

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**INFLUENCIA DEL TIPO DE LIDERAZGO DEL FUNDADOR EN EL  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE  
LA EMPRESA FAMILIAR, ESTUDIO DE CASO “NEGOCIOS JOSÉ  
LUIS & J.G.L. S.A.C.” CHICLAYO-2019**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**JESUS MANUEL MEDINA VALDERRAMA**

**ASESOR**

**RAFAEL CAMILO GIRON CORDOVA**

<https://orcid.org/000-0002-0381-083X>

**Chiclayo, 2022**

**INFLUENCIA DEL TIPO DE LIDERAZGO DEL FUNDADOR EN  
EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS  
COLABORADORES DE LA EMPRESA FAMILIAR, ESTUDIO DE  
CASO “NEGOCIOS JOSÉ LUIS & J.G.L. S.A.C.” CHICLAYO-2019**

PRESENTADA POR:

**JESUS MANUEL MEDINA VALDERRAMA**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Para optar el título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Jessica Karin Solano Caveró

PRESIDENTE

Luis Augusto Angulo Bustios

SECRETARIO

Rafael Camilo Giron Cordova

VOCAL

### **Dedicatoria**

A mi abuela Victoria que fue como una madre, a mis tías, Lilia Rosa y Luz Elina, que desde el cielo me guiaron y motivaron para que termine mi carrera con éxito.

### **Agradecimientos**

En primer lugar, a Dios, por brindarme salud, a mis padres y familiares por ser el pilar de apoyo para poder culminar mi carrera con éxito.

## Índice

Resumen.....	8
Abstract.....	9
I.    Introducción.....	10
II.   Marco teórico.....	15
2.1.  Antecedentes.....	15
2.2.  Bases teóricas.....	17
III.  Metodología.....	23
3.1.  Tipo y nivel de investigación.....	23
3.2.  Diseño de la investigación.....	23
3.3.  Población, muestra y muestreo .....	23
3.3.1.  Población.....	23
3.3.2.  Muestra.....	24
3.4.  Criterios de selección .....	24
3.5.  Operacionalización de variables .....	25
3.6.  Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	26
3.7.  Procedimientos.....	29
3.8.  Plan de procesamiento y análisis de datos.....	29
3.9.  Matriz de consistencia .....	30
3.10.  Consideraciones éticas .....	32
IV.   Resultados y discusión .....	33
V.    Conclusiones.....	49
VI.   Recomendaciones .....	51
VII.  Lista de Referencias .....	52
VIII. Anexos.....	54

## Lista de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	25
Tabla 2. Análisis de confiabilidad.....	26
Tabla 3. Validez convergente liderazgo .....	26
Tabla 4. Validez discriminante liderazgo.....	27
Tabla 5. Validez convergente compromiso organizacional .....	28
Tabla 6. Matriz de consistencia compromiso organizacional .....	28
Tabla 7. Matriz de consistencia .....	30
Tabla 8. Análisis de la correlación de las variables .....	39
Tabla 9. Análisis del liderazgo orientado a personas y su influencia en el Compromiso Afectivo .....	40
Tabla 10 Análisis del liderazgo orientado a las tareas y su influencia en el Compromiso Afectivo .....	41
Tabla 11. Análisis del liderazgo orientado a personas y su influencia en el Compromiso Continuo .....	42
Tabla 12 Análisis del liderazgo orientado a las tareas y su influencia en el Compromiso Continuo .....	43
Tabla 13. Análisis del liderazgo orientado a las personas y su influencia en el Compromiso Normativo.....	44
Tabla 14 Análisis del liderazgo orientado a las tareas y su influencia en el Compromiso Normativo .....	45
Tabla 15. Prueba de significancia de las dimensiones con el factor demográfico sexo.....	58
Tabla 16. Prueba de significancia de las dimensiones con el factor demográfico estado civil .....	59
Tabla 17. Prueba de significancia de las dimensiones con el factor demográfico edad.....	60

## **Lista de figuras**

Figura 1 Enfoque de Rejillas.....	21
Figura 2. Percepción de los colaboradores respecto de las dos dimensiones del liderazgo .....	33
Figura 3. Resultados de la dimensión de Interés de las personas.....	34
Figura 4. Resultado de la dimensión de Interés de las tareas.....	35
Figura 5. Tipo de liderazgo que posee el fundador .....	36
Figura 6. Resultado comparativo de las dimensiones .....	37
Figura 7. Porcentajes por cada dimensión .....	38

## Resumen

La presente investigación tuvo como propósito determinar la influencia del tipo de liderazgo del fundador en el compromiso organizacional de los colaboradores., identificándose primero las necesidades del actual liderazgo y compromiso organizacional, luego se hizo una revisión de literatura de investigaciones realizadas anteriormente sobre este tema, para posterior a ello levantar información y analizar la variable de estudio. La metodología que se empleó para la investigación fue aplicada con enfoque mixto, así mismo presenta un diseño de investigación no experimental y de corte transversal. La población se integró por 25 colaboradores de la empresa Negocios José Luis & J.G.L. S.A.C., teniendo así una muestra censal, se empleó como instrumentos de evaluación, un cuestionario que al pasar por tratamiento estadístico evidenció un nivel de significancia de Alpha de Cronbach de 0,937 para el estilo de liderazgo y 0.931 para el compromiso organizacional, siendo un nivel muy bueno. Concluyendo que existe una alta correlación entre los tipos de liderazgo y las tres dimensiones del Compromiso organizacional, siendo mayor la correlación del Liderazgo Orientado a las personas.

***Palabras clave:*** Compromiso Organizacional, Empresas Familiares, Liderazgo

Clasificaciones JEL: M12, M14, M19

### **Abstract**

The purpose of this research was to determine the influence of the founder's type of leadership on the organizational commitment of the collaborators, first identifying the needs of the current leadership and organizational commitment, then a literature review of research previously carried out on this topic was made, to later collect information and analyze the study variable. The methodology that was used for the research was applied with a mixed approach, it also presents a non-experimental and cross-sectional research design. The population was made up of 25 employees of the company Negocios José Luis & J.G.L. SAC, thus having a census sample, was used as evaluation instruments, a questionnaire that when passing through statistical treatment showed a significance level of Cronbach's Alpha of 0.937 for leadership style and 0.931 for organizational commitment, being a very high level. good. Concluding that there is a high correlation between the types of leadership and the three dimensions of Organizational Commitment, the correlation of People-Oriented Leadership being higher.

**Keywords:** Organizational Commitment /family businesses / Leadership

**JEL Classifications:** M12, M14, M19

## I. Introducción

Las empresas familiares son la base del desarrollo económico del país y una gran parte de ellas se encuentran posicionadas como líderes en el sector que operan; sin embargo, hoy en día tienen dificultades para desarrollarse, trayendo como consecuencia que su permanencia en el mercado sea mucho más baja que el de las empresas no familiares y su porcentaje de decaimiento sea extremadamente elevado. Solo el 30% de las empresas familiares en el Perú, pasa a segunda generación, y el 5% a la tercera, siendo uno de los mayores desafíos de estas compañías el atraer a las nuevas generaciones. (Conexión ESAN, 2018)

En la actualidad las empresas familiares realizan grandes esfuerzos para establecer un ambiente que les permita resistir la crisis, adaptarse a los cambios y enfrentar una serie de problemas y retos, teniendo como soporte al factor humano, por este motivo es fundamental conocer el grado de compromiso organizacional y como se puede elevar ya que este es característico de las empresas familiares, porque es fruto de una tradición familiar, pero no en todas estas organizaciones el compromiso organizacional se presenta de manera sólida ya que puede presentarse en gran medida o lo contrario.

Realizar el estudio del compromiso organizacional tiene un mayor significado si se afirma que los empleados sienten que la organización forma parte de ellos y como consecuencias mayores serán las posibilidades de que permanezca en ella, de esta manera fortalecerán las capacidades individuales y colectivas, el cual les va a permitir que conduzcan a la organización a ser más eficiente (Alvarado, Parodi, & Ruiz, 2016).

La investigación del compromiso organizativo es uno de los temas más importantes ya que representa la clave para que se desarrollen y permanezcan las organizaciones familiares en etapas críticas, para ello deben responder ¿Cómo es posible lograr un nivel de unidad y compromiso para asegurar su permanencia en el tiempo?, ¿Para las empresas familiares cuando los integrantes se sienten verdaderamente comprometidos?, ¿Influyen las capacidades de los directivos en el desenvolvimiento de las empresas familiares?, la respuesta a estas preguntas se hará mediante investigaciones que involucren al compromiso organizacional.

Cuando la empresa y la familia están interrelacionadas, el liderazgo tiene que ser diferente, ya que, aunque los beneficios monetarios deben ser prioritarios, también es esencial

sostener la unión familiar, es por ello que el liderazgo en empresas familiar va más allá del negocio. Por ende, el liderazgo es un instrumento muy valioso que los directores de las organizaciones familiares pocas veces lo utilizan o en algunos casos no tienen conocimiento de este, esto trae como consecuencia que la evolución de estas empresas sea lento, al liderazgo no se le da una gran importancia y esto se debe a que los lazos sentimentales son tan fuertes que influyen al momento de tomar decisiones y dificultan el manejo de conflictos, reduciendo el funcionamiento óptimo de la empresa. (Flores, 2019)

Es por eso que las organizaciones familiares deben tener la capacidad de atraer y gestionar a las nuevas generaciones para que puedan sobrevivir en el mercado, además de manejar los conflictos familiares que puedan afectar a la empresa, pues muchas compañías caen en este error, dejando que los conflictos perjudiquen a la empresa. Esto se ve reflejado en el PBI del país, ya que las organizaciones familiares producen el 75% del producto bruto interno y con las estadísticas de decaimiento que se tienen de estas empresas, esto es realmente preocupante, todo esto es consecuencia de la poca preparación de los fundadores para administrar la empresa y del poco interés de sus miembros, ya que estos piensan que la empresa familiar es un derecho adquirido y que si todo funciona bien no se necesita hacer algo para administrarla, todo esto se relaciona con el escaso liderazgo de los individuos a cargo, para liderar se debe pensar en el futuro y tener en claro que se tiene que trabajar desde ahora. (Conexión ESAN, 2018)

Todos estos factores llevan a que las empresas familiares no puedan ir solucionando los inconvenientes que se les presentan y mucho menos puedan anticiparse a ellos, por este motivo pueden perder alternativas importantes de crecimiento y supervivencia.

En América Latina, las empresas familiares representan el 90% de todas las compañías. Tienen una participación superior al 90% del sector privado, obteniendo el puesto pilar EE. UU, ya que representa el 90% del total en Latinoamérica, pero solo aportan cerca de la mitad del PBI, ya que el resto lo aportan las corporaciones grandes. (Marín, 2018)

En España, el decimotercer país a nivel mundial en términos nominales y uno de los principales con mayor poder adquisitivo, la situación es similar ya que la tasa de decaimiento de estas empresas ha sido del 84% en veinte años. Estos datos estadísticos son bastante importantes y sobresalientes cuando se quiere explicar el desarrollo económico y crecimiento de cualquier sociedad. (González, 2018)

En el Perú el país con gran riqueza en cuanto a recursos, que ocupa el puesto número 11 entre las 18 economías de Latinoamérica y el puesto número 90 en el mundo, la situación respecto a la organización familiar es igual, Las estadísticas presentan que menos del 30 % permanece con éxito en la segunda generación y solo el 12 % llegan a la tercera; es decir, tres de cada siete empresas familiares sobreviven porque se formalizan, y en la segunda o tercera generación vive una (González, 2018).

De hecho, a nivel mundial, llegar a los veinticinco años de existencia y pasar a la segunda generación es muy significativo para las organizaciones familiares, pero de ninguna manera esto les asegura su permanencia en el tiempo.

El presente estudio se realizó en la empresa de “Negocios José Luis & J.G.L. S.A.C.” en la región Lambayeque, mediante una entrevista exploratoria a la fundadora permitió recoger las preocupaciones que tenía: Aparentemente algunos trabajadores de dicha empresa no estaban comprometidos con la organización, pues ella percibía que, si se les presentaba una mejor oportunidad, dejarían sin dudar la empresa. Para complementar esta información se hizo también entrevistas exploratorias a dos trabajadores, ellos manifestaron que la dueña era muy estricta. Con esta información inicial la fundadora se interesó de que se haga un diagnóstico para constatar cómo estaba la situación realmente, interesándose por conocer qué tipo de liderazgo ella poseía y como influía esto en el compromiso de sus colaboradores.

Este estudio está dirigido a profundizar el tema del liderazgo en las empresas familiares y cómo influye en el compromiso organizacional, pues el liderazgo es uno de los factores que más influye en el compromiso organizacional de los colaboradores en una organización, y dada la importancia que tienen el compromiso organizativo en el cumplimiento de objetivos, es primordial que la persona que dirige la organización tenga un buen estilo de liderazgo para que los colaboradores se sientan comprometidos mejorando su desempeño. (Bohrt & Bretones, 2018). Por todo esto, se realizó esta investigación en la empresa “Negocios José Luis & J.G.L. S.A.C.” de la región Lambayeque. A través de una entrevista exploratoria a la fundadora se identificó la percepción que tenía sobre el compromiso de sus colaboradores respecto a su empresa: Aparentemente algunos trabajadores de dicha empresa no estaban comprometidos con la organización, pues ella percibía que, si se les presentaba una mejor oportunidad, dejarían sin dudar la empresa. Para complementar esta información se hizo también entrevistas exploratorias a dos trabajadores, ellos manifestaron que la dueña era muy estricta.

