

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

Facultad de Psicología



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional

Tesis para optar por el título de Licenciado en Psicología con mención
en Psicología Social que presenta el Bachiller:

Bratzo Frkovich Mallqui

Asesor: Pierre Alcócer Palacios

LIMA, PERU

2018

Resumen

El objetivo principal de la presente investigación es explorar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional. El estudio se realizó con colaboradores del rubro bancario. Participaron 147 trabajadores del área de microfinanzas, pertenecientes a distintas posiciones. Para recoger la información, se usó la escala MLQ-5X versión corta (Bass y Avolio, 1997) y la Escala de Compromiso Organizacional (Meyer, Allen y Smith, 1993). Los resultados muestran que todos los estilos de liderazgo presentan una correlación significativa con el compromiso organizacional, siendo el estilo transaccional el que presenta el mayor efecto dentro de esta muestra.

Palabras claves: Estilos de liderazgo, compromiso organizacional, estilo transformacional, estilo transaccional, estilo laissez faire, rubro bancario.

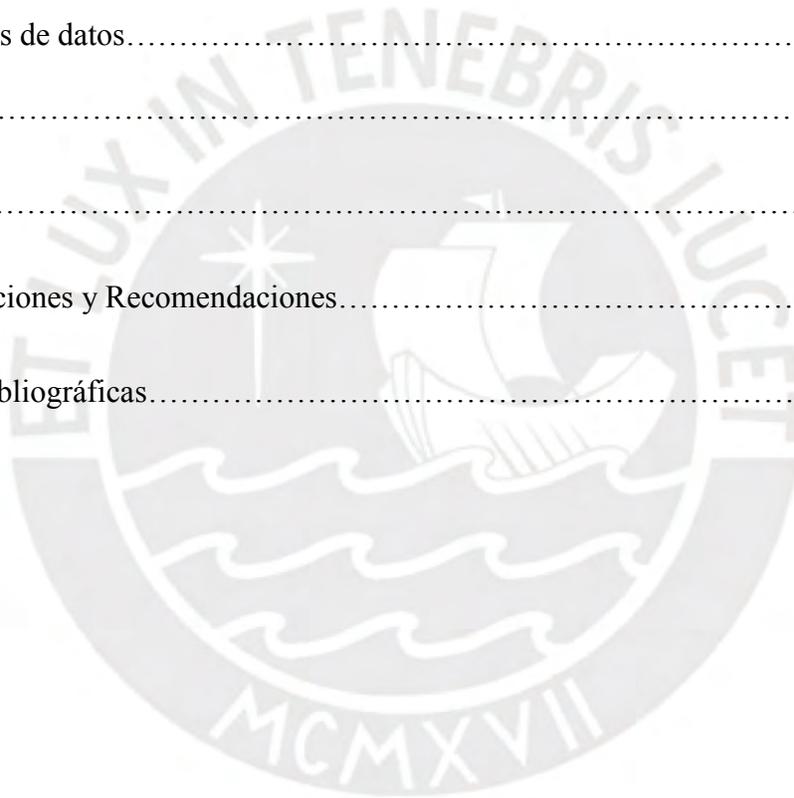
Abstract

The main goal of the current investigation is to explore the relationship between leadership styles and organizational commitment. This investigation was done with workers from the bank sector. There were 147 participants, all from the microfinance area, but from different positions. In order to obtain information, the MLQ-5X short version scale (Bass and Avolio, 1997) and the Organizational Commitment Scale (Meyer, Allen and Smith, 1993) were used. The results shows that all the leadership styles have a significant correlation with organizational commitment, being the transactional style the one with greatest effect in this sample of executives.

Keywords: Leadership styles, organizational commitment, transformational style, transactional style, laissez faire style, bank sector.

Tabla de Contenidos

Introducción.....	1
Método.....	8
Participantes.....	8
Instrumentos.....	9
Procedimiento.....	10
Análisis de datos.....	11
Resultados.....	12
Discusión.....	15
Limitaciones y Recomendaciones.....	19
Referencias bibliográficas.....	21



Introducción

Dentro de la disciplina de psicología organizacional, uno de los constructos más estudiados es el compromiso organizacional. El compromiso de los trabajadores hacia su organización es una variable de importancia en una empresa que apunta a ser efectiva y sobre todo, saludable, ya que el compromiso tiene relación con el desempeño laboral (Pradhan, 2015), con la baja probabilidad de rotar, (Ahn, Lee, Kim, Jeong, 2015) y además, se vincula a la satisfacción con el trabajo (Culibrk, Delic, Mitrovic y Culibrk, 2018) y a la menor probabilidad de padecer burn out (Zhou, Lu, Liu, Zhang, Chen, 2014).

En relación al estado actual del compromiso en las organizaciones, un estudio de Deloitte (2015) a nivel mundial encontró que el 87% de los líderes de recursos humanos consideran la falta de compromiso como el principal problema que afrontan las empresas. En línea con lo anterior, un estudio realizado por Growth from Knowledge – GfK (2011) encontró que en el Perú, el porcentaje de empleados que se encuentran altamente comprometidos con su empleador es sólo el 8%.

Entonces, la falta de compromiso vendría a ser un problema primero para las empresas, porque tendrían menos oportunidad de desarrollarse, y segundo para los colaboradores, porque serían más propensos a una baja calidad de vida laboral. Por esta razón, se considera necesario abordar el compromiso a fin de identificar un modo de gestionarlo. La oportunidad para investigarlo es buena, ya que el 60% de las empresas no disponen de un programa adecuado para la medición y desarrollo del compromiso laboral (Deloitte, 2015).

De una manera general, el compromiso organizacional se define como la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja (Arciniega, 2002): significa la unión de la persona con su trabajo que podría devenir en una mejor productividad (Geneviciute-Janoniene y Endriulaitiene, 2013). Este constructo ha sido abordado de diferentes perspectivas, de las cuáles podemos identificar principalmente dos: la perspectiva de O'Reilly y Chatman (1986) y la de Meyer y Allen (1991).

En primer lugar, la perspectiva de O'Reilly y Chatman (1986) desarrolla su marco multidimensional basándose en la suposición de que el compromiso representa una actitud

hacia la organización, y que hay varios mecanismos a través de los cuales las actitudes pueden desarrollarse. Estos autores señalan que el compromiso toma 3 formas distintas llamadas conformidad, identificación e internalización. La conformidad vendría a ser actitudes y comportamientos adoptados en orden de ganar algunas recompensas específicas. La identificación es cuando el individuo acepta la influencia para establecer o mantener una relación satisfactoria. Por último, la internalización es cuando la influencia es aceptada porque las actitudes y comportamientos que son fomentados para adoptar, son congruentes con los propios valores.

