

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE POSGRADO



**Influencia del liderazgo transformacional en la motivación y compromiso
del personal administrativo en una empresa retail de Perú**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE LAS PERSONAS**

AUTOR

Linda Vanesa Torres Paz

ASESOR

Rony Edinson Prada Chapoñan

<https://orcid.org/0000-0002-4268-6325>

Chiclayo, 2026

**Influencia del liderazgo transformacional en la motivación y
compromiso del personal administrativo en una empresa retail de
Perú**

PRESENTADA POR

Linda Vanesa Torres Paz

A la Escuela de Posgrado de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el grado académico de

MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE LAS PERSONAS

APROBADA POR

Rafael Camino Giron Cordova

PRESIDENTE

Ida Mercedes Reinoso Zuñiga

SECRETARIO

Rony Edinson Prada Chapoñan

VOCAL

Dedicatoria

A mi familia que me dan su apoyo incondicional.

A mi hijo, mi motivación.

A Dios que me ha permitido culminar esta etapa.

Agradecimientos

A Dios, por la vida y la capacidad para terminar mi trabajo.

A mi familia, por el espacio y apoyo brindados.

Linda Vanesa Torres Paz

Influencia del liderazgo transformacional en la motivación y compromiso del personal administrativo en una empresa retail...

Posgrado

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::3117:568171997

Fecha de entrega

16 mar 2026, 10:16 GMT-5

Fecha de descarga

17 mar 2026, 8:28 GMT-5

Nombre del archivo

Influencia del liderazgo transformacional en la motivación y compromiso del personal administ....docx

Tamaño del archivo

4.3 MB

36 páginas

6607 palabras

39.333 caracteres



Página 1 de 40 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid:::3117:568171997



Página 2 de 40 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid:::3117:568171997

4% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 3% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 3% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitan distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Revisión de literatura	10
Materiales y Métodos	15
Resultados y discusión	20
Conclusiones	25
Recomendaciones	26
Referencias	27
Anexos	29

Resumen

El presente estudio aborda la relación entre liderazgo transformacional, motivación y compromiso organizacional en el personal administrativo de una empresa retail de Chiclayo en 2025. El objetivo fue determinar la influencia del liderazgo transformacional en la motivación y el compromiso de estos administrativos de la empresa retail de Chiclayo, 2025. Se empleó un enfoque cuantitativo, de nivel básico, con diseño no experimental, transversal y correlacional–explicativo. La población estuvo conformada por 356 colaboradores administrativos y la muestra por 100 trabajadores seleccionados por conveniencia; se aplicaron encuestas en línea mediante los instrumentos MLQ-5X, MWMS y la escala de compromiso de Meyer y Allen. Los resultados de la investigación mostraron que el liderazgo transformacional no ejerce una influencia significativa sobre la motivación ni sobre el compromiso organizacional ($p > 0.05$), aunque sí se encontró una relación positiva baja y significativa con el compromiso afectivo. Se concluye que, en la empresa de estudio, el liderazgo transformacional no tiene impacto significativo ni en la motivación ni en el compromiso del personal administrativo y se trata de variables que no muestran dependencia entre sí.

Palabras clave: compromiso, liderazgo, motivación.

Abstract

This study examines the relationship between transformational leadership, motivation, and organizational commitment among the administrative staff of a retail company in Chiclayo in 2025. The objective was to determine the influence of transformational leadership on the motivation and commitment of these administrative employees at the Chiclayo retail company in 2025. A quantitative, basic-level approach was used, with a non-experimental, cross-sectional, and correlational-explanatory design. The population consisted of 356 administrative employees, and the sample comprised 100 workers selected by convenience sampling. Online surveys were administered using the MLQ-5X, MWMS, and Meyer and Allen's Commitment Scale. The research results showed that transformational leadership does not exert a significant influence on motivation or organizational commitment ($p > 0.05$), although a weak but significant positive relationship was found with affective commitment. It is concluded that, in the company under study, transformational leadership has no significant impact on either the motivation or the commitment of the administrative staff and these are independent variables.

Keywords: commitment, leadership, motivation.

Introducción

En la actualidad, el liderazgo transformacional se ha consolidado como uno de los enfoques más estudiados en el ámbito de la gestión de personas, debido a su influencia significativa en variables organizacionales como la motivación y el compromiso laboral. A nivel mundial, investigaciones como las de Deci y Ryan (2000) y Judge y Piccolo (2004) han demostrado que un liderazgo orientado a inspirar, considerar las necesidades individuales y fomentar la innovación genera efectos positivos en la satisfacción y el desempeño de los colaboradores. Los efectos de este liderazgo son visibles en la productividad e innovación, así como en una menor rotación de personal, superior sentido de pertenencia y sólido clima organizacional. Así, el liderazgo transformacional es clave para afrontar los desafíos actuales en las organizaciones.

En sectores altamente competitivos como el retail, existen mayores retos vinculados a la gestión del talento humano. En América Latina, la rotación laboral y la baja satisfacción son fenómenos frecuentes entre el personal administrativo, lo cual limita la consolidación de climas organizacionales positivos y sostenibles (INEI, 2023). Pese al conocimiento de este liderazgo, persisten las carencias en el reconocimiento laboral, el sentido de pertenencia y alineación entre metas personales y objetivos de las instituciones. Esto se observa también en el contexto peruano, y particularmente en Chiclayo, donde la empresa Conecta Retail enfrenta dificultades en cuanto a la motivación y compromiso de su personal administrativo, lo cual es evidente mediante la alta rotación, falta de incentivos no económicos y niveles moderados de identificación con la empresa.

Sobre la justificación, en primer lugar, desde la perspectiva teórica, contribuirá con evidencia empírica a la formación directiva y gobierno de personas, dados los vacíos de conocimiento respecto a la influencia del liderazgo en la motivación y el compromiso en el contexto del sector retail peruano. En segundo lugar, desde la perspectiva práctica, los hallazgos contribuirán al diseño y ejecución de programas que fortalezcan las competencias de liderazgo en el sector, posibilitando optimizar la gestión del talento y promoción del mayor rendimiento organizacional. Finalmente, en lo social, los datos aportarán al bienestar laboral, mejorando su desempeño y contribuyendo al desarrollo sostenible de la empresa.

El estudio maneja tres variables: liderazgo transformacional, motivación y compromiso organizacional. Analizarlas de forma integrada permitirá comprender cómo el liderazgo influye en el estado emocional y actitudinal de los colaboradores administrativas, lo que repercute en su identificación con la organización y su disposición a permanecer en ella. Este enfoque

ampliará la comprensión de la dinámica laboral y facilita diseñar estrategias organizacionales más efectivas y alineadas con las necesidades del personal.

La selección de la muestra responde a la disponibilidad y acceso al personal administrativo de Conecta Retail, quienes cumplen un rol estratégico en la operatividad y gestión, pues son el vínculo entre las decisiones directivas y la ejecución de procesos. Además, este grupo enfrenta condiciones de alta presión, demanda de resultados inmediatos y oferta de incentivos limitada. De este modo, la muestra seleccionada permitirá obtener información representativa y significativa de la relación entre liderazgo y vida organizacional.