Esta situación trajo como formulación del problema: ¿Cómo influye el tipo de liderazgo del fundador en el compromiso organizacional de los colaboradores en la Empresa Familiar Negocios José Luis & J.G.L. S.A.C en la ciudad de Chiclayo-2019?

La hipótesis planteada refiere que el liderazgo del fundador influye de manera positiva en el compromiso organizacional de los colaboradores.

El objetivo general fue determinar la influencia del tipo de liderazgo del fundador en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Empresa Familiar Negocios José Luis & J.G.L. S.A.C – Chiclayo 2019; así mismo, los objetivos específicos fueron determinar el tipo de liderazgo que posee el fundador de la Empresa Familiar según la percepción de sus colaboradores, determinar el nivel en que se encuentra cada una de las dimensiones del compromiso organizacional que tienen los colaboradores; encontrar el grado de correlación que existe entre las dimensiones del liderazgo del jefe según la percepción de sus colaboradores con el compromiso organizacional de los mismos y determinar si existe diferencias significativas de las dimensiones tanto de liderazgo como de compromiso organizacional, respecto con los factores socio demográficos( edad, sexo, estado civil).

El propósito de este estudio fue analizar cómo influye el tipo de liderazgo del fundador en el compromiso organizacional de los colaboradores en la Empresa Familiar Negocios José Luis & J.G.L. S.A.C.

En el ámbito empresarial es importante realizar esta investigación ya que las organizaciones familiares son el cimiento del desarrollo económico del país y representa la principal fuente generadora de empleo, por ello esta investigación será la guía que dará a conocer la importancia del liderazgo en el compromiso organizacional, para que de esta manera las empresas le tomen el debido interés y puedan evitar el decaimiento, en el ámbito profesional los resultados de esta investigación serán puestos a disposición del público, para que adquieran un mayor conocimiento y tenga un panorama más amplio de la relación de estas dos variables.

Asimismo, los resultados de esta investigación servirán como guía para estudiar las relaciones que existe entre liderazgo y compromiso organizativo en las organizaciones de carácter familiar y como este vínculo aporta al desarrollo de estas, además de como los fundadores deben conocer y determinar un liderazgo eficaz para crear y mantener un sólido

compromiso organizacional, y a través de ello se puedan hacer frente a los diferentes conflictos y obstáculos presentados en la organización.

Para finalizar, la estructura de esta investigación consta de 7 capítulos

Capítulo I, contiene la introducción la cual da un panorama amplio de la realidad problemática y también del problema dentro de la empresa Negocios José Luis & J.G.L. S.A.C, lo cual da pie a formular el planteamiento del problema, objetivos y justificación.

Capítulo II, contiene el Marco teórico el cual está conformado por los Antecedentes y las Bases teóricas del Compromiso Organizacional y liderazgo , tomando a Meyer & Allen y a Blake & Mouton, como autores de estas dos variables.

Capítulo III, contiene la Metodología, la cual muestra el tipo y nivel y diseño de investigación, la población, muestra y muestreo de la empresa familiar Negocios José Luis, los criterios de selección, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimientos, plan y procesamiento de análisis de datos, matriz de consistencia y consideraciones éticas de la investigación.

Capítulo IV, contiene los Resultados de la investigación, en el cual se afirmó la hipótesis general planteada, la cual era que el liderazgo del fundador influye de manera positiva en el compromiso organizacional de los colaboradores.

Capítulos V, VI, VII, VIII detallan las Conclusiones, Recomendaciones, Referencias bibliográficas y Anexos de la investigación, respectivamente.

## II. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes

Debido a la relevancia para la investigación se ha considerado a Velázquez & Ángeles (2015), realizaron un estudio el cual tenía como objetivo que las empresas familiares fortalezcan sus sistemas de administración, adoptando tipos de liderazgo que han sido eficaces en las organizaciones más importantes del mundo. Por ello en esta investigación se presentan 10 perfiles de liderazgo que servirán de ayuda a las empresas familiares, para que de esta manera alcancen sus objetivos, finalizada la investigación concluyen que el liderazgo es un instrumento de administración que los gerentes desconocen o no utilizan, todo esto conduce a que el proceso sea lento.

Guerrero (2016) realizó un estudio con el fin de encontrar la presencia de alguna diferencia del compromiso organizativo si los líderes o jefes empleaban en mayor magnitud el liderazgo transformacional para dirigir a sus equipos de trabajo, es por ello que utiliza una investigación explicativa, cuantitativa, deductiva y transversal, que siguió un paradigma post-positivista. Con este estudio concluyó que el liderazgo transformacional influye en el compromiso organizativo de los trabajadores, incrementando además su productividad y satisfacción laboral dentro de la organización.

Anampa, Balbin, & Egúsqüiza (2016) realizaron un estudio con el propósito de identificar cuáles son los estilos de liderazgo predominantes en hombres y mujeres que tienen a su cargo puestos de dirección, Para la investigación se empleó un enfoque cuantitativo, en un nivel observacional descriptivo, perspectivo y transversal, el método empleado fue el cuestionario de Blake y Mounon, la muestra utilizada fue de 18 directivos, finalizada la investigación llegan a la conclusión que el 61% de los encuestados poseen el estilo de liderazgo más completo (líder de equipo).

Izquierdo, Novillo & Mocha (2017) en su artículo investiga acerca del liderazgo en las empresas familiares, en el cual concluye que el liderazgo que emplean estas empresas son un desafío para lograr incentivar y motivar a sus trabajadores en sus actividades laborales, además de potenciar el talento de estos en beneficio no solo de la empresa sino de los mismos trabajadores.

Medina (2017) realizó un estudio con el objetivo de analizar las repercusiones del liderazgo patriarcal en el desempeño de los trabajadores de las organizaciones familiares, utilizando métodos de comparación por pares, concluyendo entonces que el liderazgo patriarcal tiene influencia en el desempeño de los colaboradores, además del nivel de productividad de estas empresas, así mismo notó el bajo nivel de participación laboral, además de la inadecuada comunicación que existe por la falta de liderazgo en estas empresas.

Bratzo (2018), realizó una investigación la cual tenía como objetivo principal identificar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizativo, la muestra fue de 147 trabajadores, para la recolección de la información se usó la escala versión corta de (Bass y Avolio, 1997) y la Escala de Compromiso Organizativo (Meyer, Allen y Smith, 1993). Finalizada la investigación llegaron a la conclusión que los estilos de liderazgo presentan correlación positiva con el compromiso organizativo.

Por otro lado, Guerrero (2018) realizó una investigación con un enfoque cuantitativo, para que de esta manera se determine el grado de compromiso de los trabajadores de una empresa familiar en la ciudad de Chiclayo, para ello utilizaron una muestra de 35 trabajadores a los cuales se les aplicaron encuestas basadas en la escala de Likert y entrevistas cuyos resultados se encuentran relacionados con las tres dimensiones del modelo de Meyer y Allen. Terminado el estudio se llegó a la conclusión que los colaboradores presentan un compromiso medio en las tres dimensiones.

Fonseca, Cruz & Chacón (2019), realizaron un estudio con el propósito de mostrar evidencias de validez de constructo y criterio del instrumento de Meyer y Allen el cual mide el compromiso organizacional, este estudio fue de 3 etapas en la primera se desarrolló un ejercicio de redes sistemáticas naturales modificadas para elaborar un banco de reactivos, que luego fueron validados por jueces expertos, en la segunda parte se empezaron pruebas con el instrumento, utilizando una muestra de 140 trabajadores de una universidad pública, y en la última etapa se aplicó el instrumento a 235 trabajadores de otra universidad pública, identificando el nivel alto de tres componentes (afectivo, moral y continuidad).

Malvaceda & Valdez (2020) realizaron una investigación con el propósito de analizar el liderazgo transformacional en gerentes de organizaciones familiares y no familiares en la ciudad de Lima, realizaron una investigación cualitativa, finalizada la investigación llegaron a

la conclusión que tanto en las organizaciones familiares y no familiares existía la presencia de este liderazgo, pero en las empresas no familiares en mayor medida.

## **2.2. Bases teóricas**

### **Compromiso Organizacional**

No cabe duda de que los miembros de una organización están plenamente integrados a esta, pues de ella depende que se cumplan sus objetivos, necesidades e intereses de cada miembro, esto va a permitir una relación armónica entre colaborador-empresa. Al tener una buena relación entre estas dos partes habrá un impacto positivo en las conductas y actitudes de los colaboradores para lograr todos los objetivos organizacionales.

Según Mowday (1999), el compromiso organizativo es el grado de identificación que proviene de la participación de un colaborador en una empresa. Su poder hace que las personas leales finalmente crean y acepten los objetivos y valores de la empresa; así como la intención de trabajar duro para lograr este objetivo, y su sentido de pertenencia a la organización. En el mismo sentido, Navarro (2012) fundamenta este concepto como “el grado en que un colaborador se involucra y se siente identificado con la organización.

Chiavenato (2004) la define como “La voluntad del empleado de dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos de su organización.”. De la misma manera, Insel y Moos (1974) lo consideran como el grado en el que los empleados están interesados y comprometidos con su trabajo.

Por su parte Meyer & Allen, 1991 lo definen como: “Estado psicológico que tiene como característica la relación que existe entre una persona y una organización.

Meyer & Allen (1991) crearon un modelo con tres dimensiones del compromiso organizativo: Afectivo (el individuo se identifica con la organización en la que labora porque él así lo quiere, este apartado está caracterizado por la unión entre los colaboradores y la empresa), de continuidad ( está relacionado a lo que le costara al colaborador en términos de facilidades para encontrar otro trabajo si sale de la organización) y normativo (relacionado con el sentimiento de obligación que tiene el colaborador de quedarse en la organización, ya que experimentan una sensación de deuda con esta porque le dio una oportunidad o una recompensa

que valoran). Estas dimensiones pueden tener distintos puntos de vista de percepción por parte de las entidades o los grupos de individuos que forman parte de una organización.

Meyer y Allen (1991) hacen énfasis en que las tres formas de compromiso organizativo no son excluyentes, es por eso que los denominan componentes y no tipos, ya que un empleado puede experimentar las tres formas de compromiso en diferente medida, Por ejemplo, uno de los empleados puede tener un fuerte deseo de quedarse, pero no está obligado a hacerlo; el otro puede no sentir deseo, necesidades moderadas y fuertes obligaciones, y así sucesivamente. Una implicación importante de considerar el compromiso de esta manera es que se puede esperar que varias formas de este se influyan entre sí para influir en el comportamiento del trabajador.

## **Dimensiones del Compromiso Organizativo**

### **Compromiso Afectivo**

Para Meyer y Allen (1991) el compromiso afectivo es el grado de afecto que tiene el colaborador con la organización, el cual le permite poder involucrarse e identificarse con la organización, porque este así lo desea. Esta dimensión refleja el deseo del individuo de permanecer en la institución, y tiene como característica el lazo emocional que los individuos tienen con la empresa con el fin de que estos se sientan orgullosos de pertenecer a la organización.

### **Compromiso de Continuidad**

Meyer y Allen (1991), afirman que el compromiso de continuidad es la disposición o necesidad del individuo de seguir en la institución, este comportamiento se afirma en dos factores, el primero es las habilidades y conocimientos que este adquirió para desenvolverse de la mejor manera en su puesto, y el segundo factor se refiere lo que le costara a individuo en términos de tiempo encontrar un nuevo trabajo.

De este modo se deja en evidencia que lo que motiva a un individuo a permanecer en la organización ya no es el lazo afectivo, sino el material, el colaborador quiere quedarse en la institución porque ha invertido esfuerzo, tiempo y dinero y el dejar el trabajo implicaría perderlo todo.

### **Compromiso Normativo**

Este se manifiesta al momento que el colaborador siente que es su obligación permanecer en la organización porque es lo correcto. Meyer y Allen (1991) hacen mención que esta dimensión está influenciado por la socialización en la familia y cultura. Se espera que un colaborador pueda tener un gran sentido de compromiso normativo, si por ejemplo algún familiar trabajo muchos años en una empresa y este mostro lealtad a la institución

Cabe mencionar que Meyer y Allen para que desarrollen su modelo se basaron en la teoría del “Intercambio Social”, desarrollada por Thibaut y Kelley, se utilizó para estudiar los fenómenos grupales de acuerdo con las normas, cohesión, estatus grupal y poder.

Esta teoría supone que la presencia de cualquier tipo de relación interpersonal tiene su origen en el propio interés a este supuesto lo llamaron hedonismo y por otro lado supone que la explicación de todo fenómeno social, por más complejo que sea, ha de partir de los individuos como elemento principal de análisis a este supuesto llamaron individualismo.

Aplicado al estudio, esta teoría sostiene que yo esperarí que mi variable independiente liderazgo explique la variable dependiente compromiso organizacional porque de acuerdo con el comportamiento que manifieste el líder hacia los colaboradores y la relación que existe entre estos, los colaboradores de la empresa objeto del estudio determinarán si vale la pena establecer relaciones y si el beneficio adquirido de establecer una relación es mayor al costo.

### **Liderazgo**

La variable liderazgo se define como: “Comportamiento que busca influenciar a los individuos con el fin de alcanzar un objetivo” (Barrow, 1977).