No obstante, la perspectiva mencionada anteriormente muestra las siguientes desventajas. Algunos estudios encontraron dificultades en distinguir entre la dimensión de identificación e internalización (O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991; Vandenberg, Self y Seo, 1994). Estas dos dimensiones tenían un comportamiento similar, ya que tendían a correlacionar altamente entre sí y mostraban patrones similares de correlación con medidas de otras variables (Faloye, 2014). Otra desventaja fue que estos autores encontraron que la dimensión de conformidad correlacionaba positivamente con la rotación, en vez de correlacionar negativamente (Faloye, 2014).

En segundo lugar, está la perspectiva de Meyer y Allen (1991). Esta perspectiva es la que más aportes valiosos brinda al constructo de compromiso organizacional (Faloye, 2014). Estos autores definen al compromiso organizacional como un estado psicológico caracterizado por la relación del empleado con la organización, y que tiene implicaciones en la decisión de la persona en continuar en la organización (Meyer y Allen, 1991). Esta perspectiva tiene 3 dimensiones básicas. El compromiso afectivo se refiere cuando el colaborador desea permanecer en la organización debido a un vínculo emocional. El compromiso normativo es el deber de permanecer en la organización porque es lo correcto. Y el compromiso de continuidad es la intención de permanecer en la organización debido a que implica un costo dejarla, porque se necesita de los beneficios y el salario o porque no puede conseguir otro empleo (Meyer y Allen, 1991).

Así, habiendo dicho lo anterior, en esta investigación se usará el modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), básicamente porque este modelo tiene

la evidencia empírica más extensa hasta la fecha y porque además, tiene una validación en el Perú (Montoya, 2014; Faloye, 2014).

La importancia del compromiso organizacional en los resultados de una empresa radica fundamentalmente en que se vincula con la satisfacción laboral, con el bienestar con la vida y además, muestra una correlación negativa con el ausentismo y la intención de rotación (Srivastava, 2013; Dávila de León y Jiménez, 2014; Lambert, Griffin, Hogan y Kelley, 2015). A raíz de la importancia de este constructo, ha resultado necesario identificar sus posibles causas.

Al respecto, diversos estudios han encontrado influencia de diversas variables organizacionales sobre el compromiso. Con respecto al compromiso organizacional en general, un estudio encontró que la percepción de apoyo organizacional y compensaciones justas favorece al surgimiento del mismo en los colaboradores (Soltani y Hajikarimi, 2015). En línea con esto, Hanaysha (2016) halló que enfocarse en el empoderamiento de los empleados, el entrenamiento, el trabajo en equipo, el engagement, el aprendizaje organizacional y el clima laboral influyen sobre el compromiso organizacional. Por último, un estudio señala que ciertas prácticas de recursos humanos tales como la evaluación de desempeño, el otorgamiento de beneficios, el entrenamiento y el crecimiento en la organización influyen en el desarrollo del compromiso afectivo, que es una dimensión del compromiso organizacional (Meyer y Smith, 2000).

En línea con lo anterior, unas de las variables que también influye en el compromiso organizacional y que tiene una sólida revisión teórica son los estilos de liderazgo. En esta investigación se elegirá a los estilos de liderazgo como variable relacionada al compromiso organizacional, básicamente porque a diferencia de los otros constructos que inciden sobre el compromiso organizacional, el liderazgo supone una interacción personal, ya que ocurre un proceso social entre el líder y los otros participantes en el proceso de liderazgo, como son los seguidores (Day, 2001). Asimismo, el líder dentro de una organización es responsable directo del logro de diversos resultados sobre los colaboradores, como el empoderamiento, el incentivo a la buena performance y los comportamientos de ciudadanía organizacional (Choudhary, Akhtar y Zaheer, 2013; Rodrigues y Ferreira, 2015).

Con respecto a los estilos de liderazgo, han habido diversas revisiones teóricas sobre estos conceptos. Uno de los investigadores pioneros en el desarrollo de los estilos de

liderazgo transaccional y transformacional fue Burns (1978). Este autor señala que la diferencia principal entre ambos estilos está en lo que cada líder ofrece: mientras los líderes transformacionales ofrecen un propósito enfocado en las necesidades intrínsecas de alto nivel, los transaccionales se focalizan en un intercambio apropiado de recursos, ya que les dan a los seguidores lo que ellos quieren, a cambio de algo que él quiera (Burns, 1978).

Entonces, en base a las primeras concepciones sobre liderazgo transformacional y transaccional de Burns (1978), Bass (1985) conceptualizó su propia versión de estilos de liderazgo con modificaciones y elaboraciones. Básicamente, la diferencia con Burns fue la siguiente: mientras Burns (1978) planteaba al liderazgo transformacional y transaccional como polos opuestos en un continuo, el modelo de liderazgo de Bass (1985) plantea que un mismo líder puede mostrar conductas transformacionales o transaccionales, y esto dependerá de su capacidad de interpretar contextos y situaciones (Bass y Riggio, 2006). Entonces, los estilos de liderazgo planteados por Bass y Avolio (1994) son el transformacional, el transaccional y el *laissez-faire* que se explicarán con mayor detalle a continuación.

En primer lugar, el estilo transformacional es aquel liderazgo que alienta a sus seguidores a trascender sus intereses personales en virtud de los objetivos organizacionales. Las dimensiones de este tipo de liderazgo son las siguientes. La primera dimensión es la influencia idealizada, la cual afirma que los líderes son modelos de altos estándares de compromiso a seguir. La estimulación intelectual alude a que los líderes fomenten a que los colaboradores desafíen el *status quo* y que resuelvan problemas usando ideas nuevas. La consideración individual describe a los líderes como personas que atienden las necesidades individuales de sus seguidores mediante la escucha, el *mentoring* y el *feedback*. Por último, la inspiración motivacional se refiere a que los líderes apelan a la emoción ofreciendo una visión positiva del futuro y que inspiran a los seguidores a comprometerse con una visión compartida (Bass, 1985).

En cuanto al estilo de liderazgo transaccional, este opera como un tipo de intercambio social entre los líderes y seguidores en el cual la obediencia del seguidor es obtenida mediante el uso del refuerzo y del castigo. Este liderazgo se compone de 3 dimensiones. La primera es la recompensa contingente, que es el grado en el cual el líder establece transacciones constructivas o intercambio con los seguidores. La segunda es la gestión por excepción activa, que es el grado en el cual el líder toma acciones correctivas basadas en el control del

comportamiento del seguidor, anticipando posibles problemas antes que la conducta del seguidor cause problemas, mientras que la tercera dimensión es la gestión por excepción pasiva, que es el tomar acciones cuando la conducta del seguidor ya causó problemas (Bass y Avolio, 1993; Howell y Avolio, 1993).