Sánchez et al. (2023) demostraron que este estilo de liderazgo estimula la innovación y la motivación en empresas argentinas. Por su parte, Vásquez et al. (2021) en Chile encontraron que el liderazgo transformacional incide positivamente en la confianza organizacional y el compromiso, generando mejoras en el desempeño. En Ecuador, Fajardo (2025) identificó una correlación directa entre el liderazgo transformacional y el desarrollo del talento humano en el sector salud. Finalmente, en Perú, Paredes et al. (2021) evidenciaron que el compromiso organizacional de los trabajadores de instituciones financieras se sitúa en un nivel medio, lo cual refleja la necesidad de estrategias de liderazgo que incrementen la identificación de los colaboradores con sus organizaciones. Estos antecedentes coinciden en resaltar la importancia del liderazgo transformacional como motor que dinamiza la motivación, el compromiso y la productividad.

En este marco, el estudio tiene como objetivo general: determinar la influencia del liderazgo transformacional en la motivación y el compromiso del personal administrativo en una empresa retail de Chiclayo, 2025. Para ello, se formularon tres objetivos específicos: a) Identificar el nivel de liderazgo transformacional de los líderes desde la percepción de los administrativos de la empresa Conecta retail en Chiclayo, 2025. b) Identificar el nivel de motivación laboral y compromiso en la empresa Conecta retail en Chiclayo, 2025. c) Hallar la relación entre el liderazgo transformacional y las dimensiones de la motivación en una empresa retail en Chiclayo, 2025. d) Determinar la relación entre el liderazgo transformación y las dimensiones del compromiso en una empresa retail en Chiclayo, 2025.

Los resultados esperados apuntan a evidenciar que el liderazgo transformacional, ejercido de manera consistente, incrementa los niveles de motivación y compromiso de los administrativos en la empresa. De este modo, se podrán proponer recomendaciones aplicables tanto para Conecta Retail como para otras empresas del sector, contribuyendo al fortalecimiento del talento humano y a la mejora del clima organizacional.

En síntesis, este estudio se erige como una propuesta académica y aplicada que busca cerrar vacíos de conocimiento, aportar a la gestión empresarial en el sector retail y generar beneficios concretos para los colaboradores, quienes constituyen el eje central de toda organización.

Antecedentes

En Chile, Vásquez et al. (2021) llevaron a cabo una investigación con el fin de comprender el papel que desempeñan la confianza organizacional y el compromiso laboral en la relación liderazgo transformacional y rendimiento. El estudio fue de carácter descriptivo y no experimental, y se aplicó a una muestra de 201 empleados pertenecientes a la generación millennial. Para la recolección de datos se utilizó el Cuestionario de Psicología Organizacional Positiva, con una escala tipo Likert. Los resultados probaron que tanto la confianza como el compromiso funcionan como mecanismos intermedios entre el liderazgo y desempeño, lo cual sugiere que el transformacional genera una situación de confianza y compromiso que impacta positivamente en el rendimiento laboral.

En Argentina, Sánchez et al. (2023) analizaron cómo se vinculan el liderazgo transformacional y la innovación, considerando además la influencia de la motivación y la creatividad. Se trató de una investigación de tipo básica, aplicada a una muestra de 196 empresas españolas en funcionamiento. El instrumento utilizado fue un cuestionario diseñado en torno a las variables mencionadas. Los hallazgos señalaron la relevancia de un liderazgo sensible y eficaz para potenciar tanto la creatividad como la motivación en los entornos organizacionales.

Por su parte, en Ecuador, Fajardo (2025) estudió la relación liderazgo transformacional-desarrollo del talento en una organización peruana del sector salud. El estudio, de tipo básico, incluyó a 74 participantes elegidos mediante muestreo no probabilístico. Los resultados mostraron una correlación positiva entre el liderazgo transformacional —considerando dimensiones como la motivación intelectual, inspiradora y la influencia idealizada— y el fortalecimiento la competencia laboral. De este modo, se concluyó que dicho estilo de liderazgo es un factor clave para impulsar el crecimiento del personal en el sector salud.

En Perú, Paredes et al. (2021) realizaron un estudio con el fin de describir el nivel de compromiso con las organizaciones en trabajadores de instituciones financieras de la región Junín. La investigación, de tipo básico, se aplicó a 210 empleados y utilizó como instrumento

el cuestionario elaborado por Meyer, Allen y Smith, compuesto por 21 ítems. Los resultados reflejaron un compromiso organizacional general de nivel medio, con un componente afectivo alto, y niveles medios en los compromisos normativo y de continuidad.

Finalmente, en Lambayeque, Rodríguez (2024) desarrolló una indagación para identificar la relación liderazgo transformacional y motivación en el trabajo. Esta es de enfoque cuantitativo y tipo aplicada, se aplicó a una muestra de 100 trabajadores. Se utilizaron dos cuestionarios, uno de 24 ítems para medir el liderazgo y otro de 18 ítems para evaluar la motivación, ambos con escala tipo Likert. La conclusión fue que hay una relación positiva y moderada entre las variables de estudio, lo cual indica que un liderazgo de tipo transformacional contribuye a elevar la motivación del personal.

Bases Teóricas

Liderazgo

El concepto de liderazgo ha transitado desde enfoques autoritarios hasta llegar a modelos más colaborativos que valoran el desarrollo humano dentro de las organizaciones (Fuentes et al., 2021).

En lo práctico, el liderazgo efectivo es pieza crucial para la sostenibilidad y la competitividad de las empresas, en particular, en los entornos dinámicos y variables, así como de alta demanda (Navia et al., 2019).

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es un enfoque que promueve cambios constructivos en las organizaciones. Su carácter distintivo radica en la capacidad que tiene el líder para inspirar, fomentar innovación y fortalecer el compromiso de los colaboradores mediante la estimulación intelectual (Portilla et al., 2024).

Estudios han evidenciado una relación directa que existe entre este tipo de liderazgo, la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional (Judge y Piccolo, 2004). Asimismo, adoptar este estilo de liderazgo generalmente se traduce en un incremento de la eficiencia operativa y una mejora del clima organizacional (Gámez y Toscano, 2023).

Delgado-Bello y Gahona (2022) señalan que el liderazgo transformacional tiene efectos directos sobre la satisfacción laboral, lo que reduce el abandono del centro de empleo, siendo la satisfacción un mediador positivo en la salud laboral generado por este estilo de liderazgo.

Este estudio toma como base el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Forma 5X (MLQ-5X) propuesto por Bass y Avolio (1995), cuyas dimensiones principales se describen a continuación:

a) Influencia idealizada (atribución):

Alude al grado en que los subordinados perciben al líder como sujeto de admiración, confianza y respeto. El líder es visto como modelo ético tiene convicciones sólidas y alto sentido de responsabilidad moral.

a) Influencia idealizada (conducta):

Hace referencia a cómo el líder inspira respeto, se compromete con valores organizacionales compartidos y tomar decisiones coherentes con principios éticos.

b) Motivación inspiracional:

Se refiere a la habilidad para comunicar la visión clara y atractivamente, motivando al compromiso con metas desafiantes y significativas, forjando entusiasmo colectivo.

c) Estimulación intelectual:

Alude a la capacidad para promover la creatividad, el cuestionamiento de supuestos y la apertura. Implica que orienta a pensar de manera crítica e innovadora.

d) Consideración individualizada:

Se refiere a la atención personalizada que se otorga a cada colaborador, reconociendo sus diferencias, necesidades y talentos. Alude a fomentar el crecimiento personal.

