo (6 ítems). Ambas escalas utilizaron una escala de Likert de cinco puntos (1 = *totalmente en desacuerdo*; 5 = *totalmente de acuerdo*).

La validez de constructo del instrumento se verificó mediante análisis factorial confirmatorio (AFC), obteniendo índices de ajuste adecuados (CFI > 0.90, TLI > 0.90, RMSEA < 0.08). La confiabilidad se estimó mediante el coeficiente Omega de McDonald, reportando valores superiores a 0.85 para todas las dimensiones, lo que indica una consistencia interna elevada (McDonald, 1999). Adicionalmente, se realizó una prueba piloto con 30 participantes para evaluar la comprensión de los ítems y ajustar el lenguaje, garantizando la claridad y pertinencia cultural del instrumento.

PROCEDIMIENTO

La recolección de datos se llevó a cabo en tres etapas. En primer lugar, se obtuvo la autorización de las empresas participantes mediante cartas de presentación que detallaban los objetivos del estudio, el carácter voluntario y confidencial de la participación, y el uso exclusivo de los datos para fines académicos. En segundo lugar, se coordinó con los departamentos de recursos humanos para distribuir el cuestionario en formato digital a través de

una plataforma en línea segura, garantizando el anonimato de los respondientes. Los participantes recibieron un enlace único con una breve explicación del estudio y el consentimiento informado, el cual debían aceptar antes de acceder al cuestionario. En tercer lugar, se implementó un sistema de recordatorios semanales durante un período de cuatro semanas para maximizar la tasa de respuesta.

El resguardo ético se aseguró mediante el cumplimiento de los principios de la Declaración de Helsinki (Asociación Médica Mundial, 2013). Todos los datos fueron almacenados en una base de datos encriptada, accesible únicamente para el equipo investigador, y se eliminaron los registros que no cumplían con los criterios de inclusión o presentaban patrones de respuesta inconsistentes (ej. respuestas uniformes en todos los ítems).

PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de datos se estructuró en dos fases: descriptiva e inferencial. En la fase descriptiva, se calcularon medidas de tendencia central (media, mediana) y dispersión (desviación estándar, rango intercuartílico) para caracterizar las variables y sus dimensiones. Se evaluó la normalidad de la distribución de los datos mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov, confirmando la idoneidad de las pruebas paramétricas.

En la fase inferencial, se empleó la correlación de Pearson para analizar la relación lineal entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las del compromiso organizacional, interpretando los coeficientes según los criterios de Cohen (1988): $r = 0.10$ (efecto pequeño), $r = 0.30$ (efecto mediano), $r = 0.50$ (efecto grande). Posteriormente, se realizó una regresión lineal múltiple para determinar el poder predictivo de las dimensiones del liderazgo transformacional sobre el compromiso organizacional global y sus componentes. El modelo de regresión incluyó como variables predictoras las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional y como variable criterio el compromiso organizacional, evaluando la significancia estadística de los coeficientes de regresión (p R^2 ajustado). Todos los

análisis se realizaron con el software SPSS versión 26, utilizando un nivel de significancia del 5%.

RESULTADOS

RESULTADOS DESCRIPTIVOS POR DIMENSIÓN

El análisis descriptivo de los datos recopilados en la muestra de 180 trabajadores de empresas de servicios en Lima Metropolitana reveló patrones distintivos en las dimensiones del liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. En cuanto al primer constructo, la **influencia idealizada** obtuvo un promedio de 3.82 (DE = 0.61), situándose como la dimensión con mayor puntuación media entre los componentes evaluados. La **motivación inspiradora** registró un valor promedio de 3.75 (DE = 0.58), seguida por la **estimulación intelectual**, con un promedio de 3.68 (DE = 0.63). La **consideración individualizada** presentó el menor promedio dentro de este grupo, con 3.59 (DE = 0.57).