Por otro lado, el estilo *laissez-faire* es el tipo de liderazgo en el que los líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios para lograr objetivos y no hacen uso del rol de autoridad que se les confiere (Bass y Riggio, 2006).

La relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional ha sido abordada a través de diversas investigaciones realizadas en distintos contextos. A continuación, se revisarán estudios que vinculan ambas variables. En primer lugar, un estudio en una compañía de África del Sur con una muestra compuesta por gerentes y subordinados mostró correlaciones medianas entre el liderazgo transformacional y las 3 dimensiones del compromiso organizacional; el estilo transaccional solo correlacionó medianamente con el compromiso normativo y el *laissez-faire* correlacionó significativa y negativamente con el compromiso afectivo y normativo (Garg y Ramjee, 2013). Otro estudio realizado en la India con el rubro bancario encontró vínculos positivos entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con el compromiso organizacional; particularmente el estilo transformacional mostraba relación positiva con las 3 dimensiones del compromiso, mientras que el transaccional, solo la dimensión de gestión por excepción activa correlacionaba débilmente con las 3 dimensiones del compromiso (Lyndon y Rawat, 2015). Por último, un estudio realizado con una muestra de personal de enfermería de un hospital en Arabia encontró que el liderazgo transformacional percibido por los colaboradores era bajo y no correlacionaba con el compromiso en esa muestra en particular. Pero los otros dos estilos – transaccional y *laissez-faire* – ayudaban a predecir el compromiso organizacional de las enfermeras (Asiri, Rohrer, Al-Surimi, Da'ar y Ahmed, 2016).

En nuestra realidad nacional, existen estudios que vinculan ambas variables, aunque hay diferencias de perspectiva y contexto. La primera perspectiva que se ha venido desarrollando es la que vincula el propio liderazgo y compromiso. Un estudio llevado a cabo con colaboradores de una entidad pública en Nuevo Chimbote, encontró que existen correlaciones negativas entre el propio compromiso afectivo y liderazgo generativo punitivo

(Vidal, 2016). Añadido a lo anterior, un estudio realizado con personal docente en Tarapoto halló que el mostrar conductas de liderazgo transformacional y transaccional se vinculaban a mayores niveles de compromiso con el centro laboral (Loza, 2014).

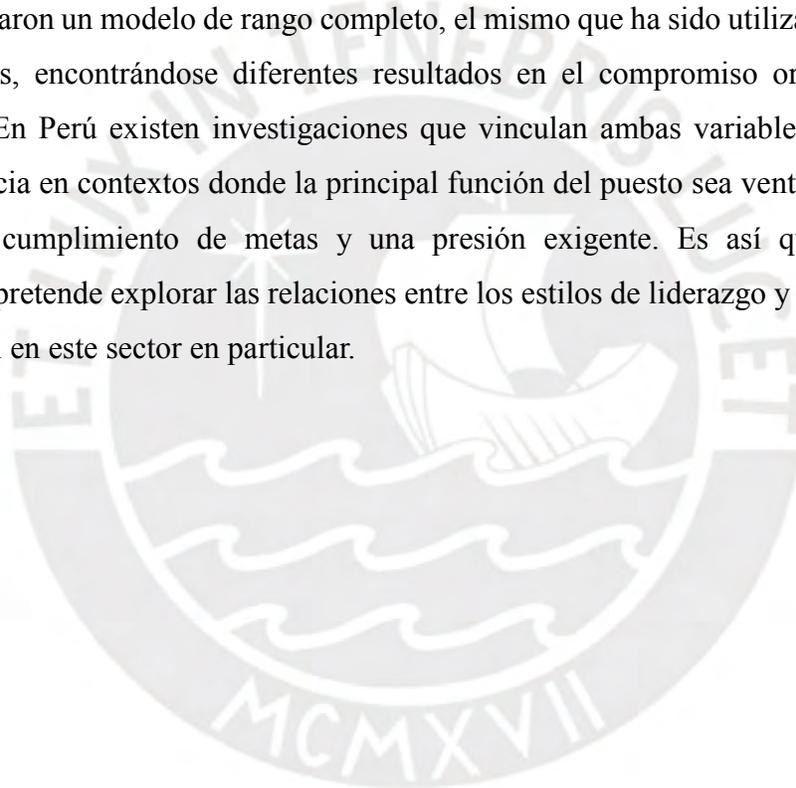
Seguido a esto, está la segunda perspectiva que cuenta con mayores aportes nacionales y la que se abordará en esta investigación. Esta perspectiva se enfoca en el efecto externo hacia lo interno. Las investigaciones nacionales muestran los siguientes hallazgos. Dos estudios realizados con personal docente en colegios de secundaria de Lima encontraron que el liderazgo de los directores influye sobre el compromiso de los docentes (Salvador, 2017; Soria, 2016). Otro estudio realizado en la Fuerza Aérea del Perú (F.A.P.) encontró que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de los superiores se correlacionaban positivamente con el compromiso del personal administrativo (Zorrilla, 2017).

Además, un estudio que usó la escala versión corta de Bass y Avolio (2004) y la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997) llevado a cabo con operarios de maquinaria pesada, encontró que el liderazgo transformacional y transaccional de los jefes se relacionan positivamente con el compromiso organizacional, mientras que el liderazgo *laissez-faire* tiene una relación negativa (Alvarado, Parodi y Ruiz, 2016).

Mencionado lo anterior, se puede observar que en el Perú existen investigaciones que relacionan ambas variables, inclusive, usando las escalas que cuentan con mayor evidencia empírica (MLQ 5X versión corta de Bass y Avolio, 2004 y la escala de compromiso de Meyer y Allen, 1997). Pero, en los contextos donde se realizaron estas investigaciones (instituciones educativas, operativo y el área administrativa de la F.A.P.) no hay dentro de las funciones de los puestos una dinámica de venta que suponga un constante cumplimiento de objetivos.

Es por este motivo que esta investigación se llevó a cabo en un contexto bancario, donde existe un considerable nivel de presión ya que se trabaja cotidianamente con objetivos a corto plazo, siempre con la mirada en cumplir las metas (Crisan, 2016). Esto, añadiendo que los asesores bancarios siempre se enfrentan con retos a diario por su constante interacción con clientes y además, por las tareas y responsabilidades internas que deben realizar (Zareen, Razzaq y Mujtaba, 2014). Por estas razones descritas, el compromiso de los colaboradores con su organización va a ser determinante para poder realizar estas funciones con efectividad.