Motivación

La motivación en el trabajo tiene un impacto directo sobre el desempeño y complacencia en el personal. Un alto grado de motivación significa un mayor compromiso organizacional (Ackah, 2014).

Esta puede clasificarse en dos tipos: la motivación intrínseca, que deriva del interés genuino por el trabajo, y la motivación extrínseca, relacionada con incentivos externos como recompensas o reconocimiento (Latham, 2022). Por ello, es fundamental que las estrategias de gestión del talento humano promuevan la motivación como eje para aumentar la eficacia (Rodríguez, 2024).

De acuerdo con la Escala de Motivación Laboral Multidimensional (MWMS), de Gagné et al. (2015), se identifican cinco tipos de motivación según su origen:

a) **Motivación intrínseca:**

Corresponde a la motivación autónoma, impulsada por el placer y la satisfacción personales. En esta dimensión, se trabaja porque resulta interesante, placentera o retadora.

b) **Regulación identificada:**

Se refiere a una forma de motivación extrínseca internalizada, donde el trabajador se esfuerza porque valora los beneficios personales o sociales del trabajo, aunque no sea placentero.

c) **Regulación introyectada:**

Implica una motivación interna que responde a necesidades como de autoestima, orgullo o evitar la culpa. El individuo actúa para mantener una autoimagen positiva.

d) **Regulación externa:**

Es la forma más controlada de motivación extrínseca. Por esta, el comportamiento del trabajador está guiado por recompensas externas, castigos o aprobación social.

e) **Desmotivación:**

Se presenta cuando el individuo no encuentra razones internas ni externas para actuar. Se caracteriza por una falta de intención o interés hacia el trabajo.

Compromiso organizacional

El compromiso con la organización puede comprenderse desde un modelo tridimensional compuesto por las dimensiones afectiva, normativa y de continuidad (Meyer y Allen, 1997). El compromiso afectivo se basa en la conexión emocional con la organización; el normativo, en el sentido del deber; y el de continuidad, en la percepción del coste de dejar el empleo.

Además, el bienestar en el entorno laboral constituye un pilar para fortalecer el compromiso organizacional, ya que un ambiente positivo promueve mayor fidelidad hacia la institución (Calderón, 2016).

De forma detallada, las tres formas de compromiso descritas por Meyer y Allen (1997) se explican así:

a) **Compromiso afectivo:**

Refleja que el trabajador permanece en la organización porque lo desea. Está basado en una caracterización emocional vinculada a los valores y metas de la empresa, lo cual genera lealtad y entusiasmo.

b) Compromiso de continuidad:

Se evidencia con un trabajador que permanece en la organización porque percibe altos costos al dejar la organización, económicos, sociales o personales. Es un vínculo racional más que emocional.

c) Compromiso normativo:

Alude a un compromiso basado en el sentido de obligación moral del trabajador hacia la empresa. Este está motivado por el reconocimiento de oportunidades otorgadas por la organización o valores personales como la lealtad.

Materiales y Métodos

Tipo y nivel de investigación

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado a la recolección y análisis de datos numéricos para responder a la pregunta de investigación.

Corresponde al nivel básico, ya que busca generar conocimiento sobre cómo el liderazgo transformacional influye en la motivación y el compromiso del personal administrativo. Según Hernández et al. (2014), la producción de conocimiento teórico y explicativo es el propósito central de la investigación básica.

Diseño de Investigación

El estudio se enmarcó dentro de un diseño no experimental, dado que no se manipularon las variables ni las unidades de análisis, sino que se observaron tal como ocurren en su contexto natural.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la investigación no experimental se caracteriza precisamente por describir y analizar fenómenos en su ambiente real, sin la intervención deliberada del investigador. Dentro de esta tipología, el presente trabajo corresponde a un diseño transeccional, ya que la recolección de información se efectuó en un único momento del tiempo, permitiendo identificar el estado actual de las variables objeto de estudio.

Asimismo, el nivel de investigación fue correlacional-explicativo, en la medida en que buscó no solo establecer el grado de asociación existente entre el liderazgo transformacional, la motivación y el compromiso organizacional, si no también aportar evidencias que permitan comprender cómo el liderazgo incide en las variables “motivación” y “compromiso”. Este enfoque resultó pertinente en tanto posibilitó analizar la interacción entre los constructos planteados y, a partir de ello, generar explicaciones que contribuyan al conocimiento académico y a la toma de decisiones en el ámbito empresarial.

Población.

La población de estudio está conformada por 356 colaboradores administrativos pertenecientes a una empresa del sector retail ubicada en la ciudad de Chiclayo. Este conjunto representa el universo de trabajadores que desarrollan funciones administrativas y de apoyo a la gestión organizacional, constituyendo la base sobre la cual se delimita la investigación.

Muestra y Muestreo.

Se trabajó con 120 colaboradores administrativos (70 mujeres y 50 varones), de los cuales 100 (52 mujeres y 48 varones, de entre 25 y 40 años) conformaron la muestra definitiva del estudio y 20 fueron considerados para la aplicación de la prueba piloto. La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, en atención a la accesibilidad y disponibilidad de los colaboradores, así como a las características que responden a los objetivos de la investigación.

La inclusión de la prueba piloto permitió validar la claridad, pertinencia y confiabilidad del instrumento antes de su aplicación final a la muestra principal.

Criterios de Selección de la Muestra.

Los criterios de selección son:

Criterios de inclusión:

- Personal administrativo con al menos 6 meses en la empresa.
- Consentimiento informado firmado.
- Personal que se encuentran activo en planilla.

Criterios de exclusión:

- Personal administrativo con menos de 6 meses en la empresa.
- Consentimiento informado no firmado.
- Personal que no se encuentran activo en planilla.
- Colaboradores en proceso judicial.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La técnica empleada en la presente investigación fue la encuesta, aplicada a través de cuestionarios estructurados y escalas estandarizadas, lo que permitió obtener información precisa sobre las percepciones de las variables analizadas. Todas las variables del estudio fueron medidas mediante instrumentos que utilizan una escala tipo Likert, garantizando así la comparabilidad y consistencia de las respuestas (ver Anexos 1, 2 y 3).