Respecto al compromiso organizacional, el **compromiso afectivo** destacó con un promedio de 3.91 (DE = 0.52), evidenciando una mayor identificación emocional de los colaboradores con sus organizaciones. El **compromiso normativo** alcanzó un promedio de 3.64 (DE = 0.59), mientras que el **compromiso de continuidad** obtuvo la puntuación media más baja, con 3.42 (DE = 0.65). Las desviaciones estándar observadas en todas las dimensiones sugieren una dispersión moderada de las respuestas, sin indicios de sesgos extremos en la distribución de los datos.

RESULTADOS INFERENCIALES y CONTRASTE DE HIPÓTESIS

El análisis de correlación de Pearson permitió examinar la relación lineal entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las del compromiso organizacional. Los resultados indicaron una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la **influencia idealizada** y el **compromiso afectivo** ($r = 0.58$, p compromiso

normativo ($r = 0.47$, p motivación inspiradora mostró una asociación moderada con el compromiso afectivo ($r = 0.52$, p estimulación intelectual presentó correlaciones significativas con el compromiso afectivo ($r = 0.45$, p consideración individualizada evidenció una relación más robusta con el compromiso afectivo ($r = 0.51$, $p < 0.01$) que con las demás dimensiones del compromiso organizacional.

En cuanto al **compromiso de continuidad**, las correlaciones con las dimensiones del liderazgo transformacional resultaron no significativas ($p > 0.05$), a excepción de una débil asociación con la influencia idealizada ($r = 0.21$, p (La Hipótesis H1 fue ACEPTADA con p).

El modelo de regresión lineal múltiple permitió evaluar el poder predictivo de las dimensiones del liderazgo transformacional sobre el compromiso organizacional. Los resultados revelaron que la **influencia idealizada** ($\beta = 0.32$, p consideración individualizada ($\beta = 0.25$, $p < 0.05$). (La Hipótesis H2 fue ACEPTADA para las dimensiones afectiva y normativa del compromiso organizacional, mientras que fue RECHAZADA para el compromiso de continuidad).

Finalmente, el análisis de regresión por pasos permitió identificar las dimensiones del liderazgo transformacional con mayor capacidad predictiva sobre el compromiso organizacional. La **influencia idealizada** emergió como el predictor más robusto del compromiso afectivo ($\beta = 0.38$, p consideración individualizada ($\beta = 0.21$, p (La Hipótesis H3 fue ACEPTADA, identificando a la influencia idealizada y la consideración individualizada como las dimensiones del liderazgo transformacional con mayor poder predictivo sobre el compromiso organizacional).

DISCUSIÓN

INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS EN EL MARCO TEÓRICO

Los resultados obtenidos en este estudio cuantitativo ofrecen evidencia empírica

que refuerza y, en ciertos aspectos, matiza las proposiciones teóricas clásicas sobre la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. La preeminencia de la **influencia idealizada** como dimensión con mayor puntuación media dentro del liderazgo transformacional coincide con los planteamientos de Bass (1985) y Avolio y Bass (2004), quienes destacaron que los líderes transformacionales ejercen un impacto significativo en sus seguidores a través de la admiración, el respeto y la identificación con valores compartidos. Esta dimensión no solo obtuvo los mayores promedios en la muestra, sino que también emergió como el predictor más robusto del **compromiso afectivo**, lo que sugiere que la capacidad del líder para actuar como modelo a seguir y transmitir una visión inspiradora es fundamental para fomentar la identificación emocional de los colaboradores con la organización.

La **motivación inspiradora** y la **estimulación intelectual**, aunque con puntuaciones ligeramente inferiores, también mostraron asociaciones significativas con el compromiso organizacional, particularmente con sus dimensiones afectiva y normativa. Estos hallazgos respaldan la teoría de Burns (1978), quien argumentó que el liderazgo transformacional no se limita a la influencia carismática, sino que incluye la capacidad de estimular el pensamiento crítico y motivar a los seguidores a superar sus expectativas. La **consideración individualizada**, pese a presentar el menor promedio entre las dimensiones del liderazgo transformacional, demostró ser un predictor relevante del compromiso afectivo, lo que refuerza la importancia de la atención personalizada en el desarrollo de vínculos emocionales con la organización, tal como lo señalaron Robbins y Judge (2017).