En resumen, uno de los problemas principales que están afrontando las empresas en los últimos años es la falta de compromiso de sus trabajadores (Deloitte, 2015), que se refiere a la adhesión psicológica de una persona hacia su organización (Arciniega, 2002). Esto podría tener consecuencias nefastas, ya que se sabe que el compromiso se vincula al desempeño laboral, la baja probabilidad de rotar, la satisfacción con el trabajo y la menor probabilidad de padecer burn out (Pradhan, 2015; Ahn et al., 2015; Culibrk et al., 2018; Zhou et al., 2014). Al respecto, se ha podido identificar diferentes variables relacionadas al incremento del compromiso, dentro de las cuales resaltan los estilos de liderazgo. Los principales investigadores asociados al desarrollo de este concepto han sido Bass y Avolio (1994), quienes plantearon un modelo de rango completo, el mismo que ha sido utilizado en diversas investigaciones, encontrándose diferentes resultados en el compromiso organizacional a nivel global. En Perú existen investigaciones que vinculan ambas variables, pero no hay mucha evidencia en contextos donde la principal función del puesto sea ventas, que implica un constante cumplimiento de metas y una presión exigente. Es así que la presente investigación pretende explorar las relaciones entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en este sector en particular.



Método

Participantes

La muestra estuvo conformada por 147 personas de una empresa del sector bancario. En cuanto al grado de instrucción, se encontró que el 60% tenían estudios universitarios ya sean completos o incompletos, el 17% contaban con estudios técnicos ya sean completos o incompletos, un 18% contaba con estudios de postgrado y un 4% no precisó. Además, en relación al tiempo que llevan en la empresa, se encontró que el 2% tenía entre 0 y 3 meses, el 8% presentaba de 4 a 6 meses, el 14% de 6 meses a 1 año, el 18% de 1 a 2 años, el 41% de 2 a 5 años y el 18% de 5 años a más.

Cabe mencionar que la empresa del sector bancario participante de esta investigación tiene más de 40 años de existencia en el sistema financiero peruano, con alrededor de 100 oficinas a nivel nacional (40 en Lima) y 1,800 colaboradores. Es un banco que está creciendo cada año: en el 2017 aumentaron los ingresos en un 1% y los depósitos también incrementaron 12% con respecto al 2016. La misión del banco es impulsar el crecimiento sostenible de sus clientes y la visión es ser el líder en ofrecer soluciones financieras, brindando calidad en el servicio. Con respecto a la muestra estudiada, la principal función que realizan los colaboradores participantes del estudio (asesores de microfinanzas de diferente rango) es conseguir negocios pequeños para darles préstamos, incrementado así la cartera de clientes. El nivel de exigencia para estos colaboradores varía en función al rango jerárquico, siendo mayor para los asesores ejecutivos respecto a los asesores junior.

Es importante mencionar que a los participantes del estudio se les brindó un consentimiento informado en el que se detalló el objetivo de la investigación, además, también se les informó sobre el carácter voluntario de la participación y la confidencialidad de los datos y personas.

Instrumentos

Estilos de Liderazgo:

Para medir los estilos de liderazgo percibidos por los subordinados con respecto a sus jefes, se utilizó la MLQ-5X versión corta de Bass y Avolio (1997), versión de Martínez (2013) para identificar los estilos: transformacional, transaccional y laissez-faire.

Esta escala multidimensional comprende de 45 ítems con un formato de respuesta de tipo Likert de 5 puntos (0= Nunca a 4= Siempre). En la versión de Martínez (2013), el modo de la encuesta fue de evaluador, y los ítems comenzaban con “Mi director/a”, ya que se hizo en un contexto educacional donde el profesorado evaluaba a los directores. En el caso de nuestra investigación, al ser un contexto empresarial, los ítems comenzaban con “Mi jefe” y algunos ejemplos de ítems son: “Mi jefe habla de forma optimista sobre el futuro”, “Mi jefe va más allá de su propio interés por el bien del grupo”, “Mi jefe hace un seguimiento de los errores detectados”, entre otros.

La escala MLQ-5X versión corta ha sido usada en el contexto peruano por Bustamante, Kawakami y Reátegui (2010), y ha obtenido buenos índices de confiabilidad (observado a través de los índices de Cronbach) en sus 3 subescalas: transformacional ($\alpha = .76$), transaccional ($\alpha = .58$) y laissez-faire ($\alpha = .58$), además de mostrar un buen ajuste en base a un análisis factorial confirmatorio de segundo orden (GFI = .89, AGFI = .80, NFI = .72, TLI = .73, RMSEA = .113). Otro estudio también realizado en Perú (Martínez, 2013) obtuvo altos niveles de confiabilidad en los estilos transformacional ($\alpha = .97$), transaccional ($\alpha = .94$) y laissez-faire ($\alpha = .87$).

En la presente investigación, encontramos buenos índices de confiabilidad en las 3 subescalas de liderazgo: transformacional ($\alpha = .97$), transaccional ($\alpha = .92$) y laissez-faire ($\alpha = .90$), por ende, se puede asegurar que el instrumento está midiendo correctamente.

Compromiso Organizacional:

Para medir el compromiso organizacional de los subordinados, se usó la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer, Allen y Smith (1993) versión de Pérez (2014).

Esta escala comprende de 18 ítems. El formato de respuesta es de tipo Likert de 7 puntos (1= Totalmente en Desacuerdo a 7= Totalmente de Acuerdo). Algunos ejemplos de ítems son: “Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización”, “Me sentiría culpable si dejo mi organización ahora”, “Siento que le debo mucho a esta organización”, entre otros.

La escala ha sido usada previamente en el contexto peruano por Pérez (2014), reportando buena validez de constructo, ya que las subescalas del instrumento muestran niveles aceptables y significativos de correlación (áreas de compromiso afectivo y normativo muestran $r = .55$ y las áreas del compromiso de continuidad y normativo muestran un $r = .36$, $p < .01$), por ende, el instrumento está mostrando capacidad de medir la variable de compromiso organizacional, ya que las subescalas son convergentes. Otro estudio que usó la misma escala, también llevado a cabo en el Perú, halló un alto alfa de Cronbach para la escala total ($\alpha = .93$), mostrando un buen nivel de confiabilidad del instrumento (Montoya, 2014).