Para la medición del liderazgo, se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Forma 5X (MLQ-5X) – Calificador, elaborador por Bass y Avolio (1995). Este instrumento evalúa la percepción de los colaboradores sobre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, a través de 45 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: liderazgo transformacional (influencia idealizada atribuida y conductual, motivación inspiracional,

estimulación intelectual y consideración individualizada), liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción activa), liderazgo correctivo y liderazgo pasivo/evitador. La escala de respuesta es tipo Likert, con rangos de 1 (nunca) al 5 (siempre). Estudios previos como el de Molero et al. (2010) confirmaron una alta consistencia interna, con un alfa de Cronbach de .95 para el total y valores superiores a .78 en cada dimensión. En el presente trabajo, se evaluó su confiabilidad mediante el cálculo del alfa de Cronbach, cuyos resultados se presentan en el **Anexo 1**.

En el caso de la motivación laboral, se aplicó la Escala de Motivación Laboral Multidimensional (MWMS), diseñada por Gagné et al. (2015) bajo el enfoque de la Teoría de la Autodeterminación. Este cuestionario consta de 19 ítems distribuidos en cinco tipos de regulación: motivación intrínseca, regulación identificada, regulación introyectada, regulación externa y desmotivación. La escala de respuesta es de siete puntos, donde 1 corresponde a “Totalmente desacuerdo” y 7 a “Totalmente de acuerdo”. Investigaciones como la de Trépanier et al. (2022) reportan adecuados índices de consistencia interna, con coeficientes alfa entre .62 y .93 dependiendo de la subescala. En esta investigación, su confiabilidad fue verificada y los resultados obtenidos se detallan en el **Anexo 2**.

Finalmente, para la medición del compromiso organizacional se empleó la escala desarrollada por Meyer y Allen (1997) y adaptada por Arciniega y González (2006). Este instrumento incluye 18 ítems organizados en tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. La escala de respuesta es tipo Likert con siete opciones, que van desde “En fuerte desacuerdo” (1) hasta “En fuerte acuerdo” (7). La versión adaptada ha mostrado elevados niveles de confiabilidad en investigaciones previas en el contexto latinoamericano y peruano, con un alfa de Cronbach de .925 para el compromiso total. Para efectos de este estudio, la confiabilidad fue nuevamente estimada y los resultados se presentan en el **Anexo 3**.

Con el propósito de asegurar la pertinencia de los instrumentos en el contexto local, los tres fueron sometidos a un proceso de validación de contenido mediante juicio de expertos, así como a una prueba piloto aplicada a 20 colaboradores administrativos. Estos procedimientos permitieron evaluar la claridad de los ítems, la coherencia de las escalas y la consistencia interna de cada cuestionario, garantizando la validez y la confiabilidad de las mediciones en la muestra definitiva.

Procedimientos.

Para el desarrollo, se gestionó el acceso a la empresa Conecta Retail, ubicada en Chiclayo, mediante una carta formal dirigida a la gerencia, solicitando autorización para aplicar los instrumentos al personal administrativo. Tras obtener la autorización institucional, se brindó información a los colaboradores y se solicitó el consentimiento informado de cada uno de los participantes de la muestra.

Aplicación de instrumentos

Se aplicaron los instrumentos de manera online, vía Google Forms, para lo cual se solicitó los correos electrónicos de los participantes. La aplicación de los instrumentos duró entre 10 a 20 minutos. La fecha de inicio de la aplicación fue del 15 de mayo y la fecha fin fue el 30 de mayo.

Plan de procesamiento y análisis de datos

Se elaboró una base de datos en Microsoft Excel, la cual posteriormente fue exportada y analizada mediante el software estadístico Jamovi. En primera instancia, se realizó un análisis descriptivo de las variables, empleando medidas de tendencia central, dispersión y distribución de frecuencias, cuyos resultados se presentaron en tablas y gráficos para facilitar la interpretación y comprensión de los hallazgos.

Con el propósito de garantizar la validez de las pruebas inferenciales, se evaluó la normalidad de las variables cuantitativas a través de la prueba de Kolmogórov-Smirnov. Esta verificación permitió establecer si los datos cumplían con los supuestos necesarios para la aplicación de modelos estadísticos paramétricos.

Asimismo, respecto a las pruebas de relación, se eligió el coeficiente de correlación de Pearson y modelos de regresión lineal múltiple con las puntuaciones totales de liderazgo transformacional, motivación y compromiso, las que se obtuvieron de la suma de los ítems para tratarlas como variables continuas. Además, para los análisis por dimensiones se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, por la naturaleza ordinal y distribución no normal de las subsescalas, distribuciones asimétricas y desviaciones. Esta correlación es más adecuada en estos casos, posibilitando evaluar la intensidad y dirección de las relaciones entre las variables.

Una vez comprobados los supuestos, se procedió al análisis inferencial mediante la técnica de regresión lineal múltiple, con el fin de determinar el grado de relación e influencia de la variable “liderazgo transformacional”, sobre las variables “motivación” y “compromiso organizacional” por separado. Este procedimiento permitió obtener evidencias estadísticas respecto a la magnitud y dirección de los efectos, contribuyendo así a responder los objetivos planteados en la investigación.

Aspectos Éticos

El estudio cumplió con los principios éticos establecidos en el Informe Belmont (1979), que orientan la conducta responsable en investigaciones con seres humanos, enfatizando el respeto por los demás, la ayuda y la justicia. Asimismo, en concordancia con estos principios y las directrices del *Manual de Publicación de la American Psychological Association* (APA), se garantizó la protección de los derechos y el bienestar de los administradores que conforman el grupo de participantes de la investigación.

Así pues, se respetó la voluntariedad de los colaboradores, quienes participaron de forma voluntaria, libre y consciente tras otorgar su consentimiento informado. Se les informó sobre los objetivos del estudio, su finalidad investigativa, así como los riesgos mínimos y los beneficios potenciales de su participación.

Además, se aseguró que los participantes permanezcan como anónimos y se procuró la confidencialidad de los datos personales recogidos, por lo cual se codificaron a fin de proteger la identidad de los participantes. Asimismo, los datos recopilados fueron utilizados exclusivamente en fines académicos y científicos y no se compartió con terceros ni empleó para otros propósitos.

Finalmente, se realizó el análisis del informe por el programa Turnitin para asegurar la integridad académica del trabajo.

Resultados y discusión

A continuación, se presentan las tablas de resultados y análisis estadístico por objetivos del estudio.

Influencia del liderazgo transformacional en motivación y compromiso de administrativos

La siguiente tabla presenta los modelos de regresión lineal que analizan la influencia del liderazgo transformacional sobre cada una de las variables “motivación” y “compromiso”, por separado. En el primer modelo, el $R^2 \approx 0.001$ indica que el liderazgo transformacional explica poco o nulamente la variabilidad en la variable motivación. Asimismo, el p-valor de 0.998 sugiere que el coeficiente no es estadísticamente significativo. En el segundo modelo, el $R^2 = 0.026$ muestra que la variable “liderazgo transformacional” explica apenas el 2.6% de la variabilidad del compromiso. Además, el p-valor de 0.982 señala que este coeficiente tampoco es significativo.