- Gestión empobrecida: Presentan poco interés para desarrollar un ambiente de trabajo, que tenga como objetivo alcanzar objetivos.
- Gestión de tarea: Son gerentes autoritarios, tienen reglas y procedimientos estrictos, pueden ver el castigo como una manera efectiva de motivar a los empleados.
- Gestión a medio camino: O también llamado estatus quo, el líder mediante un continuo compromiso no logra que los empleados se sientan satisfechos.
- Gestión de Club: O complaciente, el líder está más interesado por las necesidades y sentimientos de sus colaboradores, este tipo de liderazgo asume que mientras los empleados se sientan bien, trabajaran de la mejor manera.

- **Gestión de Equipo:** El líder siente pasión por su trabajo y se siente satisfecho con lo que realiza y hace lo mejor que puede por las personas.

Gracias al estudio de Ohio es como nace el enfoque de las rejillas, en el cual se menciona que el líder posee dos visiones, una dirigida hacia las tareas y otra a las personas, esta matriz no muestra los resultados producidos, sino que presenta los factores dominantes en el pensamiento de los jefes respecto a la obtención de los resultados.

## **Dimensiones de Liderazgo**

### **Dimensión Orientada a las personas**

Según Blake & Mouton (1984) los gerentes se preocupan por las relaciones humanas, buscan hacer lo que mejor que pueden por satisfacer las necesidades del grupo, que no necesariamente se encuentren relacionados con los objetivos de la organización, todo esto trae como consecuencia una cohesión del grupo.

Los líderes buscan mantener y promover las buenas relaciones en el entorno laboral, generar prácticas, actitudes cooperativas, apoyo y confianza entre los empleados. Un líder orientado en las personas es capaz de abandonar su propio interés, y buscar intereses de un colectivo.

### **Dimensión Orientada a las tareas**

Blake & Mouton (1984) nos dicen que un líder orientado a tareas es un líder que se centra en la tarea o serie de tareas en cuestión y los procesos necesarios para completar la tarea. Los líderes orientados a tareas están menos preocupados por la idea de proporcionar servicios a los empleados, pero más preocupados por encontrar habilidades para lograr gradualmente objetivos específicos. En otras palabras, un líder orientado a la misión podría preguntar: "¿Qué pasos podemos tomar para lograr nuestras metas financieras para el trimestre?" En lugar de preguntar: "¿Cómo podemos establecer una forma para que cada empleado aumente la tasa de éxito interna de la empresa? ¿Productividad? ¿Empresa?"

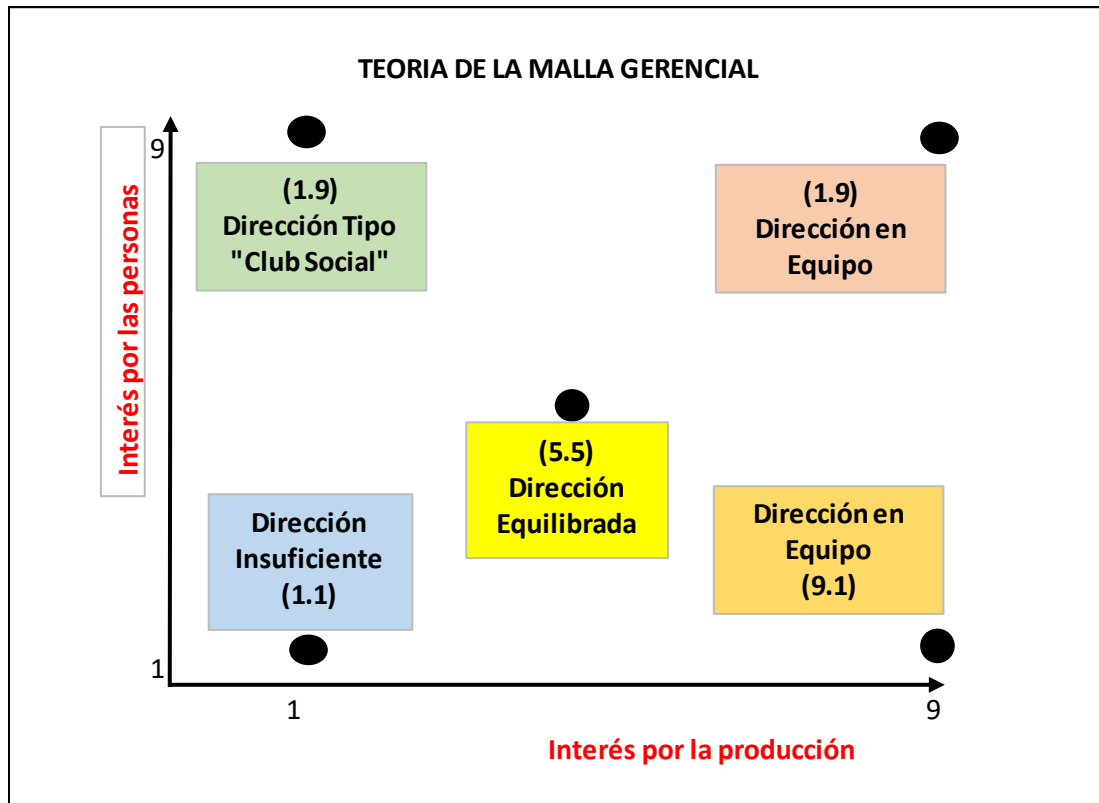


Figura 1 Enfoque de Rejillas

Las diferentes posiciones en la rejilla representan los distintos comportamientos que expresan los líderes. El GRID o MALLA GERENCIAL, expresa que los cambios que van dirigidos a la gente tienen un puntaje de 9, y una alta preocupación por la producción tiene un puntaje de 9, esto quiere decir que, al tener máximas puntuaciones en ambos, se determina que el líder posee un liderazgo de dirección en equipo (9.9), este líder no solo se preocupa porque las tareas se cumplan, también le interesa sus colaboradores y busca que estos se sientan identificados con la organización.

Por otro lado, la dirección de tareas (9.1), está más enfocada hacia la producción, este líder es muy exigente y quiere que las actividades se cumplan al pie de la letra, espera que los colaboradores acaten sus órdenes sin reclamo alguno, este estilo aumenta la producción en un corto plazo, pero más adelante traerá problemas ya que el trabajador se sentirá incomodo en la organización .

El estilo Country Club (1.9), profundiza la preocupación por la gente, en este estilo de liderazgo las empresas reciben estímulos y apoyo, la principal deficiencia de este estilo es que los colaboradores se encubren entre sí.

El estilo de dirección insuficiente (1,1), el líder deja que las personas hagan las actividades como ellos quieran, evade cualquier responsabilidad si algo sale mal, con este tipo de liderazgo es muy probable que la organización tenga grandes problemas, incluso puedes desaparecer.

Por último, en el centro de la Malla Gerencial se encuentra la dirección equilibrada (5,5), empuja lo suficiente para, el desenvolvimiento de sus actividades es bueno, pero no sobresaliente, los líderes no se enfocan en metas altas.

Blake & Mouton (1984), elaboraron un modelo el cual tiene como punto de partida que la tarea principal de los gerentes es nutrir las actitudes y comportamientos que promueven un buen desempeño, para ello deberán utilizar la creatividad, la innovación, etc., la «rejilla gerencial» así es como se llama su modelo resultaba de la unión de dos componentes importantes del comportamiento gerencial: el primero se preocupa por la producción y el segundo por la gente, entendiendo como preocupación no a algo en específico, sino a un enfoque general de dirección de un gerente en la medida que este se preocupa por la producción o por la gente. Los autores hacían especial énfasis en que preocuparse por la producción no quiere solamente decir en productos esperados, sino puede referirse al número de ideas, el volumen de ventas etc.

Por último cabe recalcar que la teoría que más influyó para el desarrollo de la MALLA GERENCIAL fue la “X” y “Y” desarrollada por Douglas Murray McGregor la cual se basó en una pregunta “¿Cómo se ven a sí mismos los directivos en relación con los demás?”, la teoría “X” se basó en el viejo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, la cual asumía que el ocio era algo natural en los individuos y que para ellos el trabajar era un castigo y la teoría “Y” considera que los subordinados cuando trabajan se sienten satisfechos y se esfuerzan por alcanzar mejores resultados en beneficio de la organización. Esta teoría se utilizó para estudiar a la motivación como también al liderazgo de las organizaciones para alcanzar el autocontrol, para que de esta manera los individuos sean más responsables.

La teoría “X” supone: Que a un promedio de los individuos les disgusta el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible y la teoría “Y” supone: Que si los seres humanos laboran en condiciones adecuadas estos aprenderán aceptar responsabilidades y a buscarlas. Aplicado al presente estudio, esta teoría sostiene que la variable independiente liderazgo va a intervenir en la variable dependiente compromiso organizacional, ya que, de acuerdo con el estilo de comportamiento

adoptado por el gerente de la empresa objeto de nuestro estudio, este va a motivar a los empleados y obtener un alto rendimiento.

### **III. Metodología**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

La investigación presentó un enfoque mixto: cuantitativo porque se usó la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Y cualitativo debido a que se usó la técnica cualitativa del focus group para complementar los resultados de la encuesta, haciendo una recolección de datos para añadir valor a las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Fue de tipo aplicada porque resolvió problemas en un contexto determinado, aplicando conocimientos desde una o varias áreas especializadas para así implementarlos en las necesidades proporcionando entonces solución al problema analizado. En un nivel descriptivo porque como su mismo nombre lo dice va a describir la naturaleza de un segmento, sin centrarse en motivos por los cuales se crea este fenómeno. Es decir, describe el tema de investigación sin necesitar un "por qué". (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

#### **3.2. Diseño de la investigación**

Fue un estudio de caso, siendo una investigación no experimental de corte transversal, pues se recopiló datos a partir de un momento único, con la finalidad de detallar las variables y estudiar su incidencia o su compromiso en lo acontecido en la investigación.

#### **3.3. Población, muestra y muestreo**

##### **3.3.1. Población**

Se trabajó con los colaboradores de una empresa familiar, los cuales conforman un total de 25 trabajadores.

### **3.3.2. Muestra**

De la población se ha extraído la muestra censal, la cual corresponde a los 25 trabajadores identificables, procediéndose a recoger datos de cada uno de ellos mediante los instrumentos de medición elaborados. En esta investigación no se requiere de muestreo ya que es una población finita.

### **3.4. Criterios de selección**

La muestra de esta investigación estuvo conformada por personas de ambos sexos entre el rango de edad de 20 a 40 años, que pertenecen a las áreas de gerencia producción, administración, técnica, cocina. La finalidad de aplicar la investigación sobre esta población fue únicamente para conocer el estilo de liderazgo que posee el fundador y cómo interviene en el compromiso que tienen los trabajadores con la empresa.

### 3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1.

#### Operacionalización de variables

Variable	Definición de variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica	Unidad de medida
<b>Compromiso organizacional</b>	Un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.	Componente afectivo	Satisfacción por permanencia en la institución.	6, 9, 12, 14, 15, 18	Cuestionario-Encuesta	Escala Tipo Likert
			Identificación con la problemática de la institución.			
			Sentimiento de pertenencia hacia la organización.			
		Componente de continuidad	Necesidad y deseo de permanencia en la organización.	2, 7, 8, 10, 11, 13		
			Reconocimiento por labor realizada.			
			Confianza depositada en la organización.			
Componente normativo	Motivación interna y moral para permanecer en la institución.	1, 3, 4, 5, 16, 17				
	Sentimiento de lealtad hacia la organización					
<b>Liderazgo</b>	Proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados.	Interés por las personas	Actitud en la dirección	6,12,16,17	Cuestionario-Encuesta	Escala Tipo Likert
			Influencia en el grupo de trabajo	1,4,9,10,14		
		Interés por las tareas	Estrategia	2,3,15,18		
			Gestión de tarea	5,7,8,11,13		

Nota. Basado en el modelo de Compromiso Organizativo de Meyer & Allen (1997) y el modelo de Liderazgo de Blake & Mounton (1984)

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para medir el Compromiso Organizacional se aplicó el modelo propuesto por Meyer & Allen, los cuales consideran 3 dimensiones: afectiva, continuidad y normativa y para conocer el estilo de liderazgo del fundador se empleó el modelo propuesto por Blake & Mounton los cuales consideran 2 dimensiones: orientado a la producción y a la gente. Para recolectar los datos se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario el cual constará de una escala de Likert (véase anexo 1), y el análisis de los datos se realizó haciendo uso de la estadística.

#### Análisis de confiabilidad

Tabla 2.

##### *Análisis de confiabilidad*

<b>Dimensión</b>	<b>Valor Alfa de Cronbach</b>	<b>Significado</b>
Estilo de liderazgo	0.937	Muy bueno
Compromiso organizacional	0.931	Muy bueno

Los valores de alfa de Cronbach en ambas variables mostraron ser confiables, indicando con ello que puede procederse al proceso de validación de los constructos teóricos.

#### Análisis de Validez de Estilos de liderazgo

##### **Validez convergente**

Tabla 3.

##### *Validez convergente liderazgo*

<b>Componente</b>	<b>Sumas de cargas al cuadrado de la rotación</b>		
	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulado</b>
1	7,041	39,119	39,119
2	5,472	30,398	69,517

El análisis de validez de las dimensiones de Estilos de liderazgo dio evidencia que con las dos dimensiones se puede explicar el 69.517% de la varianza de este, siendo el valor mínimo para dar por válido el concepto 50% con lo cual se puede validar la variable Estilos de liderazgo.