En el caso de nuestra investigación, los análisis de fiabilidad nos mostraron un buen nivel de confiabilidad de la escala total ($\alpha = .79$).

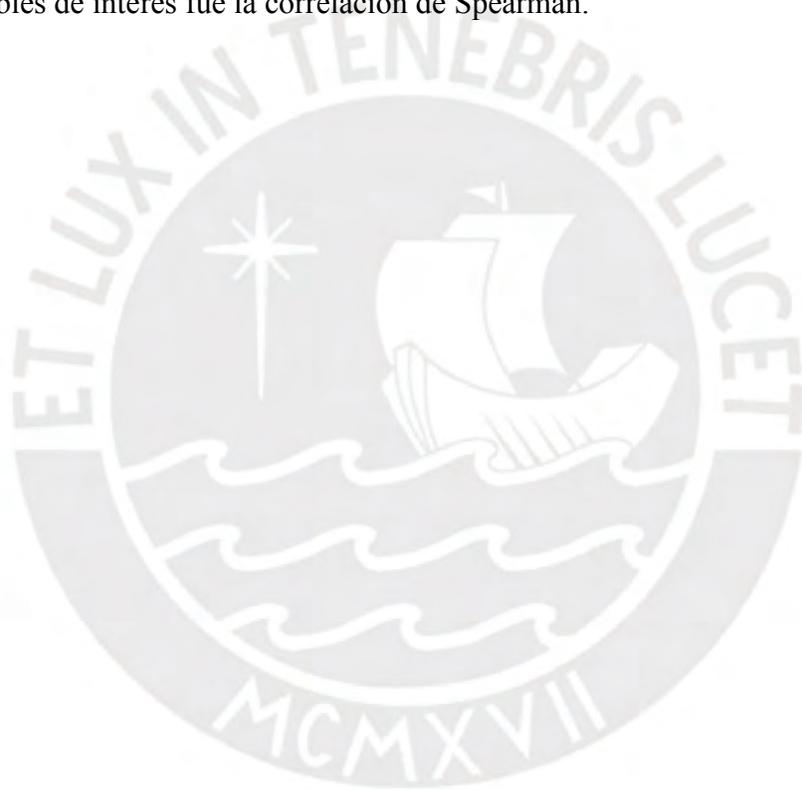
Procedimiento

Para realizar esta investigación, se contactó con la persona encargada del área de Recursos Humanos de una empresa del sector bancario. A esta persona se le informó sobre los objetivos del estudio. Después, se establecieron las respectivas coordinaciones para la aplicación de las pruebas en modo virtual a todo el área de microfinanzas de un banco privado del Perú (incluyó Lima y Provincia).

Se programó el consentimiento informado, la ficha sociodemográfica y las dos pruebas en una página de encuestas online, por ende, la aplicación fue vía web. El banco fue responsable de mandar los links de las encuestas a los correos corporativos de los colaboradores y de hacer seguimiento. La duración de aplicación de las pruebas fue de un aproximado de 2 semanas y media, y cada encuesta duró aproximadamente 20-25 minutos.

Análisis de Datos

Después de la recolección de datos, se realizó el procesamiento y análisis de la información usando el programa estadístico SPSS 21. Para conocer la muestra, se realizó un análisis descriptivo de las variables sociodemográficas, asimismo, también se hizo un análisis descriptivo de las variables de compromiso organizacional y los estilos de liderazgo. Luego, para corroborar la confiabilidad de las escalas se llevó a cabo el análisis de fiabilidad mediante el alfa de Cronbach. Además, para verificar la normalidad de la distribución, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Por último, el análisis para investigar la relación entre las variables de interés fue la correlación de Spearman.



Resultados

En cuanto a los análisis descriptivos, se puede observar en la Tabla 1 que la media del compromiso organizacional (4.93) está por encima del punto medio de la escala (4.00). La misma tendencia ocurre en el caso del liderazgo transformacional y transaccional, ya que la media está por encima del punto medio de la escala (2.00) como se puede observar en la Tabla 2. Además, en esta misma tabla, se puede observar que el liderazgo laissez-faire se encuentra por debajo del punto medio mencionado, demostrando ser menos frecuente que los otros dos tipos de liderazgo.

Tabla 1

Estadísticos descriptivos del Compromiso Organizacional

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
Compromiso Organizacional	3.17	6.17	4.93	0.61

Tabla 2

Estadísticos descriptivos de los Estilos de Liderazgo

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
Liderazgo Transformacional	0.00	4.00	2.67	1.01
Liderazgo Transaccional	0.00	4.00	2.63	.90
Liderazgo Laissez-faire	0.00	4.00	1.30	.90

Para observar si había normalidad en los datos recogidos en las escalas de Compromiso Organizacional y de Estilos de Liderazgo (MLQ-5X), se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (para muestras mayores a 50 casos). Como revela la

Tabla 3, esta prueba indica que los datos no tuvieron una distribución normal, ya que la significancia no es mayor a .05.

Tabla 3

Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov de las escalas de Compromiso Organizacional (ECO) y de Estilos de Liderazgo (MLQ)

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
Compromiso Organizacional	.084	146	.014
Estilos de Liderazgo	.093	146	** .004

Nota. **p<0.01; *p<0.05.

Entonces, al ser ambas escalas no paramétricas, se usó el análisis de correlación de Spearman con el objetivo de calcular la relación entre las variables de investigación. En la Tabla 4 se puede observar que el estilo de liderazgo que tiene una mayor correlación con el compromiso organizacional es el estilo transaccional, ya que muestra una correlación mediana según el criterio de Cohen (1988), siendo además una relación significativa y positiva. A esta le sigue el liderazgo transformacional, que muestra también una correlación significativa y positiva con el compromiso organizacional, aunque la correlación es pequeña. Por último, el liderazgo laissez-faire muestra una correlación negativa y significativa con el compromiso organizacional.

Tabla 4

Correlaciones Spearman entre los tres Estilos de Liderazgo con el Compromiso Organizacional

	Compromiso Organizacional
Liderazgo Transformacional	.297**
Liderazgo Transaccional	.338**
Liderazgo Laissez-faire	-.204*

Nota. ** $p < .01$; * $p < .05$



Discusión

A continuación, la presente discusión describirá en primer lugar las principales características del rubro bancario, en segundo lugar, los niveles compromiso hallados en la muestra, en tercer lugar, la predominancia de cada estilo de liderazgo y por último, las correlaciones halladas entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional. Al finalizar, se precisarán las conclusiones, limitaciones y recomendaciones de este estudio.