En cuanto al **compromiso organizacional**, los resultados confirman la preeminencia del **compromiso afectivo** como la dimensión con mayor puntuación media, en línea con los postulados de Meyer y Allen (1991). Estos autores sostuvieron que el compromiso afectivo, al reflejar una conexión emocional con la

organización, es el componente más deseable desde la perspectiva gerencial, ya que se asocia con mayores niveles de desempeño y menor rotación. La correlación significativa entre las dimensiones del liderazgo transformacional y el compromiso afectivo sugiere que los líderes que logran inspirar, desafiar intelectualmente y atender las necesidades individuales de sus colaboradores están en mejor posición para cultivar este tipo de compromiso.

CONTRASTE CON LA LITERATURA y DIVERGENCIAS TEÓRICAS

Los hallazgos de este estudio coinciden en gran medida con la literatura existente, pero también plantean matices que merecen atención. Por ejemplo, la ausencia de correlaciones significativas entre las dimensiones del liderazgo transformacional y el **compromiso de continuidad** contrasta con algunos estudios previos que han reportado asociaciones débiles pero significativas (Meyer y Allen, 1991). Esta divergencia podría explicarse por el contexto específico de la muestra, compuesta por trabajadores de empresas de servicios en Lima Metropolitana, donde factores como la percepción de alternativas laborales o la estabilidad económica podrían modular la relación entre el liderazgo y el compromiso basado en la necesidad. Avolio y Bass (2004) señalaron que el compromiso de continuidad suele estar más influenciado por variables contextuales, como las condiciones del mercado laboral, que por el estilo de liderazgo, lo que podría explicar la falta de asociación significativa en este estudio.

Otro aspecto relevante es la relación entre la **estimulación intelectual** y el compromiso organizacional. Aunque esta dimensión mostró correlaciones significativas con el compromiso afectivo y normativo, su poder predictivo fue menor en comparación con la influencia idealizada y la consideración individualizada. Esto podría interpretarse como una confirmación parcial de los planteamientos de Bass (1985), quien argumentó que la estimulación intelectual, aunque importante, requiere de un contexto organizacional que valore la innovación y el aprendizaje continuo para

traducirse en un mayor compromiso. En entornos donde la cultura organizacional no fomenta activamente la creatividad, esta dimensión podría tener un impacto limitado en el compromiso de los colaboradores.

EVALUACIÓN DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS

La primera hipótesis, que postulaba una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, fue aceptada parcialmente. Los resultados confirmaron asociaciones significativas con las dimensiones afectiva y normativa del compromiso, pero no con el compromiso de continuidad. Este hallazgo sugiere que el liderazgo transformacional es más efectivo para fomentar el compromiso basado en la identificación emocional y el sentido de obligación moral que para influir en el compromiso basado en la percepción de costos asociados a abandonar la organización. Esto coincide con la teoría de Meyer y Allen (1991), quienes argumentaron que el compromiso de continuidad es menos susceptible a las influencias del liderazgo, ya que está más ligado a factores externos, como las alternativas laborales disponibles.

La segunda hipótesis, que evaluaba el poder predictivo de las dimensiones del liderazgo transformacional sobre el compromiso organizacional, también fue aceptada parcialmente. Los modelos de regresión revelaron que la **influencia idealizada** y la **consideración individualizada** son los predictores más robustos del compromiso afectivo, mientras que la influencia idealizada y la **motivación inspiradora** explican una proporción significativa de la varianza en el compromiso normativo. Estos resultados refuerzan la idea de que el liderazgo transformacional no es un constructo unidimensional, sino que sus componentes ejercen efectos diferenciados sobre las distintas dimensiones del compromiso organizacional. La tercera hipótesis, que buscaba identificar las dimensiones del liderazgo transformacional con mayor capacidad predictiva, fue aceptada al confirmarse que la influencia idealizada y la consideración individualizada son los

predictores más relevantes.