### Validez discriminante

Tabla 4.  
Validez discriminante liderazgo

<b>Matriz de componente rotado<sup>a</sup></b>		
	Componente	
	1	2
IP1	<b>,897</b>	,007
IP4	<b>,814</b>	,404
IP6	<b>,807</b>	,295
IP9	<b>,806</b>	,104
IP10	<b>,814</b>	,404
IP12	<b>,708</b>	-,011
IP14	<b>,508</b>	,136
IP16	<b>,806</b>	,104
IP17	<b>,807</b>	,295
IT2	,007	<b>,897</b>
IT3	,404	<b>,814</b>
IT5	-,011	<b>,708</b>
IT7	,007	<b>,897</b>
IT8	,404	<b>,814</b>
IT11	,295	<b>,807</b>
IT13	,104	<b>,806</b>
IT15	,404	<b>,814</b>
IT18	-,011	<b>,708</b>
Método de extracción: análisis de componentes principales.		
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.		
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.		

El análisis de validez discriminante muestra que los ítems que son considerados teóricamente en una dimensión están fuertemente correlacionados entre sí y muestran baja correlación con los ítems de las otras dimensiones.

## Análisis de Validez de Compromiso organizacional

### Validez convergente

Tabla 5.  
*Validez convergente compromiso organizacional*

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,102	33,900	33,900
2	4,597	25,540	59,440
3	3,462	19,232	78,672

El análisis de validez de las dimensiones de Compromiso organizativo dio evidencia que con las tres dimensiones se puede explicar el 78.672% de la varianza de este, con lo cual se puede validar la variable Compromiso organizacional.

### Validez discriminante

Tabla 6.  
*Matriz de consistencia compromiso organizacional*

	Componente rotado		
	1	2	3
CA06	,080	,198	<b>,960</b>
CA09	,073	,023	<b>,860</b>
CA12	,315	,377	<b>,713</b>
CA14	,072	,069	<b>,938</b>
CA15	,234	,271	<b>,830</b>
CA18	-,106	,097	<b>,632</b>
CC02	,080	<b>,960</b>	,198
CC08	,072	<b>,938</b>	,069
CC07	,271	<b>,830</b>	,234
CC10	,315	<b>,713</b>	,377
CC11	,023	<b>,860</b>	,073
CC13	,271	<b>,830</b>	,234
CN01	<b>,632</b>	,097	-,106
CN03	<b>,960</b>	,198	,080
CN04	<b>,860</b>	,023	,073
CN05	<b>,713</b>	,315	,377
CN16	<b>,938</b>	,072	,069
CN17	<b>,830</b>	,271	,234

El análisis de validez discriminante en el concepto de Compromiso organizacional muestra que los ítems que son considerados en cada una de las dimensiones Normativa, Continua y Afectiva, están estrechamente correlacionados entre sí y muestran baja correlación con los ítems de las otras dimensiones.

### **3.7. Procedimientos**

Teniendo ya el tema establecido y la previa información obtenida de la entrevista exploratoria que ayudaron a recopilar información para realizar el informe de Influencia del tipo de liderazgo del fundador en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa familiar, estudio de caso “Negocios José Luis & J.G.L. S.A.C.”; se procedió en primer lugar a solicitar la autorización a la empresa ya mencionada para poder realizar la investigación en esta.

La solicitud fue respondida por la dueña Rosa Hilda Campos Arévalo rápidamente, acordando una entrevista para poder conocer acerca del tema de investigación, la cual se dio al siguiente día.

Llegando ese día, la dueña dio pase para poder encuestar a los 24 colaboradores de la empresa incluida ella, cuando se aplicó la entrevista, se distribuyó los cuestionarios correspondientes engrapados entre sí y las preguntas numeradas secuencialmente a fin de poder asociar los dos cuestionarios con el encuestado correspondiente (ver anexo 1).

Luego de esta recopilación de datos por parte de la dueña y los colaboradores, se continuó con el desarrollo de la investigación.

### **3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos**

Para reportar el análisis de los datos resultado del cuestionario que aborda y diagnostica el problema, se procesó la información recopilada mediante las herramientas SPSS Statistic Editor de Datos y Microsoft Excel 2016, utilizando el primero para el vaciado de datos para obtener las tablas de frecuencia, y el segundo para graficar los resultados.

## Matriz de consistencia

Tabla 7.

*Matriz de consistencia*

<b>Problema Principal</b>	<b>Objetivo Principal</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variable independiente</b>	
¿Cómo influye el tipo de liderazgo del fundador en el compromiso organizacional de los colaboradores en la Empresa Familiar Negocios José Luis & J.G.L. S.A.C en la ciudad de Chiclayo-2019?	O.G. Determinar la influencia del tipo de liderazgo del fundador en el compromiso organizacional de los colaboradores.	El liderazgo del fundador influye de manera positiva en el compromiso organizacional de los colaboradores.	Liderazgo	
	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable independiente</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
	O.E. 1. Determinar el tipo de liderazgo que posee el fundador de la Empresa Familiar Negocios José Luis & J.G.L. S.A.C según la percepción de sus colaboradores.	Liderazgo	Interés por las personas	Apoyo a los colaboradores.
				Interés por su desarrollo.
				Orientación a los colaboradores.
			Atención a los detalles	
	O.E.2: Determinar el nivel en que se encuentra cada una de las dimensiones del compromiso organizacional que tienen los colaboradores de la Empresa Familiar Negocios José Luis & J.G.L. S.A.C.		Interés por las tareas	Productividad
		<b>Variable dependiente</b>	<b>Variable dependiente</b>	
		Compromiso organizacional	Compromiso organizacional	
			<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>

<p>O.E.3: Encontrar el grado de correlación que existe entre las dimensiones de liderazgo del jefe según la percepción de sus colaboradores con el compromiso organizacional de los mismos.</p>	<p>Dimensión Afectivo</p>	<p>Identificación. Vinculación organizacional. Solidaridad.</p>
<p>O.E.4: Determinar si existe diferencias significativas de las dimensiones tanto de liderazgo como de compromiso organizacional, respecto con los factores socio demográficos( edad, sexo, estado civil)</p>	<p>Dimensión de Continuidad</p>	<p>Deseos de permanencia. Dificultad laboral. Necesidad económica.</p>
	<p>Dimensión normativa</p>	<p>Obligación de permanencia Obligación con las personas Sentimiento de deuda</p>
Metodología	Población, muestra y muestreo	Técnicas e instrumentos
Enfoque de la investigación: Mixto	Población: Finita - 25 colaboradores	Técnica cuantitativa: Encuesta Técnica cualitativa: Focus Group
Tipo de Investigación: Aplicada	Muestra: Censal	
Alcance: Descriptivo	Muestreo: -	Instrum. cuantitativo: Cuestionario Instrum cualitativo: Guión
Diseño de investigación: No experimental- corte transversal		

### **3.9. Consideraciones éticas**

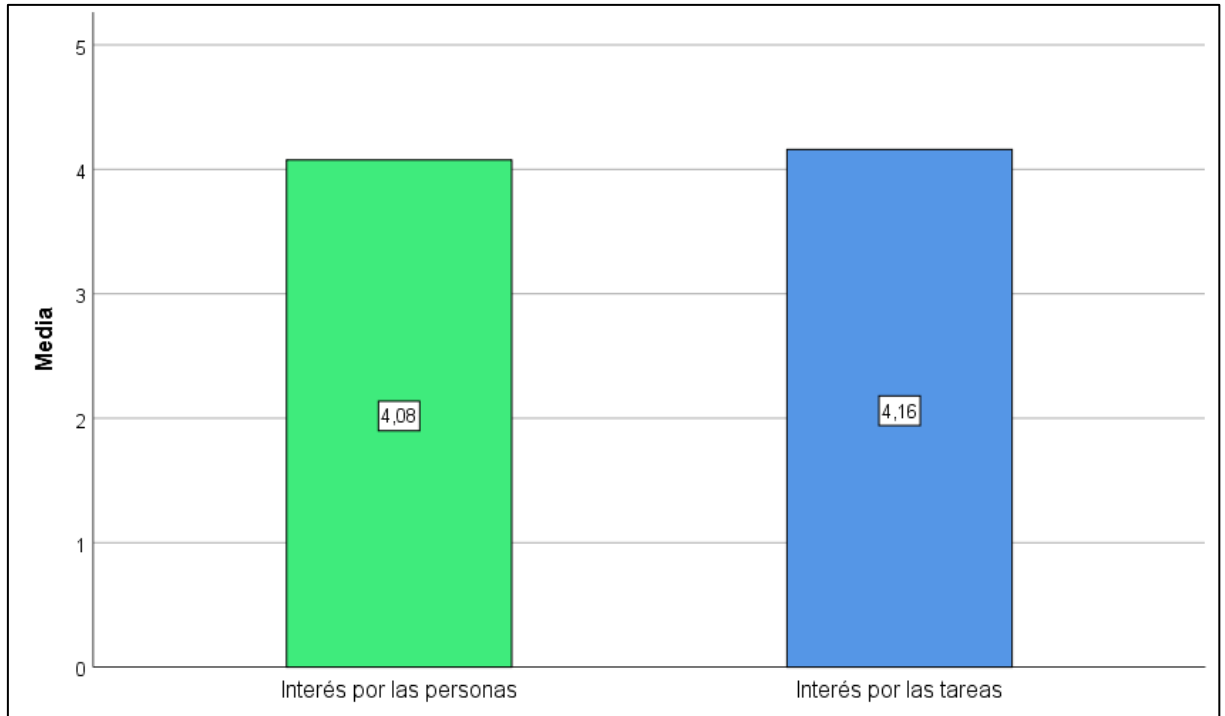
Respeto a la opinión: La información recopilada en la encuesta realizada a los 25 Colaboradores de la empresa fue respetada, sin divulgar los datos entre ellos para evitar una distorsión de respuestas.

Originalidad: Información con datos honestos, sin ser manipulados por el investigador y mucho menos modificando respuestas.

Confidencialidad: Cuestionarios sin preguntas relacionadas a la vida privada de los colaboradores o datos que puedan incomodarlos.

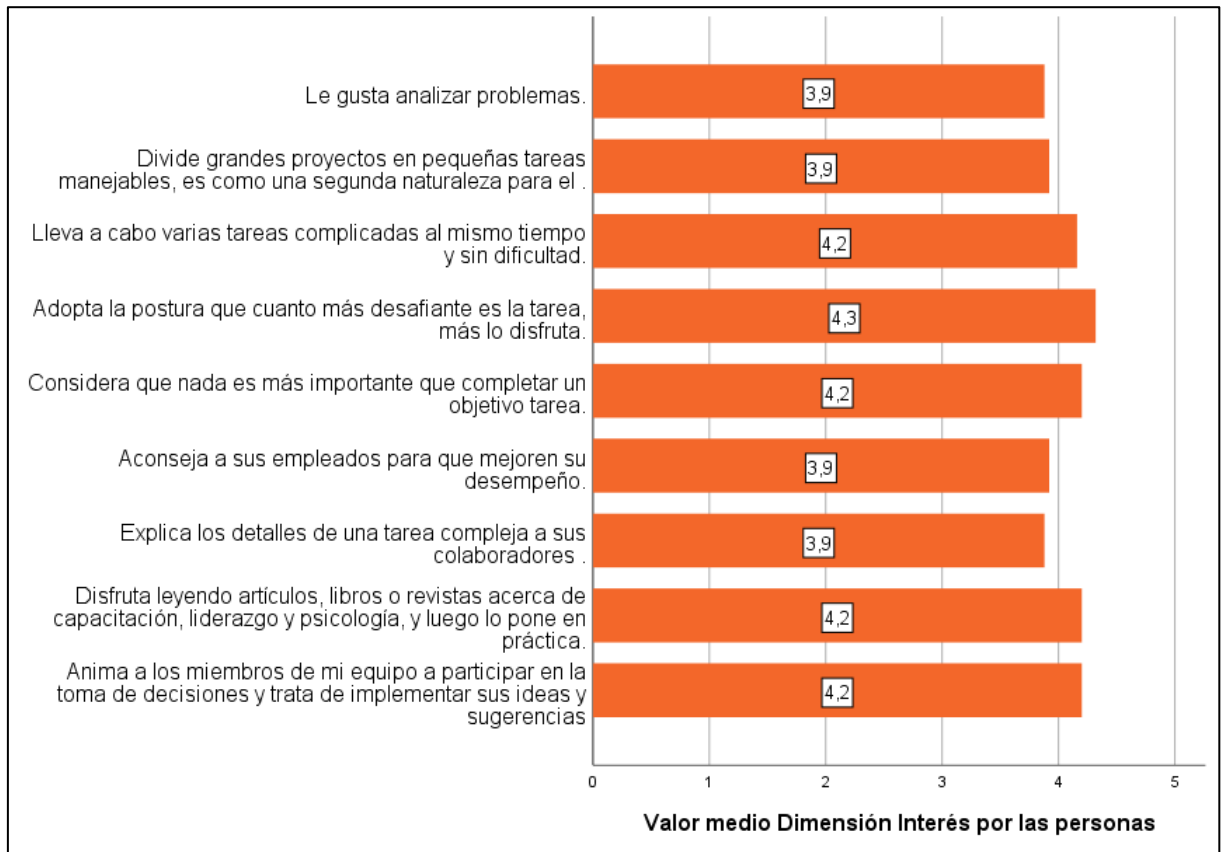
#### IV. Resultados y discusión

**Determinar el tipo de liderazgo que posee el fundador de la Empresa Familiar Negocios José Luis & J.G.L. S.A.C según la percepción de sus colaboradores**



*Figura 2.* Percepción de los colaboradores respecto de las dos dimensiones del liderazgo