Gran parte de la muestra de esta investigación eran asesores de microfinanzas de un banco, cuyas funciones variaban en función a su nivel jerárquico. Sin embargo, su principal función era conseguir negocios pequeños para darles préstamos, incrementado así la cartera de clientes del banco. A nivel general, independientemente del banco en el que se realizó la investigación, en el rubro bancario el nivel de presión es alto porque se trabaja con objetivos a corto plazo (Crisan, 2016) y porque se trabaja en una constante interacción con clientes (Zareen, Razzaq y Mujtaba, 2014).

A consecuencia de la alta presión laboral por los objetivos a corto plazo que tienen que cumplir los asesores bancarios, el compromiso organizacional en este sector es fundamental, debido a que éste se encuentra relacionado con el esfuerzo que puedan mostrar los colaboradores con su trabajo (Gbadamosi, 2003).

De esta manera, fue posible identificar en este banco un buen nivel de compromiso organizacional, ya que se encuentra por encima de la media de compromiso de diferentes muestras en distintos rubros organizacionales como enfermeras de un hospital (media compromiso = 4.32; Asiri 2016) y teleoperadoras de un contact center (media compromiso = 3.36; Dávila de León 2014). Entonces, este primer resultado, indica que los trabajadores han interiorizado las metas de la organización y se encuentran más dispuestos a dar siempre un esfuerzo extra (Gbadamosi, 2003). El alto compromiso en esta muestra es atribuible, según Mathieu y Zajac (1990), a una característica propia del cargo que ocupan, dado que son puestos que tienen funciones claras y específicas, es decir, tienen una dirección clara a donde dirigir sus esfuerzos.

Por otro lado, respecto a los estilos de liderazgo percibidos por los colaboradores hacia sus jefes, se identificó una predominancia homogénea de los estilos transformacional

y transaccional. Es decir, los líderes influyen sobre los subordinados generando identificación con sus propias necesidades, inspirando a imitar conductas éticas y morales, alineando a los seguidores con la visión de la organización, alentándolos a pensar críticamente y a resolver sus problemas creativamente (Bass y Avolio, 1994, 1997; Walumbwa y Lawler, 2003). Asimismo, los superiores se enfocan en el intercambio de premios y castigos correspondientes para dirigir la performance de los seguidores, monitorean el progreso de los asesores y toman medidas correctivas en base a su desempeño (Bass y Avolio, 1997; Kuhnert y Lewis, 1987).

En lo que respecta al último estilo de liderazgo, el estilo laissez-faire es el que menor predominancia muestra. Por consiguiente, la percepción de que los jefes se muestren ausentes en cuanto a la toma de decisiones y la fijación de objetivos, es poco frecuente. En este contexto en particular, los líderes tienen expectativas definidas y tienden a involucrarse en las situaciones importantes (Bass y Avolio, 1997).

En cuanto a los resultados correlacionales, se puede afirmar que los estilos de liderazgo transaccional y transformacional muestran una relación directa con el compromiso de los colaboradores del banco, mientras que el laissez faire muestra una relación negativa. Entonces, un colaborador que perciba como ausente a su líder, se comprometerá menos. Por otro lado, si un colaborador percibe que su jefe presenta un estilo transformacional (que apela a sus necesidades intrínsecas y lo motiva a mejorar) o transaccional (uso de premios y castigos en función a los resultados y constantes monitoreos), tenderá a sentir un mayor nivel de compromiso con la organización.

No obstante, entre los dos últimos estilos mencionados, es el estilo transaccional el que muestra una mayor relación con el compromiso organizacional de los colaboradores, ya que según el criterio de Cohen (1988), esta correlación es mediana ($r = .338$; $p < .01$), mientras que la correlación con el liderazgo transformacional es pequeña ($r = .297$; $p < .01$).

Contrario a esto, una gran parte de autores e investigadores proponen que el estilo de liderazgo transformacional muestra una mayor probabilidad de generar compromiso en los subordinados, e incluso, afirman que el liderazgo transaccional no lo genera (Limsila y Ogunlana, 2007). Sin embargo, como se observa en nuestros resultados, estos no coinciden con la premisa de que el liderazgo transaccional no genera compromiso, ya que en esta

muestra en particular, el liderazgo transaccional tiene un mayor vínculo con el compromiso de los colaboradores que el liderazgo transformacional.

En efecto, estos resultados son congruentes con la naturaleza del rubro. En el sector bancario y en el banco de esta investigación en particular, el liderazgo transaccional muestra un vínculo mayor con el compromiso organizacional porque este estilo se enfoca en el desenvolvimiento laboral de los subordinados (Fasola, Adeyemi y Olowe, 2013). Esto guarda relación con lo que estipulan Bousbia, Ridic y Jukic (2015), quienes afirman que en los bancos, el liderazgo transaccional es el estilo más recurrente, ya que el establecimiento de premios y castigos en la relación del jefe con el subordinado es una constante.

Puesto que el tipo de líder transaccional establece metas específicas, supervisa el progreso de los colaboradores, especifica estándares para la obediencia, monitorea errores, toma acciones correctivas y da recompensas por el logro de objetivos (Bass, 1985; Garg et al., 2013), este alinea a los colaboradores a interiorizar las metas y a tener objetivos, y esto resulta en que los asesores bancarios muestran un mayor compromiso con su organización (Gbadamosi, 2003; Mathieu y Zajac, 1990).

Además, el jefe transaccional está observando el desempeño de los colaboradores para tomar acciones correctivas. Esto resultará en un aprendizaje continuo y mejor entendimiento del rol en la organización, que derivará en un mayor compromiso de los colaboradores con las metas de la organización (Zhu, Riggio, Avolio y Sosik, 2011).

En relación a lo anterior, Fasola, Adeyemi y Olowe (2013) encontraron en un estudio, que en el sector bancario el estilo de liderazgo transaccional es el estilo que genera más compromiso en los colaboradores. Por esa razón, la recomendación de estos autores para incrementar el compromiso de los colaboradores en el sector mencionado es, premiar a los trabajadores por su buen rendimiento mediante el reconocimiento de su trabajo y castigarlos por su pobre performance mediante críticas, correcciones u otras formas de castigo.

En adición a lo anteriormente mencionado, la aceptación del estilo de liderazgo va a estar sujeta a la cultura del país. En países con mayor distancia de poder como el Perú, donde la sociedad tiene una estructura más jerárquica (Clement y Steinberg, 2016), los jefes y colaboradores reportan mayor comodidad con el estilo de liderazgo transaccional, ya que los

subordinados aceptan que el líder sea más directivo y se muestre más paternalista. Así, se observa coherencia en la relación del liderazgo transaccional con el compromiso organizacional en esta muestra, ya que este tipo de liderazgo es percibido como legítimo en la sociedad peruana, a diferencia del estilo transformacional que se muestra más efectivo en culturas con menos distancia de poder (Abdullah, 2001).