LIMITACIONES METODOLÓGICAS

Este estudio presenta limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados. En primer lugar, el diseño transversal del estudio impide establecer relaciones causales entre las variables. Aunque se identificaron asociaciones significativas entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, no es posible determinar si el liderazgo influye en el compromiso, si el compromiso afecta la percepción del liderazgo, o si ambas variables están influenciadas por un tercer factor no considerado en el estudio. Futuras investigaciones podrían emplear diseños longitudinales para explorar la dirección de estas relaciones.

En segundo lugar, la muestra estuvo compuesta exclusivamente por trabajadores de empresas de servicios en Lima Metropolitana, lo que limita la generalización de los resultados a otros sectores económicos o contextos geográficos. Las características específicas de este sector, como la alta interacción con clientes y la naturaleza intangible de los servicios, podrían influir en la percepción del liderazgo y el compromiso organizacional. Estudios futuros podrían replicar esta investigación en otros sectores o regiones para evaluar la consistencia de los hallazgos.

Finalmente, el uso de autoinformes para medir tanto el liderazgo transformacional como el compromiso organizacional introduce el riesgo de sesgo de deseabilidad social. Los participantes podrían haber respondido de manera que reflejara una imagen más favorable de sí mismos o de sus organizaciones. Aunque se tomaron medidas para garantizar el anonimato y la confidencialidad de las respuestas, este sesgo no puede descartarse por completo. La inclusión de otras fuentes de datos, como evaluaciones de pares o superiores, podría enriquecer los resultados en futuras investigaciones.

IMPLICACIONES TEÓRICAS y PRÁCTICAS

Desde una perspectiva teórica, este

estudio contribuye a la literatura sobre liderazgo transformacional y compromiso organizacional al proporcionar evidencia empírica sobre la relación diferenciada entre las dimensiones de ambos constructos. Los hallazgos subrayan la importancia de considerar el liderazgo transformacional como un fenómeno multidimensional, donde cada componente ejerce efectos distintos sobre las dimensiones del compromiso. Esto refuerza la necesidad de desarrollar modelos teóricos más granulares que expliquen cómo y por qué ciertas dimensiones del liderazgo son más efectivas que otras para fomentar el compromiso organizacional.

Asimismo, los resultados invitan a reflexionar sobre la relevancia del contexto en la efectividad del liderazgo transformacional. La ausencia de asociación significativa con el compromiso de continuidad sugiere que el impacto del liderazgo puede variar según las características del entorno laboral y las expectativas de los colaboradores. Futuras investigaciones podrían explorar cómo variables contextuales, como la cultura organizacional o las condiciones del mercado laboral, moderan la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional.

En el ámbito práctico, los hallazgos de este estudio ofrecen orientaciones valiosas para los profesionales de la administración y gestión empresarial. En primer lugar, destacan la importancia de desarrollar líderes con habilidades para ejercer una **influencia idealizada** y una **consideración individualizada**, ya que estas dimensiones demostraron ser las más efectivas para fomentar el compromiso afectivo. Programas de desarrollo de liderazgo podrían enfocarse en fortalecer estas competencias, por ejemplo, a través de talleres que promuevan la autenticidad, la empatía y la capacidad de inspirar a los colaboradores.

En segundo lugar, los resultados sugieren que las estrategias para aumentar el compromiso organizacional deben ser diferenciadas según la dimensión que se desee fortalecer. Para fomentar el compromiso afectivo, las organizaciones podrían implementar

iniciativas que refuercen la identificación emocional de los colaboradores con la misión y los valores de la empresa, como programas de mentoría o actividades de team building. En el caso del compromiso normativo, las acciones podrían centrarse en reforzar el sentido de obligación moral, por ejemplo, a través de programas de responsabilidad social corporativa que alineen los valores personales de los colaboradores con los de la organización.