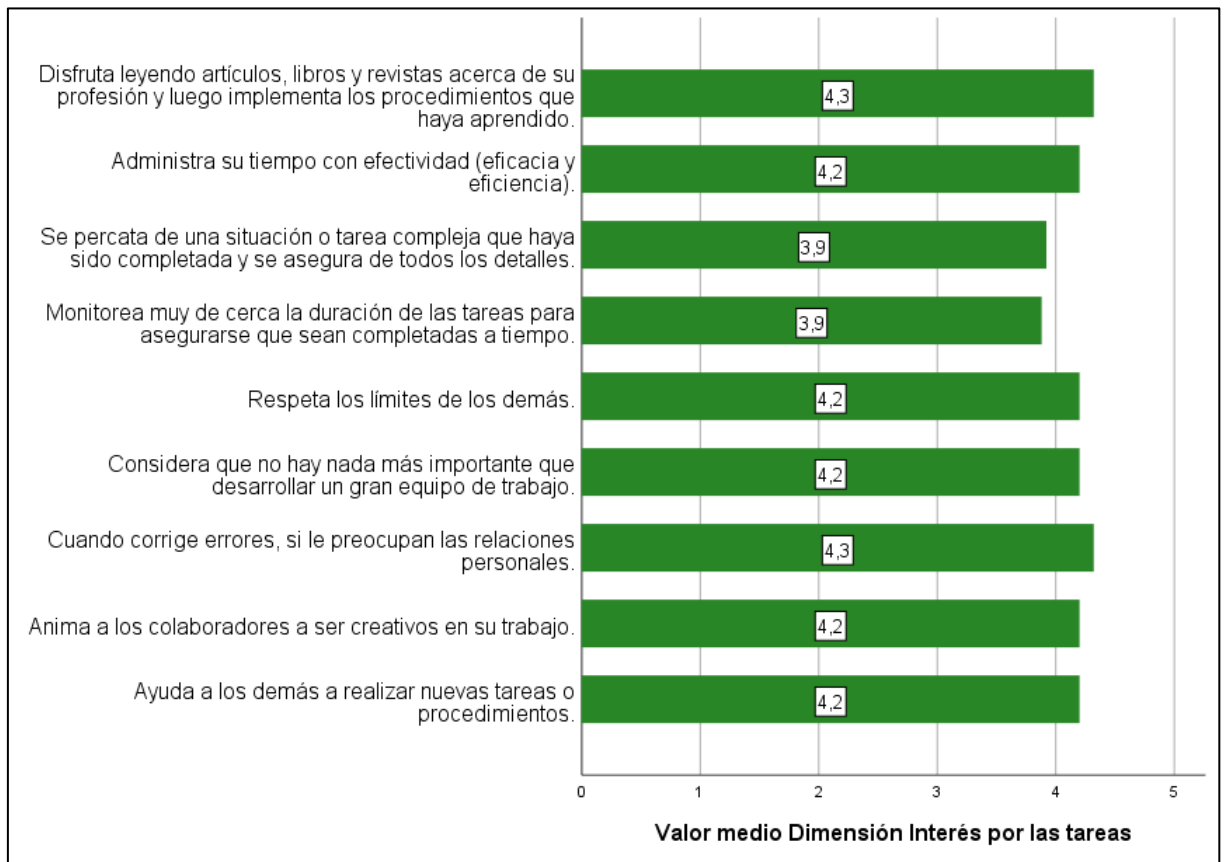
El valor medio del Estilo que está orientado a un interés por las tareas mostró levemente un valor más alto, sin embargo, es muy similar a la otra dimensión de liderazgo, con lo cual se establece que el colaborador no percibe predominancia de ninguna de las dos dimensiones de liderazgo en la organización, entendiendo que los directivos en ocasiones actúan mostrando un interés por las tareas, y en otros casos mostrando un interés por las personas.



*Figura 3.* Resultados de la dimensión de Interés de las personas

Las puntuaciones dadas en los ítems considerados en la dimensión Interés por las personas, fueron similares, indicando que los colaboradores perciben un líder que se interesa por ellos y por mantenerse capacitado para poder apoyar la labor de su personal. En esta situación el líder de la empresa se da el tiempo para escuchar las ideas de sus trabajadores, además de incentivarlos a trabajar en equipo, pues al tomar en cuenta sus opiniones, ideas o sugerencias, hace que estos se sientan importantes en la organización, que su palabra y su labor tienen significancia. También prevalece el incentivar a los trabajadores a que las capacitaciones no las tomen como obligatorias, sino que las disfruten y disfruten el aprender de ellas para que luego pongan en práctica estos conocimientos.

Estos puntos ocasionan que los trabajadores realicen tareas complicadas al mismo tiempo y sin dificultad, generando a su vez que mientras más difícil sean sus actividades, más disfruten este desafío, haciendo que estos tomen con mucha importancia el cumplir sus objetivos diarios. Pero no sólo se queda en eso, sino que el líder al tomarse el tiempo de explicar a detalle las actividades que van a realizar, hace que de alguna manera la comunicación sea más efectiva y no disminuyan los posibles errores a futuro.



*Figura 4.* Resultado de la dimensión de Interés de las tareas

Del mismo modo se encontró valores similares asociados al tipo de Liderazgo orientado a las tareas, mostrando que sus colaboradores reconocen que su jefe se preocupa además por las actividades desarrolladas por su personal procurando que se desarrollen de acuerdo con lo establecido.

En este caso, los trabajadores al verse influenciados de manera positiva por el líder se vuelven más minuciosos en el cumplimiento de sus tareas, verificando que sus tareas se no solo se hayan completado, sino que estas se hayan realizado de la manera correcta, además de tomar en cuenta el tiempo que se toman al realizar cada labor, permitiendo entonces que administren su tiempo de manera efectiva y eficaz.

También se notó en los resultados el disfrute que tienen los trabajadores al realizar un feedback luego de leer artículos, revistas, libros relacionados a su profesión, permitiéndoles que sus errores sean corregidos en las próximas veces.

Otro de los resultados fue que los trabajadores se sienten animados con respecto al trabajo creativo que desempeñan dentro de la organización, trabajo que es incentivado por su líder, además de ayudarlos a realizar nuevas tareas.

A L T O	9	<b>Country Club(Centrado en Personas)</b>					<b>Lider de equipo(centrado en personas y tareas)</b>			
	8									
	7									
P E R S O N A S	6	<b>Indiferente(No se preocupa de las personas ni tareas)</b>					<b>Autoritario(Centrado en las tareas)</b>			
	5									
	4									
B A J O	3									
	2									
	1									
		2	3	4	5	6	7	8	9	
		BAJO			TAREAS			ALTO		

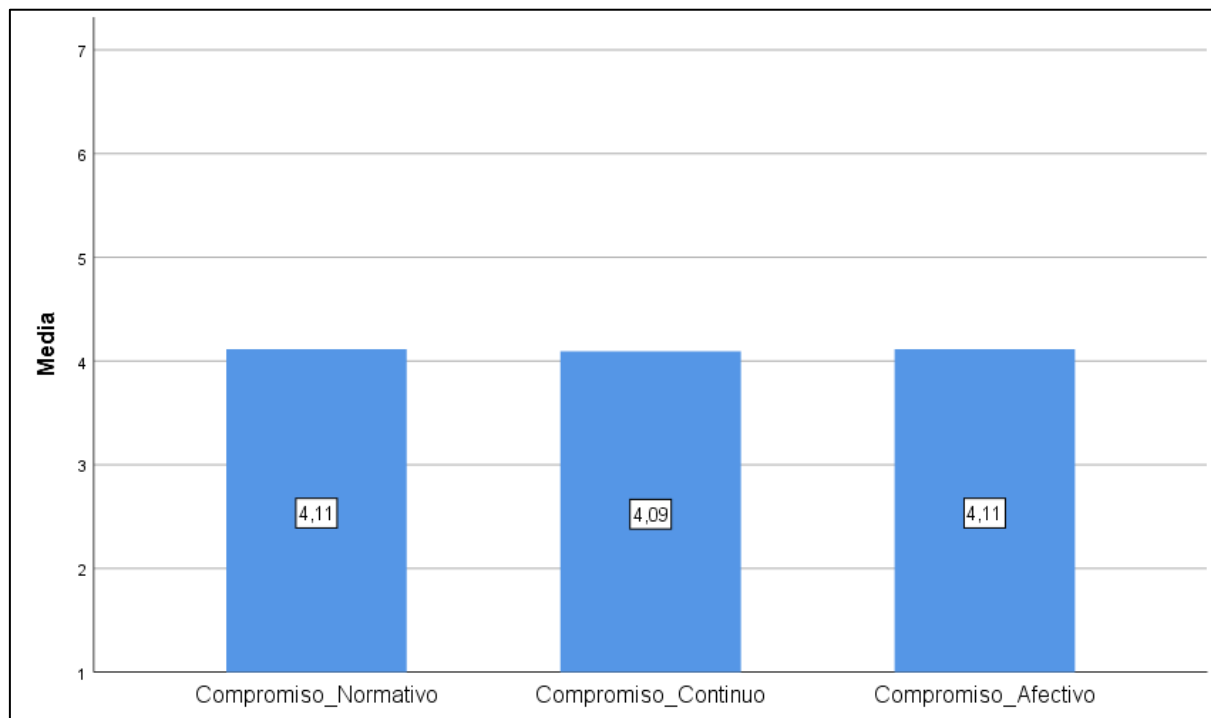
Figura 5. Tipo de liderazgo que posee el fundador

Se encontró que el fundador posee un estilo de liderazgo de Líder de equipo, esto quiere decir que tiene desarrollado en un nivel alto tanto la dimensión orientada a tareas (7.48), como la dimensión orientada a las personas (7.34). Esto es confirmado por las respuestas obtenidas en el focus group, ya que los colaboradores reconocen que el líder es exigente en resultados, pero a la vez es comprensiva cuando algún trabajador tenga que enfrentar problemas familiares o económicos. **(Ver anexo 4)**

Este liderazgo es una fuente de inspiración para sus trabajadores, ya que busca el apoyo del grupo para que en conjunto logren los objetivos propuestos. Además, propone iniciativas y agrega valor a las decisiones que se van a tomar. Este líder guía a su equipo y enseña con el ejemplo, además respeta a sus trabajadores y crea un buen ambiente laboral, también comunica de manera natural y efectiva lo que quiere dar a conocer a su equipo y tiene facilidad para

adaptarse a los cambios, sin problema de corregir algún error y redefinirlos para lograr las metas.

**Determinar el nivel en que se encuentra cada una de las dimensiones del compromiso organizacional que tienen los colaboradores de la Empresa Familiar Negocios José Luis & J.G.L. S.A.C.**



*Figura 6.* Resultado comparativo de las dimensiones

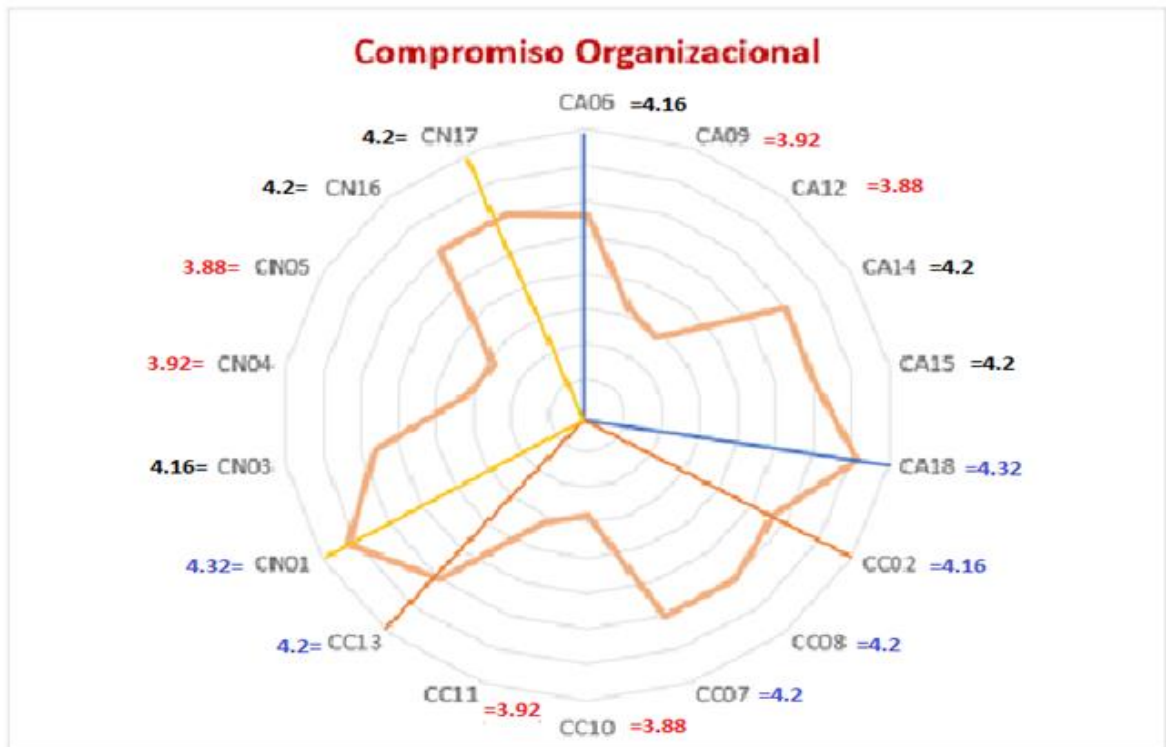


Figura 7. Porcentajes por cada dimensión

Se pudo notar que los colaboradores exhiben valores similares en el Compromiso, refiriendo que tienen un compromiso dado por el cumplimiento de las normas en la empresa, por el hecho de querer mantenerse en la misma y porque sienten un vínculo afectivo con la organización. Además, los resultados del focus group reconocen que están identificados con la empresa, que les costaría mucho dejarla porque se sienten identificados con ella. **(Ver anexo 4)**

En el compromiso afectivo los trabajadores demuestran la adhesión emocional que tienen hacia la empresa, gracias a la satisfacción que la empresa logra hacia sus expectativas y necesidades. Por otro lado, el compromiso continuo es consecuencia del esfuerzo del trabajador por su permanencia en la organización, además de la inversión de su tiempo en ella y lo que perdería si es que renuncia a su trabajo. Y el compromiso normativo es la respuesta recíproca que tiene hacia la empresa gracias a los beneficios que ha obtenido de ella, ya sea el trato que se les da, las mejoras laborales, entre otros.