Con respecto al liderazgo transformacional, se observa una correlación de tamaño pequeño con el compromiso laboral de los colaboradores del banco. En menor medida, esta relación ocurre porque los líderes están alentando a los subordinados a desarrollar un sentido de identificación y adhesión a sus metas, intereses y valores (Olcer, 2015), y esto incide sobre el sentido de compromiso con la organización.

Asimismo, el estilo de liderazgo transformacional se vincula con el compromiso cuando los líderes ejercen a los colaboradores a resolver sus problemas creativamente y además, cuando toman en cuenta sus necesidades (Walumbwa y Lawler, 2003). No obstante, en el caso particular del sector bancario, por la naturaleza del trabajo, conductas transformacionales del líder como el entendimiento de necesidades, apoyo, inspiración y resolución de problemas, no van a relacionarse eficazmente con el compromiso de los asesores bancarios, ya que como se observó anteriormente, en este sector los colaboradores trabajan por objetivos, por lo que es congruente que el liderazgo transaccional tenga una mayor relación sobre el compromiso del subordinado, por el hecho de que este tipo de liderazgo se enfoca en resultados.

Adicionalmente a lo mencionado, el liderazgo *laissez-faire* se vincula negativamente con el compromiso laboral de los colaboradores del banco. Esto significa que los subordinados que perciben como ausentes a sus líderes, se comprometen menos con su trabajo porque no hay un líder que los ayude a tomar decisiones (Zareen, Razzaq y Mujtaba, 2014). Esto está en línea con lo que sugieren Bass y Avolio (2000), quienes afirman que una ausencia de liderazgo y toma de decisiones de parte de los superiores van a influir en que el colaborador se sienta menos comprometido con la organización. Vemos así que el compromiso organizacional de los asesores bancarios depende de que los jefes no estén ausentes y que estén monitoreándolos constantemente, características propias de un líder transaccional.

Por último, en relación a los estudios nacionales de compromiso y liderazgo, se ha podido observar que a nivel operativo y administrativo, los estilos de liderazgo transformacional y transaccional muestran relaciones positivas con el compromiso de los subordinados (Zorrilla, 2017; Alvarado, Parodi y Ruiz, 2016). Pero, en estos estudios no se ha especificado qué liderazgo es más efectivo para generar compromiso. Identificar qué tipo de liderazgo tiene mayor efectividad para una empresa es relevante, ya que permitirá ver a los rangos directivos sobre qué estilo deben de accionar para generar compromiso.

Entonces, el aporte de nuestra investigación, en contraste con las investigaciones nacionales de liderazgo y compromiso, es poder establecer que existen liderazgos más efectivos y esto está sujeto a la naturaleza del rubro. En el sector bancario, específicamente en el área de venta, los colaboradores tienen como objetivo principal el hacer crecer la cartera de clientes del banco. Ante esta responsabilidad, el estilo de liderazgo que va a tener una mayor relación con el nivel de compromiso será el transaccional, ya que este estilo está más enfocado en resultados y desempeño laboral. De esta manera, es más probable que en contextos donde haya una mayor presión por la consecución de resultados, el liderazgo transaccional sea más efectivo ya que se enfoca en el cumplimiento de metas.

En conclusión, los colaboradores del banco se muestran comprometidos con la organización, y además, los estilos de liderazgo transformacional y transaccional son predominantes en la muestra. Pero, el estilo de liderazgo que muestra una mayor relación con el compromiso organizacional de los trabajadores es el transaccional, ya que permite a los colaboradores interiorizar las metas y objetivos y a esclarecer el rol que tienen en la organización, y esto resultará en que estén más comprometidos.

Limitaciones y Recomendaciones

Con respecto a las limitaciones del estudio, la aplicación vía web no permite monitorear presencialmente las respuestas de los encuestados, ya que no hubo capacidad de respuesta ante las dudas o preguntas de los participantes. Esta falta de control sobre las respuestas de los encuestados puede ser fuente de errores no muestrales (respuestas incorrectas, escaso entendimiento de las preguntas, entre otros) que podrían haber sesgado los resultados.

En cuanto al alcance de la investigación, los resultados no serían generalizables a otros contextos distintos del rubro bancario porque estos resultados están sujetos a la naturaleza del rubro. Pero sí podrían ser generalizables a otros sectores bancarios de nuestro país, por lo que existe una oportunidad de replicar la metodología en distintos bancos, para confirmar los resultados del presente estudio.

En línea con los hallazgos principales de la investigación, la recomendación más importante para poder gestionar el compromiso organizacional en este banco es educar a los líderes para hacerlos más transaccionales. Esto significa que deben establecer en conjunto con sus subordinados un programa que refuerce conductas específicas que se dirijan a un determinado objetivo y castigue conductas que se alejen de él, además de tener un mecanismo de monitoreo constante durante este proceso. Es importante señalar que la efectividad de un liderazgo en el compromiso del colaborador estará sujeto a las características contextuales de cada banco, por lo que el estilo transaccional podría funcionar en este caso, pero no siempre va a funcionar en todos los bancos. Se sugiere que se continúe explorando la relación entre los estilos de liderazgo con el compromiso de los colaboradores en los distintos bancos a nivel nacional e internacional, para identificar que estilo vendría a ser el más efectivo en cada muestra en particular.

Referencias bibliográficas

- Abdullah, A. (2001). *Understading the Malaysian Workforce: Guidelines for Managers*. Kuala Lumpur, Malaysia: Malaysian Institute of Management.
- Ahn, M., Lee, M., Kim, H., y Jeong, S. (2015). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention among Male Nurses. *Korean Academy of Nursing Administration*. 21(2), 203-211.
- Alvarado, K., Parodi, G. y Ruiz, M. (2016). *Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional con Mediación de Engagement en Técnicos de Maquinaria Pesada* (Tesis de Postgrado). UP, Lima, Perú.
- Arciniega, L. (2002). Compromiso Organizacional en México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? *Dirección Estratégica, Revista de Negocios del ITAM*, 2(1), 21-23.
- Asiri, S. A., Rohrer, W. W., Al-Surimi, K., Da'ar, O. O. y Ahmed, A. (2016). The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 15(1), 1-10.
- Banco Financiero (2017). Memoria Anual 2017. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20ANUAL.pdf>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, EE.UU: Free Press.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critics. *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, 49-80.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California, EE.UU: Sage.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. California, EE.UU: Mind Garden.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (2000). *Multifactor leadership questionnaire: Sampler set. 2nd ed.* California, EE.UU: Mind Garden.