Finalmente, la falta de asociación significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso de continuidad sugiere que este tipo de compromiso podría requerir enfoques distintos, como políticas de retención basadas en beneficios tangibles o oportunidades de desarrollo profesional. Las organizaciones deberían considerar estrategias complementarias para abordar las distintas dimensiones del compromiso, reconociendo que no todos los colaboradores se comprometen con la organización por las mismas razones.

CONCLUSIONES

La investigación ha demostrado que el liderazgo transformacional constituye un eje fundamental en la configuración del compromiso organizacional dentro del sector servicios, consolidándose como un modelo de gestión con implicaciones teóricas y prácticas de relevancia en la administración empresarial contemporánea. Los hallazgos obtenidos confirman que la capacidad de los líderes para inspirar, motivar y generar conexiones emocionales con sus colaboradores trasciende el mero cumplimiento de objetivos operativos, configurándose como un mecanismo clave para fomentar la identificación afectiva y la adhesión normativa de los trabajadores hacia sus organizaciones.

En este sentido, la influencia idealizada emerge como la dimensión más determinante del liderazgo transformacional, no solo por su capacidad para establecer vínculos de confianza y respeto, sino también por su rol como predictor crítico del compromiso afectivo. Este resultado subraya la importancia de cultivar líderes que encarnen valores organizacionales y actúen como modelos

de conducta, ya que su impacto se extiende más allá de la productividad inmediata, moldeando la cultura corporativa y la percepción de pertenencia de los colaboradores. La consideración individualizada, por su parte, refuerza esta dinámica al evidenciar que el reconocimiento de las necesidades y aspiraciones personales de los trabajadores potencia su conexión emocional con la organización, un aspecto que adquiere especial relevancia en contextos laborales caracterizados por la diversidad y la complejidad relacional.

No obstante, el estudio revela una limitación significativa en la capacidad del liderazgo transformacional para incidir sobre el compromiso de continuidad, dimensión que parece responder a factores estructurales y contextuales ajenos a las prácticas de liderazgo evaluadas. Este hallazgo invita a replantear la noción de que el compromiso organizacional puede ser gestionado exclusivamente a través de estrategias de influencia interpersonal, sugiriendo la necesidad de integrar enfoques multidimensionales que consideren variables económicas, organizacionales y del entorno laboral. La ausencia de correlaciones significativas en este ámbito subraya la importancia de diseñar políticas de retención que combinen el desarrollo de liderazgos inspiradores con condiciones laborales que minimicen la percepción de costos asociados a la permanencia en la organización.

Desde una perspectiva metodológica, el modelo propuesto ha validado su utilidad para analizar las relaciones entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, ofreciendo un marco robusto para futuras investigaciones en el campo de la gestión empresarial. La aplicación de técnicas estadísticas avanzadas, como el análisis de regresión múltiple y por pasos, no solo ha permitido identificar los predictores más relevantes, sino también cuantificar su impacto relativo, aportando evidencia empírica que enriquece el debate teórico sobre los mecanismos de influencia en entornos organizacionales. Este enfoque metodológico, alineado con las demandas

de rigor y replicabilidad en la investigación cuantitativa, refuerza la validez de los resultados y su aplicabilidad en contextos empresariales similares.

En términos de aportes a la disciplina, los resultados de este estudio refuerzan la necesidad de repensar las estrategias de desarrollo de liderazgo en las organizaciones, priorizando la formación de competencias asociadas a la influencia idealizada y la consideración individualizada. Asimismo, destacan la importancia de adoptar una visión integral del compromiso organizacional, que reconozca sus múltiples dimensiones y los factores que las determinan. Este enfoque no solo contribuye a la literatura especializada, sino que también ofrece herramientas prácticas para los gestores empresariales, quienes pueden utilizar estos hallazgos para diseñar intervenciones más efectivas en la gestión del talento y la construcción de culturas organizacionales resilientes.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS y RECOMENDACIONES OPERATIVAS

Los hallazgos de esta investigación ofrecen un marco de acción concreto para las organizaciones del sector servicios en Lima Metropolitana, así como para contextos empresariales con características similares. A continuación, se presentan recomendaciones operativas dirigidas a directivos, gestores de talento y profesionales en administración y gestión empresarial:

- Talleres prácticos para desarrollar habilidades de comunicación inspiradora y modelado de conducta.
- Sesiones de coaching individualizado que permitan a los líderes identificar y alinear sus valores personales con los organizacionales.
- Evaluaciones 360° con retroalimentación estructurada para medir el impacto de las prácticas de liderazgo en los colaboradores.
- Grado de identificación de los colaboradores con los valores y visión del líder.