**Encontrar el grado de correlación que existe entre las dimensiones de liderazgo del jefe según la percepción de sus colaboradores con el compromiso organizacional de los mismos.**

Tabla 8.

*Análisis de la correlación de las variables*

			Compromiso_Afectivo	Compromiso_Normativo	Compromiso_Continuo
Rho de Spearman	Orientado a las personas	Coefficiente de correlación	,960**	,960**	,955**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
		N	25	25	25
	Orientado a las tareas	Coefficiente de correlación	,842**	,842**	,859**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
		N	25	25	25

Se halló una alta correlación entre los tipos de liderazgo y las tres dimensiones del Compromiso organizativo, siendo mayor la correlación del Liderazgo Orientado a las personas con coeficientes de correlación respecto al Compromiso Afectivo (0.960), Compromiso Normativo (0.960) y el Compromiso Continuo (0.955). Además, se debe notar que esta correlación es positiva, lo que permite inferir que mientras haya una mayor percepción del Liderazgo Orientado a las personas, se espera un mayor Compromiso en sus tres dimensiones.

Además, los resultados del focus group evidencian que los colaboradores se quedan en la empresa no porque no tengan a donde ir, sino que el buen trato del jefe trae como consecuencia que estos quieran ser recíprocos y dar lo mejor de ellos. **(Ver anexo 4)**

**Determinar si existe diferencias significativas de las dimensiones tanto de liderazgo como de compromiso organizacional, respecto con los factores socio demográficos( edad, sexo, estado civil)**

Respecto a este objetivo, se procedió a verificar si existía alguna diferencia significativa, obteniendo como resultado que ninguna de las dimensiones de los dos constructos(compromiso organizativo y liderazgo), tiene diferencia significativa con los factores socio demográficos ya que el valor de significancia obtenido es mayor a 0.005 en todos los casos.**(ver anexo 03)**

- **Determinar la influencia del tipo de liderazgo del fundador en el compromiso organizacional de los colaboradores**

**a. Análisis de las dimensiones de liderazgo y su influencia en el Compromiso Afectivo**

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,991 <sup>a</sup>	,982	,981	,087381219286348

a. Predictores: (Constante), PROM IP

Tabla 9.

*Análisis del liderazgo orientado a personas y su influencia en el Compromiso Afectivo*

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	9,475	1	9,475	1240,983	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	,176	23	,008		
	Total	9,651	24			

a. Variable dependiente: PROMCA

b. Predictores: (Constante), PROM IP

Se encontró que la influencia del liderazgo orientado a las personas en el Compromiso afectivo es significativa (Sig. =0.000)

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,332	,109		3,049	,006
	PROM IP	,928	,026	,991	35,228	,000

a. Variable dependiente: PROMCA

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,959 <sup>a</sup>	,920	,916	,1834206249 83014

a. Predictores: (Constante), PROMIT

Tabla 10.

*Análisis del liderazgo orientado a las tareas y su influencia en el Compromiso Afectivo*

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	8,877	1	8,877	263,867	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	,774	23	,034		
	Total	9,651	24			

a. Variable dependiente: PROMCA

b. Predictores: (Constante), PROMIT

De la misma forma se encontró que la influencia del liderazgo orientado a las tareas en el Compromiso afectivo es significativa (Sig. =0.000)

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficientes no estandarizados	Error estándar	Coefficientes estandarizados	t	Sig.
		B		Beta		
1	(Constante)	,319	,236		1,347	,191
	PROMIT	,912	,056	,959	16,244	,000

a. Variable dependiente: PROMCA

**b. Análisis de las dimensiones de liderazgo y su influencia en el Compromiso Continuo****Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,979 <sup>a</sup>	,959	,957	,1434711381 83121

a. Predictores: (Constante), PROM IP

Tabla 11.  
Análisis del liderazgo orientado a personas y su influencia en el Compromiso Continuo

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	11,087	1	11,087	538,602	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	,473	23	,021		
	Total	11,560	24			

a. Variable dependiente: PROMCC

b. Predictores: (Constante), PROM IP

Nuevamente en este análisis se encontró influencia del Liderazgo orientado a las personas en el Compromiso Continuo, siendo esta significativa (Sig. = 0.000).

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes no estandarizados	Error estándar	Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B		Beta		
1	(Constante)	,003	,179		,016	,988
	PROM IP	1,004	,043	,979	23,208	,000

a. Variable dependiente: PROMCC

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,940 <sup>a</sup>	,884	,879	,241448728094338

a. Predictores: (Constante), PROMIT

Tabla 12.

*Análisis del liderazgo orientado a las tareas y su influencia en el Compromiso Continuo*

		ANOVA <sup>a</sup>				
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	10,219	1	10,219	175,293	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	1,341	23	,058		
	Total	11,560	24			

a. Variable dependiente: PROMCC

b. Predictores: (Constante), PROMIT

De la misma forma se encontró que la influencia del liderazgo orientado a las tareas en el Compromiso continuo es significativa (Sig. =0.000)

		Coeficientes <sup>a</sup>				
Modelo		B	Coeficientes no estandarizados Error estándar	Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.
1	(Constante)	,022	,311		,070	,944
	PROMIT	,979	,074	,940	13,240	,000

a. Variable dependiente: PROMCC

**c. Análisis de las dimensiones de liderazgo y su influencia en el Compromiso Normativo**

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,991 <sup>a</sup>	,982	,981	,0873812192 86348

a. Predictores: (Constante), PROM IP

Tabla 13.

*Análisis del liderazgo orientado a las personas y su influencia en el Compromiso Normativo*

		ANOVA <sup>a</sup>				
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	9,475	1	9,475	1240,983	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	,176	23	,008		
	Total	9,651	24			

a. Variable dependiente: PROMCN

b. Predictores: (Constante), PROM IP

Asimismo, en el análisis de la influencia del Liderazgo orientado a las personas en el Compromiso Normativo, se halló que influía de manera significativa (Sig. = 0.000).

		Coeficientes <sup>a</sup>				
Modelo		Coeficientes no estandarizados	Error estándar	Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B		Beta		
1	(Constante)	,332	,109		3,049	,006
	PROM IP	,928	,026	,991	35,228	,000

a. Variable dependiente: PROMCN

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,959 <sup>a</sup>	,920	,916	,183420624983014

a. Predictores: (Constante), PROMIT

Tabla 14

*Análisis del liderazgo orientado a las tareas y su influencia en el Compromiso Normativo*

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	8,877	1	8,877	263,867	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	,774	23	,034		
	Total	9,651	24			

a. Variable dependiente: PROMCN

b. Predictores: (Constante), PROMIT

De la misma forma se encontró que la influencia del liderazgo orientado a las tareas en el Compromiso normativo es significativa (Sig. =0.000)

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,319	,236		1,347	,191
	PROMIT	,912	,056	,959	16,244	,000

a. Variable dependiente: PROMCN

La información obtenida en el focus group refuerza los resultados del objetivo general, ya que los colaboradores expresaron que algunos de ellos han sido beneficiados directamente por la empresa, por lo tanto, están agradecidos por esa ayuda y en forma de agradecimiento serán leales a la empresa y desarrollarán sus actividades de la mejor forma posible. **(Ver anexo 4)**

## Discusión

Según el objetivo específico determinar el tipo de liderazgo que posee el fundador de la Empresa Familiar Negocios José Luis & J.G.L. S.A.C según la percepción de sus colaboradores, los resultados obtenidos en la figura 5 evidencia que el líder posee un estilo de liderazgo de Líder de equipo, esto indica que los colaboradores sienten que su líder tiene pasión por el trabajo, se preocupa en cierta medida por las tareas, pero también se preocupa por las relaciones interpersonales de sus colaboradores, esto trae como consecuencia que los colaboradores perciban que su líder posee el estilo de liderazgo más completo, además la información obtenida en el focus group refuerza los resultados de esta investigación ya que los colaboradores expresaron que su líder es una figura inspiradora que cuida de su equipo por lo cual le tienen respeto y admiración. Estos datos concuerdan con lo encontrado por Velázquez & Ángeles (2015) quienes en su investigación llegan a la conclusión que para que una empresa familiar permanezca en el tiempo, los líderes deben poseer el liderazgo de gestión de equipo. Así mismo Anampa, Balbin, & Egúsqiza (2016), obtuvieron resultados similares en su investigación, ya que el 61% de su población encuestada presenta el estilo de liderazgo más completo. Además, la Malla Gerencial, indica que el estilo de liderazgo de líder de equipo es el más eficiente, ya que el líder siente pasión por su trabajo y hace lo mejor que puede por las personas con las que labora, cuando las personas se sienten comprometidas con la organización el éxito de esta será mayor y también la satisfacción del colaborador.

Según el objetivo específico determinar el nivel en que se encuentra cada una de las dimensiones del compromiso organizacional que tienen los colaboradores de la Empresa Familiar Negocios José Luis & J.G.L. S.A.C., los resultados obtenidos en la figura 6 se evidencia que los colaboradores poseen valores similares, tanto de compromiso afectivo (4.11), normativo (4.11) y de continuidad (4.09), esto indica que el buen estilo de liderazgo que posee el líder trae como consecuencia que sus colaboradores se sientan comprometidos y orgullosos de pertenecer a la organización, además los colaboradores en el focus group expresaron que le deben mucho a la organización y a su líder por las oportunidades que les brindaron y siempre darán lo mejor de ellos para cumplir los objetivos organizacionales. Estos datos encontrados difieren de la investigación realizada por Guerreiro (2018), quien concluyó que los colaboradores muestran un comportamiento medio tanto afectivo (2.43), normativo (2.76) y de continuidad (2.81), esto se debe a que los colaboradores sienten un mayor compromiso con la empresa por las pocas oportunidades de trabajo que se les presentan, más que por tener una relación afectiva

con la organización. En este sentido Meyer y Allen (1991, citado por Guerrero 2018), nos dice que para que las 3 dimensiones se encuentren alineadas, es necesario que los líderes cumplan un buen rol, esto va a lograr una buena integración entre los miembros de la organización, permitiéndoles alcanzar los objetivos, necesidades e intereses de cada uno, de esta manera se tendrá un ambiente armónico que permita que la relación entre empresa y colaborador perdure en el tiempo.

Según el objetivo específico encontrar el grado de correlación que existe entre las dimensiones de liderazgo del jefe según la percepción de sus colaboradores con el compromiso organizacional de los mismos, los resultados obtenidos en la tabla 8, se evidencia que existe mayor correlación del Liderazgo Orientado a las personas con coeficientes de correlación respecto al Compromiso Afectivo (0.960), Compromiso Normativo (0.960) y el Compromiso Continuo (0.955), esto quiere decir que hay una correlación positiva ya que los colaboradores al percibir que su jefe se preocupa por ellos, automáticamente esto ocasiona un mayor compromiso en las tres dimensiones, además la información obtenida en el focus group refuerza los resultados de esta investigación ya que los colaboradores expresaron que su líder constantemente les pregunta cómo se sienten, o si tienen alguna dificultad en alguna tarea que realizan, esto trae como consecuencia que ellos sienten que le importan a su jefe y siempre buscan dar lo mejor de ellos como forma de agradecimiento por su atención. Esto difiere de lo encontrado por Alvarado, Parodi, & Ruiz (2016), quienes en su investigación encontraron que el líder estaba más orientado al desarrollo de actividades y no se preocupaba por las emociones o sentimientos que expresan sus colaboradores, esto trajo como consecuencia que las valoraciones tanto para el comportamiento afectivo, normativo y de continuidad sea bajo. Estos resultados están presentes en la literatura de Blake & Mouton (1984, citado por Anampa, Balbin, & Egúsqüiza 2016 ), ya que para ellos el colaborador al recibir apoyo, valoración, retroalimentación y atención del líder hace que este quiera ser recíproco con la organización y su líder, de esta manera el colaborador da lo mejor de él, se vuelve participativo, todo esto se ve reflejado en los buenos resultados de la organización.

Finalmente, el objetivo específico determinar si existe diferencias significativas de las dimensiones tanto de liderazgo como de compromiso organizacional, respecto con los factores socio demográficos (edad, sexo, estado civil), ver anexo(03), se evidencia que ninguna de las dimensiones de los dos constructos tiene diferencia significativa con los factores socio

demográficos ya que estos factores no son determinantes para que el colaborador se sienta comprometido en mayor o menor medida con la organización, esto concuerda con lo hallado por Guerrero (2018), quien en su investigación no encontró diferencia significativa respecto a los factores socio demográficos, esto quiere decir que algunas variables socio demográficas no son elementos diferenciadores cuando se trata del compromiso organizativo. Estos resultados están presentes en la literatura de Pineda (2006), ya que afirma que las variables socio demográficas tales como sexo, estado civil y edad no permiten establecer diferencias respecto al compromiso organizacional, en otros términos, el compromiso organizacional es igual para los colaboradores a pesar de las características individuales de cada grupo.