Tabla 1

Regresión lineal: influencia del liderazgo transformacional en la motivación y compromiso

Variable	R^2	β	$p(\beta)$	p-valor
Motivación	0,001	0,013	0,834	0,998
Compromiso	0,026	0,097	0,112	0,982

Los resultados muestran que la variable “liderazgo transformacional” no tiene impacto significativo en las variables “motivación” y “compromiso”. Además, el p-valor es considerablemente mayor que 0.05 (0.998 para motivación y 0.982 para compromiso), lo cual advierte que, en este contexto, este liderazgo no influye en estos dos aspectos del comportamiento organizacional directamente. Esta interpretación se sostiene con el marco teórico, puesto que este debe centrarse en inspirar y motivar a los empleados mediante el sentido compartido de valores y visión. Judge y Piccolo (2004) afirman que genera efectos positivos en la satisfacción y desempeño laboral. Pese a esto, podrían ser consecuencia de la carencia de incentivos no económicos o reconocimiento. Asimismo, Vásquez et al. (2021) demostraron que el liderazgo transformacional incrementa la confianza y el compromiso laboral; sin embargo, en el presente contexto este efecto no se replica lo que sugiere que no tienen relación de dependencia entre sí, pero no significa que no haya un efecto en otros contextos. Paredes et al. (2021), al respecto, señalan que en organizaciones peruanas hay niveles medios de compromiso debido a carencias en las estrategias de liderazgo y reconocimiento.

Niveles de liderazgo transformacional de los líderes de la empresa

La tabla muestra una distribución de los niveles de liderazgo transformacional percibido. Se presenta la frecuencia y el porcentaje de empleados que perciben el liderazgo como bajo, medio o alto. El 44% de los empleados perciben el liderazgo en un nivel medio, lo que sugiere que hay prácticas de liderazgo transformacional en la empresa que deben reforzarse. Asimismo, un 30% de la muestra reporta un nivel alto, y un 26% percibe el liderazgo bajo, lo que podría indicar áreas de mejora.

Tabla 2

Niveles de liderazgo transformacional percibido por el personal administrativo

Nivel de liderazgo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	26	26
Medio	44	44
Alto	30	30

Los resultados indican que la mayoría de los empleados perciben el liderazgo de sus superiores como medio. Esto está en línea con la literatura que señala que un liderazgo transformacional efectivo genera un sentido de pertenencia y motivación, como lo mencionan Judge y Piccolo (2004), Portilla et al. (2024) y Rodríguez (2024) que encontraron valores medios y altos del liderazgo transformacional. Además, la teoría señala que los líderes transformacionales deben considerar las necesidades individuales y fomentar la innovación, aspectos que pueden ser reforzados para aumentar la percepción positiva de los administrativos.

Asimismo, Fajardo (2025) reportó en Ecuador que el liderazgo transformacional contribuye al desarrollo del talento en las empresas, lo que sugiere que cuando este estilo de liderazgo es ejercido de manera sólida y coherente, genera efectos visibles en la organización.

Niveles de motivación y compromiso en los administrativos

La tabla presenta la distribución de los niveles de motivación. Se muestra que el 43% de los empleados se encuentra en un nivel medio y un 30% reporta una motivación baja, mostrando posibles áreas de insatisfacción. Asimismo, el 27% muestra un nivel alto que revela un potencial positivo para el compromiso con las tareas administrativas.

Tabla 3*Niveles de motivación laboral en el personal administrativo*

Nivel de motivación	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	30	30
Medio	43	43
Alto	27	27

Se muestra que el nivel de motivación laboral de los empleados está predominantemente en el rango medio y cerca de dos tercios entre el superior e inferior. Esta distribución sugiere que, hay interés en el trabajo y se vincula con los resultados de Paredes et al. (2021) que señalan que los niveles de compromiso y motivación son generalmente moderados en instituciones peruanas, lo que sugiere un patrón estructural nacional, coincidiendo con el perfil encontrado en esta investigación. Gagné et al. (2015) señala que la motivación es crucial para mejorar el rendimiento. Se entiende que, de no existir, la conexión de los empleados con la empresa se ve afectada, lo que podría explicar los niveles bajos. Sánchez et al. (2023) señala que el liderazgo transformacional es un impulsor de la motivación y creatividad organizacional lo que respalda los niveles medios y altos.

Por otro lado, la Tabla 4 presenta los niveles de compromiso de los administrativos. También, la mayoría de los empleados (44%) se encuentran en el nivel medio y el 30% en un nivel alto, lo que muestra que una parte significativa del personal tiene una identificación emocional positiva con la empresa. Pese a esto, un considerable 26% tiene un compromiso bajo, lo que indica un riesgo potencial.

Tabla 4*Niveles de compromiso laboral en el personal administrativo*

Nivel de compromiso	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	26	26
Medio	44	44
Alto	30	30

Se puede ver que el compromiso organizacional sigue un patrón similar al de la motivación. Estos resultados son consistentes con los de Paredes et al. (2021), quienes evidenciaron que el compromiso medio es común en contextos organizacionales donde las estrategias de liderazgo no se alinean completamente con las expectativas laborales de las personas. Es notable un

sentimiento de pertenencia de una parte del personal, pero también un riesgo de deserción o bajo rendimiento por el bajo compromiso. Al respecto, Meyer y Allen (1997) explican que el compromiso afectivo es más efectivo cuando los empleados sienten que la empresa satisface sus necesidades y metas. En este caso, las estrategias de fidelización podrían ser inadecuadas o nulas para el desarrollo de un compromiso más profundo. El compromiso afectivo alto encontrado coincide parcialmente con los hallazgos de Vásquez et al. (2021), que identificaron que el liderazgo transformacional fortalece la confianza organizacional y, mediante esta, el compromiso afectivo. Pese a esto, los niveles bajos identificados en el 26% de administrativos son consistentes con lo reportado por Rodríguez (2024).

Relación entre el liderazgo transformacional y dimensiones de la motivación

Se muestran los resultados del análisis de correlación de Spearman entre el liderazgo transformacional y las dimensiones de la motivación. Estas son muy bajas ($\rho < 0,08$) y no son estadísticamente significativas ($p > 0,05$) lo que sugiere que el liderazgo transformacional no tiene una influencia directa significativa sobre la motivación en la organización investigada y que se trata de variables que no dependen entre sí.

Tabla 5

Correlaciones de Spearman entre liderazgo transformacional y dimensiones de la motivación

Dimensiones	p de Spearman	p-valor
Motivación intrínseca	0,061	0,543
Regulación identificada	0,074	0,465
Regulación introyectada	0,052	0,607
Regulación externa	0,018	0,854
Desmotivación	-0,045	0,654

Los resultados sugieren que no hay evidencia suficiente para hablar de una relación entre las variables. Esta ausencia de correlación significativa entre variables se alinea con los de la investigación de Paredes et al. (2021), que mostró niveles medios y bajos. No obstante, esta ausencia significa que el incremento o decrecimiento del liderazgo no afecta los niveles de motivación en sus dimensiones, específicamente en la muestra estudiada.

