

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos  
de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023

Presentado por:

Liss Deydamia Taipe Carrasco

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú  
2024



**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**Estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023**

Presentado por **Liss Deydamia Taipe Carrasco**, para optar el título de Licenciado en Administración

Sustentado y aprobado el 04 de Setiembre del 2024 ante el jurado evaluador:

**Presidente:**

---

*Mg. Gregorio Gauna Chino*

**Primer Miembro:**

---

*Dr. Luis Porras Durand*

**Segundo Miembro:**

---

*Mg. Elio Nolasco Carbajal*

**Asesor:**

---

*Mg. Máxima Soto Pareja*



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

**CONSTANCIA DE SIMILITUD**

**N°079-2024-D-UIFA-UNAMBA**

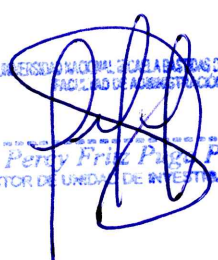
**EL DIRECTOR DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**

**HACE CONSTAR:**

Que, la Bachiller **Liss Deydamia Taípe Carrasco**, estudiante de la Escuela Académico Profesional de Administración, ha presentado el Informe de tesis titulado: **Estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023**. Para ser evaluado mediante filtro de similitud de acuerdo al Art. 33 del Reglamento de Investigación vigente, el cual obtuvo un porcentaje del 16% de similitud.

Se expide la presente, a solicitud del interesado, para los fines que estime conveniente.

Tamburco, 30 de octubre de 2024.

  
UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
-----  
Dr. Percy Fritz Puga Peña  
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo.  
PFPP/D/-U.I.F.A.

Nancy V.



## **Agradecimiento**

*Agradezco en primer lugar a mi familia que fueron mi principal impulso para seguir adelante en mi carrera universitaria, de manera especial agradezco a mi querida hermana mayor Kay, quien siempre me dio su apoyo, cariño y comprensión desde que era pequeña. Gracias por ser una hermana increíble.*

*Agradezco sinceramente a mi asesor de tesis Mg. Máximo Soto Pareja, por su orientación experta, paciencia y apoyo constante a lo largo de este proceso de investigación. Sus valiosas sugerencias y comentarios han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo.*

*Agradezco a todos los docentes que, a lo largo de los cinco años de mi experiencia universitaria, me han proporcionado los conocimientos esenciales que sirvieron como base para iniciar esta tesis.*



## **Dedicatoria**

*Dedico este trabajo a mis amados padres, Sonia y Toribio, por su constante apoyo y sacrificio en mi educación y por su amor incondicional. Su aliento constante me ha impulsado a perseverar en este viaje académico.*

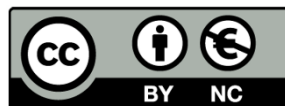
*A mis increíbles hermanos mayores Carla, Kay y Gary por sus cuidados, por su paciencia y por sus buenos consejos para poder superarme cada día. Y claro, por todas las vivencias memorables de felicidad y regocijo. Siempre han sido mis modelos a seguir y siempre creyeron en mí incluso cuando dudaba de mis propias habilidades.*



Estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023

Línea de investigación: Gestión Pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>ABSTRACT</b> .....	4
<b>CAPÍTULO I</b> .....	5
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	5
1.1 Descripción del problema.....	5
1.2 Enunciado del problema.....	8
1.2.1 Problema general.....	8
1.2.2 Problemas específicos.....	8
1.3 Justificación de la investigación.....	9
1.3.1 Justificación teórica.....	9
1.3.2 Justificación práctica.....	9
1.3.3 Justificación metodológica.....	10
<b>CAPÍTULO II</b> .....	11
<b>OBJETIVOS E HIPÓTESIS</b> .....	11
2.1 Objetivos de la investigación.....	11
2.1.1 Objetivo general.....	11
2.1.2 Objetivos específicos.....	11
2.2 Hipótesis de la investigación.....	11
2.2.1 Hipótesis general.....	11
2.2.2 Hipótesis específicas.....	12
2.3 Operacionalización de variables.....	13
<b>CAPÍTULO III</b> .....	14
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b> .....	14
3.1 Antecedentes.....	14
3.1.1 A nivel internacional.....	14
3.1.2 A nivel nacional.....	16
3.1.3 A nivel local.....	19
3.2 Marco Teórico.....	22