Respecto al objetivo general determinar la influencia del tipo de liderazgo del fundador en el compromiso organizacional de los colaboradores, los resultados obtenidos en la tabla 9, 10, 11, 12, 13 y 14, evidencian que los dos estilos de liderazgo ejercen influencia ,con las 3 dimensiones del compromiso organizacional (Afectivo, normativo y continuidad), lo que indica que el buen liderazgo del jefe está ejerciendo una gran influencia sobre el compromiso de los colaboradores, además la información del focus group complementan estos resultados ya que los colaboradores expresaron que la forma en que los trataba su líder, los motivaba a que realicen sus labores de la mejor forma posible, pero sobre todo hacía que estos quieran ser fieles a la organización. Esto concuerda con lo encontrado por Bratzo (2018), quien en su investigación llega a la conclusión que las dos dimensiones del liderazgo ejercían influencia significativa sobre el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) de los miembros de la organización. Estos resultados están presentes en la literatura de Meyer y Allen (1984, citado por Mori 2018), quien hace mención que el liderazgo interviene en el bienestar de las empresas, pero por otro lado tiene una influencia muy fuerte y directa en el comportamiento del colaborador (Orgullo de pertenencia , flexibilidad organizativa, etc.).

Se hizo una entrevista con el ánimo de complementar y validar las respuestas que dieron en la encuesta, las cuales han sido coherentes con los resultados obtenidos. **(Ver anexo 04)**

## V. Conclusiones

La investigación realizada en la empresa “Negocios José Luis & J.G.L. S.A.C.” diagnostica que el líder posee el estilo de liderazgo de gestión de equipo, teniendo un equilibrio entre sus dos dimensiones, pues tanto el liderazgo orientado a personas y el liderazgo orientado a tareas su resultado es similar y están en un nivel alto, como consecuencia este estilo de liderazgo es una fuente de inspiración para sus colaboradores, ya que gracias a este los miembros de la organización se sienten motivados, valorados y dan lo mejor de ellos para lograr los objetivos propuestos conjuntamente. Los participantes del focus group confirmaron estos resultados diciendo que la actitud del líder hace que estos se sientan cómodos y tengan todo el ánimo de desarrollar sus actividades.

El grado de compromiso organizacional de la empresa objeto de estudio, está en un nivel medio, tanto afectivo, normativo y de continuidad, de las 3 dimensiones las más sobresalientes fueron el compromiso afectivo y normativo, reflejando una buena relación de la empresa con el colaborador y la responsabilidad del colaborador al cumplir las reglas. Esta situación permite ver con optimismo el futuro de esta empresa pues estos dos tipos de compromiso son los mejores de los 3, por otra parte, este valor medio genera la posibilidad de analizar los motivos por los cuales no se alcanzó la valoración más alta, de esta manera se puede generar oportunidades de mejora. En el focus group los participantes reconocían que la dueña si se preocupaba por la condición de sus trabajadores, aunque daba marcada preferencia al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En cuanto al grado de correlación entre los tipos de liderazgo y las tres dimensiones del Compromiso organizacional, se halló una alta correlación entre ambos constructos siendo el liderazgo orientado a las personas el que tiene mayor correlación con el compromiso organizacional, esto se ve reflejado en la actitud del colaborador ya que este al percibir que su líder se interesa por él, automáticamente hace que este quiera ser recíproco con su jefe y la organización. Cuando se les pregunto a los colaboradores en el focus group, que opinaban sobre la actuación de la fundadora , coincidían en que le costaba mucho reconocer , cuando las personas cumplían con los objetivos y muy pocas veces , les pedía opiniones, pero así mismo mantenía una actitud respetuosa y comprensiva.

En cuanto a las diferencias significativas de las dos variables con los factores socio demográficos, los resultados arrojaron que no existe ninguna diferencia significativa, por tanto,

no hay diferencia entre hombres y mujeres, tampoco en el estado civil, ni siquiera en la edad. Probablemente esto se deba a que la mayoría son hombres por tanto es un grupo masomenos homogéneo y en cuanto a la edad si bien es cierto oscilan entre 22 y 40 años, no se ha podido encontrar diferencias significativas en ninguna de las dimensiones, por tanto, se puede afirmar que es un grupo homogéneo frente a estos factores sociodemográficos.

Por último, en cuanto a la influencia del tipo de liderazgo del fundador con el compromiso organizacional de los colaboradores, se evidenció que las dos dimensiones de liderazgo ejercían una influencia significativa, por el hecho de que el líder siente pasión por su trabajo y hace lo mejor que puede por las personas con las que labora, esto trae como consecuencia que el colaborador quiera ser reciproco y dar lo mejor de él. En el focus group también se evidencia, que la dueña ejerce una fuerte influencia en sus colaboradores, pues se ha ganado el respeto de los mismos, aunque si reconocen que sería mejor que les diera mayor participación.

## VI. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones están basadas no solamente en los resultados obtenidos en la encuesta, sino también en los resultados que han sido corroborados en el focus group.

El líder debe seguir capacitándose constantemente para que de esta manera mantenga el buen estilo de liderazgo que posee, ya que al tener a su cargo personas esto demanda de una gran responsabilidad, pero sobre todo se necesita una gran experiencia y conocimientos para saber cómo actuar ante un determinado problema.

La empresa “Negocios José Luis” debe generar actividades extralaborales para fomentar el compañerismo, por ejemplo, celebración mensual de cumpleaños, días festivos, etc. , para que de esta manera se eleven los niveles de compromiso organizacional de los colaboradores, también se debe diseñar nuevos medios de comunicación para que se pueda atender todas las necesidades e ideas de los miembros de la organización. Estas actividades ayudaran a que se eleve el compromiso organizacional ya que el colaborar se sentirá importante y valorado.

El líder debe implementar una política de reconocimientos a los trabajadores, para que de esta manera sientan que este valora y reconoce sus esfuerzos , así también se estará contribuyendo a mejorar los niveles de compromiso organizacional.

Por último, se recomienda implementar programas de entrenamiento motivacional para que de esta manera los colaboradores mejoren su desempeño y vean que a su líder le importa cómo se sienten.

## VII. Lista de Referencias

- Meyer, Allen, & Smith. (1993). *Compromiso y Clima organizacional*.
- Alvarado Alvarado, K. P., Parodi Zuazo, G. T., & Ruiz Moncayo, M. (2016). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada*. Lima.
- Anampa Pacora, C. A., Balbin Avalos, A. M., & Egúsqiza Hernando, E. (23 de Noviembre de 2016). *Estudio de las diferencias entre hombres y mujeres en los estilos de liderazgo y su efecto en el acceso a puestos de dirección en la empresa Nexsys del Perú S.A.C*. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/>
- Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership. *A review and conceptual framework. Academic Management Review*, 2, 231-251.
- Blake, R., & Mounon, J. (1984). Modelo de la Regilla Gerencial. *Management Today en español Sección "Clásicos de la Gerencia"*, 44-88.
- Bratzo Frkovich , M. (2018). *Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional*. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13624/BRATZO\\_FRKOVICH\\_RELACION\\_ENTRE\\_LOS\\_ESTILOS\\_DE\\_LIDERAZGO\\_Y\\_EL\\_COMPRMISO\\_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13624/BRATZO_FRKOVICH_RELACION_ENTRE_LOS_ESTILOS_DE_LIDERAZGO_Y_EL_COMPRMISO_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Conexión ESAN. (9 de Noviembre de 2018). *Conexión ESAN*. Obtenido de Tendencias y retos de las empresas familiares en la actualidad: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/11/tendencias-y-retos-de-las-empresas-familiares-en-la-actualidad/>
- Flores Carretero, E. (17 de Febrero de 2019). El liderazgo en las empresas familiares. *Diario Madrid*. Obtenido de El liderazgo en las empresas familiares: <https://diariomadrid.com/el-liderazgo-en-las-empresas-familiares/>
- Fonseca Herrera, J., Cruz Torres, C. E., & Chacón Gutiérrez, L. (2019). *Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad* .
- Gonzáles , L. M. (2018). Caracterización de las empresas familiares: Caso Durango . Mexico.
- Guerrero Bejarano, M. (2016). The relationship between leadership styles, job satisfaction and its effect on organizational commitment. *INNOVA Research Journal*, Vol. 1, No.10 pp. 134-144.
- Guerrero Maldonado, P. A. (2018). *Compromiso Organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen en los colaboradores de una empresa familiar, Chiclayo, 2018*.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación (5 ed.)*. MEXICO: McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Izquierdo Vera, R., Alexander Novillo, L., & Mocha Román, V. (2017). EL LIDERAZGO EN LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES, DESAFÍOS Y METAS. *Revista Universidad y Sociedad*, vol.9 no.3.
- Malvaceda Espinoza, E. L., & Valdez Otero, A. (2020). *Liderazgo transformacional en gerentes de dos empresas familiares y no familiares de Lima Metropolitana*. Lima.
- Marín Castañeda, L. (2018). Las empresas familiares de America Latina. *Revisa Avianca*.
- Medina López, G. Y. (2017). *Influencia del liderazgo patriarcal en el desempeño laboral de las empresas familiares del sector textil*". Ecuador.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). Tres Componentes, conceptualización del compromiso organizacional. En *Human Resource Management Review* (págs. 61-98).
- Velázquez Valadez, G., & Ángeles Castro, G. (Administración & Finanzas). Importancia del sistema de liderazgo en la Empresa Familiar Mexicana. Análisis de Caso: Constructora Veracruz Founding. 951-967.

## VIII. Anexos

**Anexo 01: (Guía de entrevista, cuestionario, ficha de observación, entre otros)**

### CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL



#### OBJETIVO:

Conocer el: grado de Compromiso Organizacional que tienen los colaboradores de la empresa familiar:” Negocios José Luis & J.G.L. S.A.C.”.

#### INSTRUCCIONES:

- a. Se le presentarán una serie de preguntas, las cuales tendrá que responder indicando la alternativa que usted crea conveniente, para que de esta manera exprese su situación actual dentro de su ambiente de trabajo.
- b. Usted debe expresar su acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones que les serán presentadas, usando la escala 7 puntos ofrecidos a continuación.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Débilmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Débilmente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

c. Marque con una X según afirmaciones.

I. DATOS DEL ENTREVISTADO								
DATOS DEMOGRAFICOS								
	Edad: 20-25( ) 26-35( ) 36-55( ) 56 a más( )							
	Sexo: M( ) F( )							
	Estado Civil: Soltero(a) ( ) Conviviente ( ) Casado(a) ( ) Divorciado(a) ( ) Viudo(a) ( )							
II. TEST								
N°	Compromiso organizacional	Alternativas de respuesta						
1	Si yo no hubiese invertido tanto de mí mismo en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.	1	2	3	4	5	6	7
2	Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	1	2	3	4	5	6	7
3	Si deseara renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	1	2	3	4	5	6	7
4	Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	1	2	3	4	5	6	7
5	Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas alternativas.	1	2	3	4	5	6	7
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
7	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.	1	2	3	4	5	6	7
8	Esta organización merece mi lealtad.	1	2	3	4	5	6	7
9	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	1	2	3	4	5	6	7
10	Siento obligación de permanecer con mi empleador actual.	1	2	3	4	5	6	7
11	Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella.	1	2	3	4	5	6	7
12	Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.	1	2	3	4	5	6	7
13	Le debo mucho a mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
14	Me siento como “parte de la familia” en mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
15	Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara.	1	2	3	4	5	6	7
18	Me siento “emocionalmente vinculado” con esta organización.	1	2	3	4	5	6	7

## CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

### OBJETIVO:

Conocer el tipo de liderazgo que posee el fundador de la empresa familiar:  
“Negocios José Luis & J.G.L. S.A.C.”.



### INSTRUCCIONES:

Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cuidadosamente y marque utilizando la escala provista del 1 al 5 decida cuál conducta se aplica más a usted. Para mejores resultados conteste lo más honesto que le sea posible.

		Nunca	A veces			Siempre	
19	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias	0	1	2	3	4	5
20	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.	0	1	2	3	4	5
21	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.	0	1	2	3	4	5
22	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.	0	1	2	3	4	5
23	Cuando corrijo errores, si me preocupan las relaciones personales.	0	1	2	3	4	5
24	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados	0	1	2	3	4	5
25	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.	0	1	2	3	4	5
26	Respeto los límites de los demás.	0	1	2	3	4	5
27	Aconsejo a mis empleados para que mejoren su desempeño es mi naturaleza.	0	1	2	3	4	5
28	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.	0	1	2	3	4	5
29	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.	0	1	2	3	4	5
30	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.	0	1	2	3	4	5
31	Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.	0	1	2	3	4	5
32	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.	0	1	2	3	4	5
33	Yo administro mi tiempo con efectividad (eficacia y eficiencia).	0	1	2	3	4	5
34	Divido grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.	0	1	2	3	4	5
35	Me gusta analizar problemas.	0	1	2	3	4	5
36	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.	0	1	2	3	4	5

**Anexo 02: Modelo de Consentimiento informado**

JOSE LEONARDO ORTIZ-CHICLAYO

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD"

**AUTORIZACION**

El que suscribe, gerente de la empresa "NEGOCIOS JOSÉ LUIS & J.G.L S.A.C", ubicado en primer sector mercado moshoqueque puesto N° 293-294, del distrito de José Leonardo Ortiz, provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

**AUTORIZA:**

Al estudiante de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo: MEDINA VALDERRAMA JESÚS MANUEL con Código Universitario: 151ME56921 y DNI N° 71572782, estudiante del IX ciclo de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Empresariales, para que realice los estudios y recoja información necesaria para su trabajo de investigación: "INFLUENCIA DEL TIPO DE LIDERAZGO DEL FUNDADOR EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA FAMILIAR , ESTUDIO DE CASO "NEGOCIOS JOSÉ LUIS & J.G.L S.A.C." CHICLAYO-2019".