- Bass, B.M. y Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey, EE.UU: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bousbia, A., Ridic, O. y Jukic, T. (2015). The Effect of Transactional Leadership on Employees Performance - Case Study of 5 Algerian Banking Institutions. *Economic Review – Journal of Economics and Business*, 13(2), 7-20.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, EE.UU: Harper & Row.
- Bustamante, S., Kawakami, R. y Reátegui, S. (2010). *Inteligencia Emocional y Liderazgo en los Gerentes Bancarios del Perú* (Tesis de Postgrado). Centrum PUCP, Lima, Perú.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A. y Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433-440.
- Clement, C. y Steinberg, H. (2016). Strategic Customer Service, Cultural Differences, & The Big 5 in Peru and the United Kingdom. *Proceedings of the Academy of Economics and Economic Education*, 19(2), 7-11.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2nd ed.). Nueva Jersey, EE.UU: Lawrence Earlbaum Associates.
- Crisan, L. (2016). Transactional Leader in Romanian Private Banking System. *SEA-Practical Application of Science*, 1(10), 157-162.
- Culibrk, J., Delic, M., Mitrovic, S., y Culibrk, D. (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. *Frontiers in Psychology*, 9(132), 39-52.
- Dávila de León, C. y Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología (PUCP)*, 32(2), 271-302.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11, 581–613.

- Deloitte (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com>
- Faloye, D.O. (2014). Organisational commitment and turnover intentions: evidence from Nigerian paramilitary organisation. *International Journal of Business and Economic Development*, 2(3), 23-34.
- Fasola, O. S., Adeyemi, M. A. y Olowe, F.T. (2013). Exploring the Relationship between Transformational, Transactional Leadership Style and Organizational Commitment among Nigerian Banks Employees. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(6), 96-107.
- Garg, A. K. y Ramjee, D. (2013). The relationship between leadership styles and employee commitment at a parastatal company in South Africa. *The International Business & Economics Research Journal*, 12(11), 1411-1436.
- Gbadamosi, G. (2003). HRM and the commitment rhetoric: Challenges for Africa. *Management Decision*, 41(3), 274-280.
- Geneviciute-Janoniene, G. y Endriulaitiene, A. (2014). Employees' Organizational Commitment: Its Negative Aspects for Organizations. *Elsevier*, 140, 558-564.
- Growth from Knowledge – GfK (2011). *Una generación con falta de compromiso: empleados jóvenes que no se comprometen debido a las presiones laborales mundiales*. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/>
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297.
- Howell, J. M. y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.

- Kuhnert, K. y Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive / Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Lambert, E. G., Griffin, M. L., Hogan, N. L. y Kelley, T. (2014). The Ties That Bind Organizational Commitment and Its Effect on Correctional Orientation, Absenteeism, and Turnover Intent. *The Prison Journal*, 95(1), 135-156.
- Limsila, K. y Ogunlana, S. O. (2007). Performance and leadership outcome correlates of leadership style and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184.
- Loza, E. (2014). *Liderazgo y Compromiso Organizacional en los Docentes de la Institución Educativa Particular "Simón Bolívar" de la Ciudad de Tarapoto*. (Tesis de Postgrado). USMP, Lima, Perú.
- Lyndon, S. y Rawat, P. S. (2015). Effect of Leadership on Organizational Commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(1), 97-108.
- Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco* (Tesis de Postgrado). PUCP, Lima, Perú.
- Mathieu, J. y Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P. y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J.P. y Smith, C.A. (2000). "HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.

- Montoya, E. M. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center* (Tesis de Pregrado). UPC, Lima, Perú.
- Olcer, F. (2015). An Empirical Study on the Relationships Among Transformational Leadership Dimensions, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Bank Employees. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(3), 31-39.
- O'Reilly, C. A. y Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: the Effects of Compliance, Identification and Internalization on Pro Social Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. y Caldwell, D.F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person–Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34, 387-516.
- Pérez, R. (2014). *Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas* (Tesis de Pregrado). PUCP, Lima, Perú.
- Pradhan, S. y Kumar, R. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision-The Journal of Business Perspective*, 19(3), 227-235.
- Rodrigues, A. D. O. y Ferreira, M. C. (2015). The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors. *Psico-USF*, 20(3), 493-504.
- Salvador, E. (2017). *Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente en la Red Educativa N° 22-UGEL 01*. (Tesis de Postgrado). UCV, Lima, Perú.
- Soltani, M. y Hajikarimi, A.A. (2016). A cross-level model of organizational commitment antecedents. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(2), 383-405.
- Soria, H. (2016). *Habilidades de liderazgo y compromiso organizacional en Instituciones Educativas Públicas* (Tesis de Postgrado). UNE, Lima, Perú.

- Srivastava (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables. *SAGE Publications*, 17(2), 159-167.
- Vandenberg, R. R., Self, R. M. y Seo, J.H. (1994). A Critical Examination of International, Identification and Compliance Commitment Measures, *Journal of Management*, 20, 123-140.
- Vidal, Y. (2016). *Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional en los Colaboradores de una Entidad Pública, Nuevo Chimbote* (Tesis para Licenciatura). UCV, Nuevo Chimbote, Perú.
- Walumbwa, F. O. y Lawler, J. J. (2003). Building Effective Organizations: Transformational Leadership Collectivistic Orientation, Work-related Attitudes, and Withdrawal Behaviours in Three Emerging Economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 1083-1101.
- Zareen, M., Razzaq, K. y Mujtaba, B. (2014). Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan. *Springer Science + Business Media*, 15(531), 531-549.
- Zhou, Y., Lu, J., Liu, X., Zhang, P. y Chen, W. (2014). Effects of Core Self-Evaluations on the Job Burnout of Nurses: The Mediator of Organizational Commitment. *PLoS ONE*, 9(4), 134-149.
- Zhu, W., Riggio, R., Avolio, B. J. y Sosik, J. J. (2011). The effect of leadership on follower moral identity: Does transformational / transactional style make a difference? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(2), 150-163.
- Zorrilla, E. (2017). *Liderazgo y su Relación con el Compromiso Organizacional del Personal del Departamento de Vivienda de la Dirección de Bienestar de la Fuerza Aérea del Perú en el año 2017* (Tesis de Postgrado). Escuela Superior de Guerra Aérea, Lima, Perú.