Relación entre el liderazgo transformacional y dimensiones del compromiso

La siguiente tabla presentan las correlaciones de Spearman entre el liderazgo transformacional y las dimensiones del compromiso: compromiso afectivo, de continuidad y normativo. Se

encuentra una correlación positiva baja y estadísticamente significativa entre el liderazgo y compromiso afectivo ($\rho = 0.240$, $p = 0.016$). No obstante, las correlaciones con el compromiso de continuidad y el normativo son bajas y no significativas, lo cual expresa que, aunque el liderazgo transformacional sea de alto nivel, no afecta el compromiso.

Tabla 6

Correlaciones de Spearman entre liderazgo transformacional y dimensiones del compromiso

Dimensiones	p de Spearman	p-valor
Compromiso afectivo	0,240	0,016
Compromiso de continuidad	-0,140	0,158
Compromiso normativo	0,090	0,400

Los hallazgos son consistentes con la teoría de Meyer y Allen (1997) que sostienen que el compromiso afectivo se basa en la conexión emocional con la organización. Asimismo, que el liderazgo transformacional, al inspirar confianza y fomentar el crecimiento puede aumentar este tipo de compromiso. Asimismo, el p-valor de 0,016 para una de las dimensiones muestra que del compromiso sí existe una correlación positiva entre las variables al menos en esa dimensión, pero esto no significa que el liderazgo transformacional afecte significativamente el compromiso a nivel general.

Conclusiones

A partir de los hallazgos obtenidos en la investigación, se construyeron las siguientes conclusiones, cada una vinculada con el objetivo general y específicos del estudio:

En principio, se concluye que, en la empresa de estudio, el liderazgo transformacional no tiene influencia significativa ni en la motivación ni en el compromiso del personal administrativo y se trata de variables que no dependen entre sí.

En segundo lugar, el nivel de liderazgo transformacional percibido por los empleados se encuentra predominantemente en el nivel medio, mostrando que es un aspecto sobre el que se ha trabajado en la organización.

En tercer lugar, los niveles de motivación laboral y compromiso organizacional están en su mayoría en niveles medios que muestra que existe identificación con la empresa.

En cuarto lugar, la relación entre liderazgo transformacional y las dimensiones de motivación en este estudio es baja y no significativa que permite afirmar que el estilo de liderazgo no tiene una influencia directa en la motivación, en sus dimensiones, y se tratan de variables que no tienen relación de dependencia entre sí.

Finalmente, existe una correlación positiva baja pero estadísticamente significativa con una de las dimensiones del compromiso, pero no en el compromiso como variable, por lo que se trata de variables dependen entre sí en la muestra estudiada, aunque podrían estar fuertemente relacionadas en otros.

Recomendaciones

En primer lugar, respecto al objetivo general, se recomienda comparar el liderazgo transformacional con otros estilos de liderazgo en futuros estudios para identificar cuál influye más en la motivación y compromiso en el sector retail, así como realizar estudios longitudinales para observar cambios en el tiempo.

En segundo lugar, se sugiere realizar estudios cualitativos con entrevistas o grupos focales a fin de profundizar en la forma como los trabajadores perciben las prácticas de liderazgo y qué dimensiones requieren mayor fortalecimiento para potenciar las relaciones laborales en el sector retail de la región y país. Asimismo, promover un programa que potencie el liderazgo transformacional en los líderes de las organizaciones del sector retail.

En tercer lugar, se recomienda realizar investigaciones sobre otros factores organizacionales que explican los niveles medios de motivación y compromiso, además de realizar estudios comparativos sobre estos niveles entre áreas, sedes o empresas.

En cuarto lugar, se sugiere la implementación de programas de capacitación en liderazgo transformacional y evaluar el efecto que tiene en las dimensiones de la motivación y compromiso.

Finalmente, se motiva a incorporar variables mediadoras para explicar la relación entre el liderazgo con el compromiso hallada en este estudio a fin de enriquecer y sumar a la literatura.

Referencias

- Ackah, D. (2024). The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana. *Global Journal of Management Studies and Researches*, 1(5), 291-310. <https://bit.ly/4bIktCX>
- Calderón, J. (2016). Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 21(3), 239-247. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248182003.pdf>
- Fajardo, F. (2025). Liderazgo transformacional y el desarrollo del talento humano: un estudio correlacional. *Revista Impulso*, 5(9), 368-383. <http://www.scielo.org.bo/pdf/ri/v5n9/2959-9040-ri-5-09-368.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw Hill Education.
- Fuentes, Y., Barrientos, E. y Pabón, J. (2021). Liderazgo organizacional: Una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Criterio libre*, 19(35), 307-325. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8293161>
- Gámez, D. y Toscano, J. (2023). Importancia del liderazgo transformacional en la cultura y resultados organizacionales: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 7(6), 1108-1126. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8748
- Latham, G. P. (2022). *Work motivation: History, theory, research, and practice* (2da ed.). SAGE Publications.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application* (3ra ed.). SAGE Publications.
- Delgado-Bello, C., & Gahona, O. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo. *Información tecnológica*, 33(6), 11-20. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600011>
- Navia, F., Mayorga, D., Campi, I. y De Lucas, L. (2019). Liderazgo: Una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 1061-1084. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7116501>
- Ormaza Cevallos, M., Lozano Jaramillo, G., Chávez Franco, J., y Andrade Vera, S. (2023). Liderazgo transformacional: un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las

- pymes ecuatorianas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(10), 1678-1682.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/41227/47469>
- Paredes-Pérez, M., Palomino-Crispin, A., Cárdenas-Tapia, V. y Gonzales-Peralta, C. (2021). Compromiso organizacional en los colaboradores de las instituciones financieras en la región Junín. *Gaceta Científica*, 7(1), 29-35. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1062>
- Portilla, L., Pantaleón, A., Gallardo, J., Hernández, J. y Morales, P. (2024). Liderazgo transformacional como compromiso de cambio: Una revisión sistemática de la literatura. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 49(5), 292-299. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9576084>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
<https://acortar.link/czfbP>
- Rodríguez, C. (2024). *La importancia de la motivación en la optimización del desempeño laboral y la productividad a través de estrategias de gestión del talento humano: Revisión sistemática* [Tesis de maestría]. Pelitécnico grancolombiano.
<https://bit.ly/3DNu9j0>
- Rodríguez, L. (2024). *Relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral en empresa de alquiler de maquinaria pesada, Chiclayo 2024* [Tesis de maestría]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/8098/1/TM_RodriguezRuizLuis.pdf
- Sánchez-García, E., Martínez-Falcó, J. y Marco-Lakara, B. (2023). Liderazgo transformacional, innovación y sostenibilidad empresarial Un análisis aplicado a la industria vinícola. *Revista Conexiones*, 36-54.
<https://ojs.ucp.edu.ar/index.php/conexiones/article/view/1039/706>
- Vásquez, M., Inostroza, R. y Acosta H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de psicología*, 30(1), 1-17. <https://acortar.link/6DJvCI>
- Zamarripa, J. M., Vega, M. y Ortega, A. (2022). El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes. *Trascender Contabilidad y Gestión*, 7, 224-245. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.168>

Anexo 1**Tabla 1***Confiabilidad del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ-5X)*