- Frecuencia e impacto de las interacciones personalizadas entre líderes y colaboradores.
- Percepción de los equipos sobre la capacidad del líder para inspirar y motivar.
- Diseño de paquetes de compensación y beneficios competitivos que reduzcan la percepción de costos asociados a la permanencia en la organización.
- Implementación de programas de bienestar laboral que incluyan flexibilidad horaria, equilibrio vida-trabajo y apoyo psicológico.
- Mecanismos de reconocimiento no monetario, como oportunidades de desarrollo profesional y participación en proyectos estratégicos.
- Espacios de diálogo abierto donde los líderes compartan la visión y los desafíos de la organización, invitando a la participación activa de los colaboradores.
- Programas de voluntariado corporativo que alineen los valores individuales con los objetivos sociales de la empresa.
- Reconocimiento público de logros individuales y colectivos, vinculándolos a los valores y metas organizacionales.
- Encuestas periódicas de clima laboral con preguntas validadas sobre liderazgo transformacional y compromiso organizacional.
- Análisis de datos de rotación y retención para identificar patrones y correlaciones con las prácticas de liderazgo.
- Grupos focales con colaboradores para obtener retroalimentación cualitativa sobre la efectividad de las estrategias implementadas.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Los resultados de este estudio, así como sus limitaciones, abren nuevas interrogantes y oportunidades para profundizar en el conocimiento sobre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. A continuación, se proponen líneas de investigación que podrían enriquecer la disciplina y ofrecer respuestas a vacíos identificados:

- El tamaño y tipo de organización (pública, privada, multinacional).
- La cultura nacional y regional, comparando resultados en diferentes contextos geográficos.
- La generación laboral (ej. millennials, generación Z) y sus expectativas frente al liderazgo.
- Cambios en las dimensiones del compromiso (afectivo, normativo, de continuidad) a lo largo del tiempo.
- El efecto de intervenciones específicas de desarrollo de liderazgo en indicadores de desempeño organizacional.
- La relación entre liderazgo transformacional y variables como la innovación, la resiliencia organizacional y la adaptabilidad al cambio.
- Estudios experimentales que comparen grupos con diferentes estilos de liderazgo.
- Meta-análisis que sintetizen evidencia sobre la efectividad relativa de cada modelo.
- Investigaciones cualitativas que exploren las percepciones de los colaboradores sobre los distintos estilos de liderazgo.
- Estudios de caso en organizaciones que hayan implementado programas de liderazgo transformacional, analizando narrativas de líderes y colaboradores.
- Investigaciones etnográficas que observen las interacciones cotidianas entre líderes y equipos.
- Análisis de contenido de discursos y comunicaciones organizacionales para identificar patrones de influencia.
- ¿Cómo influye el liderazgo transformacional en la resiliencia de los colaboradores durante periodos de cambio?
- ¿Qué prácticas específicas de liderazgo transformacional son más efectivas para mantener el compromiso en contextos de crisis?
- ¿Existen diferencias en la efectividad del liderazgo transformacional según el tipo de crisis (ej. financiera, sanitaria, tecnológica)?
- Escalas adaptadas a sectores específicos, como el de servicios, manufactura o tecnología.
- Herramientas de diagnóstico que integren datos cuantitativos y cualitativos para una evaluación holística.
- Plataformas digitales que faciliten la recolección y análisis de datos en tiempo real.

REFERENCIAS

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set. Mind Garden.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 1-10.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of

- transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- 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., 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.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.