Se expide la presente constancia de autorización a solicitud de la persona interesada para los fines que crea conveniente.

José Leonardo Ortiz, 25 de noviembre del 2019.

Atentamente.

**JOSE LUIS J.G.L S.A.C.**  
  
Rosa Hilda Campos Arevalo  
GERENTE GENERAL

ROSA HILDA CAMPOS AREVALOS

### Anexo 03: Prueba de significancia de las dimensiones con los factores socio demográficos.

Tabla 15.

*Prueba de significancia de las dimensiones con el factor demográfico sexo*

#### Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
PROM INTERES POR LAS PERSONAS	Se asumen varianzas iguales	2.583	0.136	0.497	11	0.629	0.27778	0.55860	-0.95169	1.50725
	No se asumen varianzas iguales			1.176	10.834	0.265	0.27778	0.23630	-0.24328	0.79884
PROM INTERES POR LAS TAREAS	Se asumen varianzas iguales	2.896	0.117	0.826	11	0.426	0.42929	0.51957	-0.71427	1.57286
	No se asumen varianzas iguales			1.945	10.900	0.078	0.42929	0.22071	-0.05704	0.91562
PROM COMPROMISO AFECTIVO	Se asumen varianzas iguales	3.329	0.095	0.613	11	0.552	0.33333	0.54356	-0.86303	1.52969
	No se asumen varianzas iguales			1.491	10.000	0.167	0.33333	0.22361	-0.16489	0.83156
PROM COMPROMISO CONTINUIDAD	Se asumen varianzas iguales	2.542	0.139	0.674	11	0.514	0.40909	0.60677	-0.92639	1.74457
	No se asumen varianzas iguales			1.639	10.000	0.132	0.40909	0.24961	-0.14707	0.96526
PROM COMPROMISO NORMATIVO	Se asumen varianzas iguales	3.329	0.095	0.613	11	0.552	0.33333	0.54356	-0.86303	1.52969
	No se asumen varianzas iguales			1.491	10.000	0.167	0.33333	0.22361	-0.16489	0.83156

T-TEST GROUPS=SEXO (1 2)  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=PROMIP PROMIT PROMCA PROMCC PROMCN  
 /CRITERIA=CI (.95).

Tabla 16.

*Prueba de significancia de las dimensiones con el factor demográfico estado civil*

T-TEST GROUPS=ESTCIVIL(1 5)

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
PROM INTERES POR LAS PERSONAS	Se asumen varianzas iguales	0.371	0.548	-0.678	23	0.505	-0.21735	0.32075	-0.88087	0.44617
	No se asumen varianzas iguales			-0.732	9.617	0.482	-0.21735	0.29694	-0.88257	0.44787
PROM INTERES POR LAS TAREAS	Se asumen varianzas iguales	0.921	0.347	-1.045	23	0.307	-0.32554	0.31163	-0.97020	0.31912
	No se asumen varianzas iguales			-1.126	9.579	0.288	-0.32554	0.28912	-0.97360	0.32253
PROM COMPROMISO AFECTIVO	Se asumen varianzas iguales	0.094	0.762	-0.847	23	0.406	-0.25292	0.29873	-0.87089	0.36504
	No se asumen varianzas iguales			-0.857	8.580	0.415	-0.25292	0.29530	-0.92595	0.42011
PROM COMPROMISO CONTINUIDAD	Se asumen varianzas iguales	0.236	0.632	-0.402	23	0.691	-0.13304	0.33083	-0.81742	0.55134
	No se asumen varianzas iguales			-0.428	9.345	0.679	-0.13304	0.31109	-0.83283	0.56675
PROM COMPROMISO NORMATIVO	Se asumen varianzas iguales	0.094	0.762	-0.847	23	0.406	-0.25292	0.29873	-0.87089	0.36504
	No se asumen varianzas iguales			-0.857	8.580	0.415	-0.25292	0.29530	-0.92595	0.42011

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=PROMIP PROMIT PROMCA PROMCC PROMCN

/CRITERIA=CI (.95) .

Tabla 17.

*Prueba de significancia de las dimensiones con el factor demográfico edad*

T-TEST GROUPS=EDAD (1 4)

**Prueba de muestras independientes**

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
PROM INTERES POR LAS PERSONAS	Se asumen varianzas iguales			-1.500	6	0.184	-0.84127	0.56075	-2.21337	0.53083
	No se asumen varianzas iguales						-0.84127			
PROM INTERES POR LAS TAREAS	Se asumen varianzas iguales			-1.627	6	0.155	-0.84127	0.51711	-2.10660	0.42406
	No se asumen varianzas iguales						-0.84127			
PROM COMPROMISO AFECTIVO	Se asumen varianzas iguales			-1.686	6	0.143	-0.85714	0.50843	-2.10123	0.38695
	No se asumen varianzas iguales						-0.85714			
PROM COMPROMISO CONTINUIDAD	Se asumen varianzas iguales			-1.350	6	0.226	-0.64286	0.47619	-1.80805	0.52234
	No se asumen varianzas iguales						-0.64286			
PROM COMPROMISO NORMATIVO	Se asumen varianzas iguales			-1.686	6	0.143	-0.85714	0.50843	-2.10123	0.38695
	No se asumen varianzas iguales						-0.85714			

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=PROMIP PROMIT PROMCA PROMCC PROMCN

/CRITERIA=CI (.95) .

## Anexo 04: Focus Group



### **Focus Group a Colaboradores de la empresa familiar “Negocios José Luis”**

#### **Población por investigar**

Trabajadores más representativos de dicha institución.

#### **Muestra**

La muestra estuvo conformada por 4 colaboradores su elección se basó en el tiempo que llevan trabajando en la empresa objeto de estudio y su disposición de colaborar en el focus group. Por otra parte, también se seleccionó trabajadores con poco tiempo laborando en la organización para que de esta manera se tenga un grupo heterogéneo y se haga una muestra significativa del grupo en total.

#### **Respecto al tema de Compromiso Organizacional**

##### **1. ¿Cómo percibe a su jefa cuando tiene que tomar decisiones en momentos difíciles?**

Ella empieza analizar la situación, y no se pone a lamentarse, en algunas charlas que nos da, nos dice que no debemos tener miedo a los problemas, que debemos enfrentarlos y que siempre se podrá sacar algún beneficio de eso. También es una persona que le gusta escuchar sugerencias de todos.

##### **2. ¿Perciben que su jefa antes de tomar decisiones analiza el problema o es muy impulsiva?**

Analiza la situación, los pro y los contra, por ejemplo una vez envió a un colega con mercadería al mercado modelo, al poco tiempo llamaron que la movilidad había sido chocada, mi persona y su hijo mayor acompañamos a mi jefa, al momento de llegar al lugar, ella recibió insultos por parte del conductor quien se encontraba en estado de ebriedad, mi sorpresa fue que ella mostró una actitud calmada, al poco tiempo llegó un familiar del conductor, y solucionaron el problema de manera muy pacífica.

**3. ¿Sabe distribuir las tareas entre todos ustedes?**

Si, siempre nos reparte por igual a todos el trabajo, solo en algunas ocasiones que llegamos tarde nos deja un poquito más (risas), ella dice que la puntualidad es una virtud importante.

En caso la actividad sea complicada nos explica al detalle lo que tenemos que hacer, y se asegura que hemos captado lo que la actividad requiere.

**¿Les molesta que les asigne más tareas cuando llegan tarde?**

No para nada, somos conscientes que lo hace para que seamos responsables, al contrario, estamos muy agradecidos con ella por preocuparse siempre por nosotros.

Una vez mi hija estuvo bastante mal y no tenía los suficientes medios para su tratamiento, ella pagó todo su tratamiento, por eso siempre estaré agradecido con ella, y daré lo mejor de mí en esta organización.

**4. ¿Ustedes tiene la impresión de que su jefa se preocupa por mantenerse actualizada, de capacitarse o cuál es su impresión en ese campo?**

Lo que podemos observar es que cuando no está con mucho trabajo su hijo que estudia en la universidad le proporciona libros para que ella lea, también constantemente asistía a conferencia de liderazgo y otros temas, cuando llega de sus reuniones algunas veces nos cuenta todo lo aprendido y su experiencia.

**5. Cuando les corrige a ustedes alguna falla que han tenido ¿lo hace de manera dura o calmada y en caso lo haga de manera dura se preocupa por restablecer esa relación?**

Sujeto 1 . La mayoría de las veces lo hace de la mejor manera, y nos dice que tengamos la confianza de preguntar cuando tengamos duda en algo.

Sujeto 2. Una vez a mí me alzó la voz cuando realice un trabajo mal, pero no tardó en buscarme y conversó conmigo me pidió disculpas y me explicó que se encontraba algo atormentada por un problema familiar, que era la última vez que pasaba algo así y hasta el día de hoy no me ha vuelto a gritar.

**6. ¿Distribuye bien su tiempo o deja todo para última hora?**

Si tenemos que rescatar algo de nuestra jefa es que es muy ordenada, tiene un tiempo para todo.

**7. Al momento de asignar una tarea compleja, ¿confía en su capacidad de ustedes y monitorea el desarrollo de esta?**

Cada vez que nos deja una tarea complicada ella nos explica varias veces lo que tenemos que hacer, en algunas ocasiones no se conforma con que respondamos que, sí entendimos, sino que nos pide que le expliquemos qué tenemos que hacer y constantemente nos pregunta cómo vamos con la actividad.

En caso la actividad no requiera de mucha atención solo nos explica lo que tenemos que hacer.

**Respecto al Tema de Liderazgo**

**1. ¿Si tuvieran la oportunidad de quedarse en la organización hasta que lo decidan, sentirían felicidad ?**

Esta organización significa mucho para mí, cuando vine a Chiclayo en busca de empleo esta empresa me abrió sus puertas y me trató de la mejor manera posible y sí me sentiría muy feliz de trabajar en ella por mucho tiempo.

**2. ¿Se sienten parte de la organización?**

Como te mencioné anteriormente la señora Rosa, nos hace sentir importantes porque también nos consulta sobre algunos asuntos de la empresa, nos habla de las opciones que hay y juntos las analizamos para ver la más conveniente

**3. ¿Tienen un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la organización?**

Sujeto 1: Claro que sí, me siento parte de ella, es más, la considero como mi segundo hogar.

Sujeto 2: En mi caso no, pero esto no quita el hecho de que siempre hago lo mejor que puedo por el bien de la organización.

**4. ¿Si se les presenta una mejor oportunidad de empleo, consideran que sería correcto abandonar a la organización?**

Sujeto 1: En mi caso no, la señora Rosa me abrió sus puertas cuando más lo necesitaba , por lo tanto, le debo mucho.

Sujeto 2: Por mi parte estoy muy agradecido con la empresa, por todo el apoyo que me brindó, pero hoy en día mi hija está por terminar la secundaria y por lo tanto voy a demandar más gastos, y sí puede que busque otro trabajo, aunque trabaje más horas para el sustento de mi familia.

**5. ¿Sienten que le deben mucho a la organización?**

Sujeto 1: Bueno como te comenté anteriormente la señora Rosa pagó el tratamiento de mi hija, por eso siempre estaré en deuda con ella.

Los demás integrantes: claro que le debemos mucho, fue la única empresa que nos abrió sus puertas, cuando las demás nos pedían un sinfín de requisitos.

**6. Si no hubieran invertido tanto tiempo en esta organización, ¿considerarían trabajar en otra parte?**

Bueno muchos de nosotros hemos invertido tiempo, dinero por lo tanto sí lo pensaríamos dos veces antes de buscar otro trabajo, pero por otra parte el trato de la jefa y el buen ambiente laboral que se vive no nos hace pensar en dejar de trabajar acá.

**7. ¿Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas de trabajo?**

Sujeto 1: Por mi parte estoy bien acá y ni loco me salgo (risas).

Sujeto 2: Bueno con esta situación que se vive de la pandemia, el trabajo está escaso, por lo tanto, no me plantearía en estos momentos dejar la empresa.

**Anexo 5: Constancia de validación de experto de cuestionario****CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, **RAFAEL CAMILO GIRON CORDOVA** mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de empresas**, titulado **“INFLUENCIA DEL TIPO DE LIDERAZGO DEL FUNDADOR EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA FAMILIAR , ESTUDIO DE CASO “NEGOCIOS JOSÉ LUIS & J.G.L. S.A.C.” CHICLAYO-2019;** reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 05 de junio de 2020.

**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

Dr./ **Mq.**/Lic. Nombre:.

Cargo Actual: **DOCENTE DEL DPTO. DE CC.EE. - USAT**

**Anexo 6: Turnitin****Porcentaje de similitud de Turnitin**

---

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DEL FUNDADOR EN EL  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS  
COLABORADORES DE LA EMPRESA FAMILIAR, ESTUDIO DE  
CASO "NEGOCIOS JOSÉ LUIS & J.G.L. S.A.C." CHICLAYO-  
2019

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

**25%**

INDICE DE SIMILITUD

**24%**

FUENTES DE  
INTERNET

**4%**

PUBLICACIONES

**15%**

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---