Dimensiones	α de Cronbach	ω de McDonald
Liderazgo transformacional	0.719	0.9
Liderazgo transaccional	0.751	0.843
Liderazgo correctivo	0.822	0.903
Liderazgo pasivo o evitador	0.905	0.921

Anexo 2**Tabla 2***Confiabilidad de la Escala de Motivación Laboral Multidimensional (MWMS)*

Dimensiones	α de Cronbach	ω de McDonald
Motivación intrínseca	0.386	0.581
Regulación identificada	0.811	0.854
Regulación introyectada	0.911	0.932
Regulación externa	-.331	0.065
Desmotivación	0.306	0.473

Anexo 3**Tabla 3***Confiabilidad de la Escala de Compromiso Organizacional*

Dimensiones	α de Cronbach	ω de McDonald
Compromiso afectivo	0.893	0.928
Compromiso de continuidad	0.294	0.732
Compromiso normativo	-.162	0.47

Anexo 2. Consentimiento informado



Chiclayo, 02 de julio 2025

CARTA N. ° 023 - 2025 - USAT - PGRA

SRA. ERIKA LYZETT CASTILLO RAFAEL.
 REPRESENTANTE LEGAL.
 CONECTA RETAIL S.A.
 CHICLAYO - LAMBAYEQUE.

[Handwritten signature]
 Conforme
 4/7/25

Asunto: SOLICITUD DE PERMISO PARA ACCEDER
 INFORMACIÓN CON FINES DE ELABORACIÓN DE
 INVESTIGACIÓN.

Es grato dirigirme a usted para expresarle un cordial saludo a nombre de la Escuela de Posgrado de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo y, a la vez presentarle a nuestro(a) estudiante: TORRES PAZ LINDA VANESA con DNI: 46160886, del programa de MAESTRÍA EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE LAS PERSONAS, quien se encuentra realizando su tesis de investigación, que lleva como título "Influencia del liderazgo transformacional en la motivación y compromiso del personal administrativo en una empresa retail de Perú". Por ello, se le solicita se le brinde la autorización para acceder a la información de la institución con fines académicos.

Agradeciendo las facilidades otorgadas al estudiante para la realización de su trabajo de investigación, hago propicia la ocasión para reiterarle los sentimientos de consideración y estima.

Atentamente.

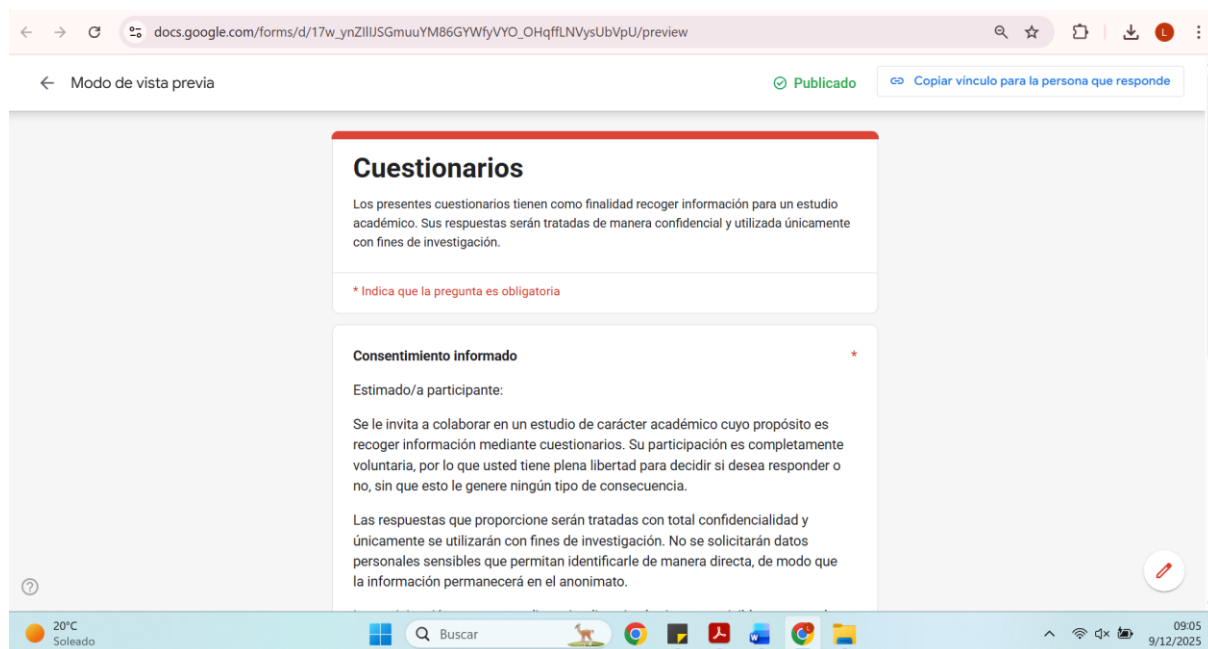


[Handwritten signature of Dra. Beatriz Isabel Ortega Pauta]

ESCUELA DE POSGRADO
 Dra. Beatriz Isabel Ortega Pauta
 Directora de Escuela de Posgrado - USAT

Anexo 3. Instrumentos en formularios de Google

<https://forms.gle/pGERPxfMbwMqh5xPA>



docs.google.com/forms/d/17w_ynZIIJSGmuuYM86GYWfyVYO_OHqfflNVysUbVpU/preview

← Modo de vista previa Publicado [Copiar vínculo para la persona que responde](#)

Cuestionarios

Los presentes cuestionarios tienen como finalidad recoger información para un estudio académico. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y utilizada únicamente con fines de investigación.

* Indica que la pregunta es obligatoria

Consentimiento informado

Estimado/a participante:

Se le invita a colaborar en un estudio de carácter académico cuyo propósito es recoger información mediante cuestionarios. Su participación es completamente voluntaria, por lo que usted tiene plena libertad para decidir si desea responder o no, sin que esto le genere ningún tipo de consecuencia.

Las respuestas que proporcione serán tratadas con total confidencialidad y únicamente se utilizarán con fines de investigación. No se solicitarán datos personales sensibles que permitan identificarle de manera directa, de modo que la información permanecerá en el anonimato.

20°C Soleado 09:05 9/12/2025

Anexo 4. Instrumentos

Anexo A. Cuestionario Multifactor de Liderazgo

Liderazgo

Instrucciones: Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda a todas afirmaciones. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a usted. La palabra “demás” puede referirse a sus pares, clientes, supervisores, subordinados, o todos ellos. Utilice la siguiente escala de clasificación para sus respuestas:

0	1	2	3	4
Nunca	Rara Vez	A veces	A menudo	Frecuentemente o Siempre

1	Ayudo a los demás siempre que se esfuercen	0	1	2	3	4
2	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiadas	0	1	2	3	4
3	Trato de no interferir en los problemas, hasta aque se vuelven serios	0	1	2	3	4
4	Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos	0	1	2	3	4
5	Me cuesta involucrarme cuando surgen alguna situación relevante	0	1	2	3	4
6	Expreso mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7	Estoy ausente cuando surgen problemas importantes	0	1	2	3	4
8	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas	0	1	2	3	4
9	Trato de mostrar el futuro de modo optimista	0	1	2	3	4
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabar conmigo	0	1	2	3	4
11	Aclaro y específico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	0	1	2	3	4
12	Me dedico a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal	0	1	2	3	4
13	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas	0	1	2	3	4
14	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace	0	1	2	3	4
15	Le dedico tiempo a enseñar y orientar	0	1	2	3	4
16	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas	0	1	2	3	4
17	Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	0	1	2	3	4
18	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	0	1	2	3	4
19	Trato a los demás como individuos y no solo como miembros de un grupo	0	1	2	3	4
20	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones	0	1	2	3	4
21	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás	0	1	2	3	4
22	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas	0	1	2	3	4
23	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	0	1	2	3	4
24	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen	0	1	2	3	4
25	Me muestro confiable y seguro	0	1	2	3	4

26	Construyo una vision motivante del futuro	0	1	2	3	4
27	Dirijo mi atencion hacia los fracasos o errores para alcanzar los estandares	0	1	2	3	4
28	Suele costarme tomar decisiones	0	1	2	3	4
29	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades, y aspiraciones unicas	0	1	2	3	4
30	Ayudo a los demas a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	0	1	2	3	4
31	Ayudo a los demas a desarrollar sus fortalezas	0	1	2	3	4
32	Sugiero a los demas nuevas formas de hacer su trabajo	0	1	2	3	4
33	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora	0	1	2	3	4
34	Enfanzo la importancia de tener una mision compartida	0	1	2	3	4
35	Expreso mi satisfaccion cuando los demas cumplen con lo esperado	0	1	2	3	4
36	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas	0	1	2	3	4
37	Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demas con sus necesidades	0	1	2	3	4
38	Utilizo metodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo	0	1	2	3	4
39	Soy capaz de llevar a los demas a hacer mas de lo que esperaban hacer	0	1	2	3	4
40	Soy efectivo/a representando a los demas frente a los superiores	0	1	2	3	4
41	Puedo trabajar con los demas en forma satisfactoria	0	1	2	3	4
42	Aumento la motivacion de los demas hacia el exito	0	1	2	3	4
43	Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organizacion	0	1	2	3	4
44	Motivo a los demas a trabajar mas duro	0	1	2	3	4
45	Dirijo un grupo que es efectivo	0	1	2	3	4

Anexo A. Escala de Motivación Laboral Multidimensional (MWMS) Gagné *et al.* (2015)

¿Por qué pones o pondrias mucho esfuerzo en tu trabajo en general?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Porque tengo que probarme a mí mismo que puedo hacerlo					
2. Me esfuerzo poco, porque no creo valga la pena esforzarse en este trabajo.					
3. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)					
4. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.					
5. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.					
6. Porque me divierto haciendo mi trabajo.					
7. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.					
8. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo, solo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.					
9. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)					
10. Porque otras personas me van a respetar más (mis superiores, mis compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)					
11. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo.					
12. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.					
13. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.					
14. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.					
15. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo					
16. No sé porque hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.					
17. Porque otras personas me van a compensar financieramente, solo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.					
18. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí.					
19. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.					

ESCALA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Autor: Meyer y Allen (1997)

Adaptación: Arciniega y Gonzales (2006)

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con su EMPRESA. Siguiendo sus propios sentimientos acerca de la compañía para la que trabaja, exprese por favor su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las frases.

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo utilizando la siguiente escala.

1	2	3	4	5	6	7
EN FUERTE DESACUERDO	EN MODERADO DESACUERDO	EN LIGERO DESACUERDO	INDIFERENTE	EN LIGERO ACUERDO	EN MODERADO ACUERDO	EN FUERTE ACUERDO

N°	ENUNCIADOS	1	2	3	4	5	6	7
1	Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.							
2	Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.							
3	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.							
4	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.							
5	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi empresa.							
6	Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa, considerando todo lo que me ha dado.							
7	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.							
8	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.							
9	Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.							
10	Me siento como parte de una familia en esta empresa.							
11	Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.							
12	Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.							
13	Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi empresa, es porque afuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el tengo aquí.							
14	Esta empresa merece mi lealtad, por eso continúo trabajando con ella.							
15	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta empresa.							
16	Ahora mismo sería muy duro para mí dejar mi empresa, incluso si quisiera hacerlo.							
17	Demasiadas cosas en mi vida se vertían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.							
18	Continúo trabajando en esta empresa porque me siento en deuda con ella por todo lo que me ha dado.							

ANEXO N° 08: ACTA DE SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE TESIS

En la ciudad de Chiclayo, a las 8:00 p.m. del día 13 de diciembre de 2025, los miembros del jurado designados por la Escuela de Posgrado, del Programa de Formación Directiva y Gobierno de Personas, Presidente: María del Carmen Pisfil Becerra, Secretario: Ida Mercedes Reinoso Zúñiga, Asesor: Rony Edinson Prada Chapoñán se reunieron en el Lab. 304, para recibir la sustentación del Informe Final de Tesis titulado: INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA MOTIVACIÓN Y COMPROMISO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA RETAIL DE PERÚ, 2025, de la estudiante LINDA VANESA TORRES PAZ.

Siendo las 8:40 p.m., habiéndose concluido la exposición y absueltas las preguntas del jurado, se acordó otorgar al/a la estudiante la calificación de recibiendo la categoría de APROBADO / DESAPROBADO

Chiclayo, 13/12/2025

Dr. María del Carmen Pisfil Becerra

Presidente

Dr. Ida Mercedes Reinoso Zúñiga

Secretario

Dr. Rony Edinson Prada Chapoñán

Asesor

ANEXO N° 09: ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO O DOCTOR ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE MAESTRÍA ACTA-XXX-20XX-USAT-PGRA

En la ciudad de Chiclayo, a las [horas en número 00:00 a.m. / p.m.] del día [fecha en números] de [mes] de [año en números], los miembros del jurado designados por la Escuela de Posgrado del programa de Maestría [nombre del programa], Presidente: [nombre del presidente], Secretario: [nombre del secretario], Vocal: [nombre del asesor], se reunieron en el aula N° [Número del aula], para recibir la sustentación de la Tesis titulado: [TÍTULO DE LA TESIS EN LETRAS MAYÚSCULAS TILDADAS, SIN COMILLAS], del/de la bachiller [NOMBRE COMPLETO DEL ESTUDIANTE EN MAYÚSCULAS, TAL COMO APARECE EN EL DNI].

Siendo las [horas en número 00:00 a.m. / p.m.], habiéndose concluido la exposición y absueltas las preguntas del jurado, se acordó otorgar al/a la estudiante la calificación de [nota en números], recibiendo la categoría de DISTINGUIDO/SOBRESALIENTE/NOTABLE/APROBADO/ DESAPROBADO EN MAYÚSCULAS].

Chiclayo, [día] de [mes] de [año]

[Grado. Nombres y Apellidos]
Presidente del Jurado

=[Grado. Nombres y Apellidos]
Secretario del Jurado

[Grado. Nombres y Apellidos]
Vocal del Jurado