3.2.1	Teorías del liderazgo.....	22
3.2.1.1	Teoría de los rasgos. ....	22
3.2.1.2	Teorías conductuales.....	23
3.2.1.3	Teorías de la contingencia o situacional. ....	24
3.2.1.4	Teorías contemporáneas del liderazgo.....	26
3.2.2	Liderazgo .....	26
3.2.3	Perfil del líder .....	27
3.2.4	Estilos de liderazgo.....	28
3.2.4.1	Liderazgo transformacional. ....	29
3.2.4.4	Liderazgo transaccional. ....	33
3.2.4.6	Liderazgo laissez faire. ....	34
3.2.5	Diferencias entre los estilos de liderazgo .....	37
3.2.6	Liderazgo en el sector público .....	38
3.2.7	Teorías del compromiso organizacional.....	40
3.2.7.1	Teoría del compromiso conductual.....	40
3.2.7.2	Teoría del compromiso transaccional. ....	40
3.2.7.3	Teoría del compromiso obligatorio.....	41
3.2.7.4	Teoría del compromiso actitudinal. ....	41
3.2.7.5	Compromiso como multidimensional.....	42
3.2.8	Compromiso organizacional.....	42
3.2.9	Dimensiones del compromiso organizacional .....	44
3.2.9.1	Afectiva.....	44
3.2.9.2	De continuidad. ....	44
3.2.9.3	Normativa. ....	45
3.2.10	Compromiso organizacional afectivo .....	46
3.2.10.1	Marco filosófico de referencia.....	46
3.2.10.2	Antecedentes primarios del compromiso organizacional afectivo. ....	48
3.2.10.3	Consecuencias primarias del compromiso organizacional afectivo. ....	48
3.2.10.4	Bases del compromiso organizacional afectivo.....	50
3.3	Marco conceptual.....	53
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>55</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>		<b>55</b>
4.1	Tipo y nivel de investigación.....	55
4.1.1	Tipo de investigación.....	55
4.1.2	Nivel de investigación .....	55





4.2	Diseño de la investigación .....	55
4.3	Población y muestra.....	56
4.3.1	Población .....	56
4.3.2	Muestra .....	60
4.4	Técnica e instrumentos .....	60
4.5	Análisis estadístico .....	61
<b>CAPÍTULO V .....</b>		<b>62</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIONES .....</b>		<b>62</b>
5.1	Análisis de resultados .....	62
5.1.1	Fiabilidad del instrumento aplicado.....	62
5.1.2	Descripción de resultados de los datos generales .....	64
5.1.3	Descripción de resultados por variables .....	69
5.1.4	Descripción de resultados por dimensiones.....	73
5.2	Tablas cruzadas.....	79
5.2.1	Tablas cruzadas entre variables .....	85
5.2.2	Tablas cruzadas entre dimensiones.....	86
5.3	Contrastación de hipótesis .....	84
5.3.1	Hipótesis general .....	85
5.3.2	Hipótesis específicas.....	86
5.4	Discusiones .....	93
<b>CAPÍTULO VI.....</b>		<b>96</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>96</b>
6.1	Conclusiones.....	96
6.2	Recomendaciones .....	98
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>99</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>104</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables.....	13
<b>Tabla 2</b> Estilos de liderazgo según Hersey y Blanchard.....	26
<b>Tabla 3</b> Personal administrativo de la UNAMBA por grupo ocupacional y dependencia donde labora; semestre 2023-1.....	56
<b>Tabla 4</b> Análisis de fiabilidad con el alfa de Cronbach de las variables estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo.....	62
<b>Tabla 5</b> Análisis de fiabilidad con el alfa de Cronbach de la variable 1: estilos de liderazgo ....	63
<b>Tabla 6</b> Análisis de fiabilidad con el alfa de Cronbach de la variable 2: compromiso organizacional afectivo.....	63
<b>Tabla 7</b> Frecuencia y porcentaje del género de los jefes .....	64
<b>Tabla 8</b> Frecuencia y porcentaje de la edad de los jefes.....	65
<b>Tabla 9</b> Frecuencia y porcentaje del género de los trabajadores administrativos.....	66
<b>Tabla 10</b> Frecuencia y porcentaje de la edad de los trabajadores administrativos .....	66
<b>Tabla 11</b> Frecuencia y porcentaje del tiempo de servicio en la universidad .....	67
<b>Tabla 12</b> Frecuencia y porcentaje del tiempo de servicio con el actual jefe .....	68
<b>Tabla 13</b> Baremo de niveles de valoración de la variable estilos de liderazgo y sus dimensiones.....	70
<b>Tabla 14</b> Baremo de niveles de valoración de la variable compromiso organizacional afectivo y sus dimensiones.....	70
<b>Tabla 15</b> Frecuencia y porcentaje de la variable estilos de liderazgo.....	71
<b>Tabla 16</b> Frecuencia y porcentaje de la variable compromiso organizacional afectivo .....	72
<b>Tabla 17</b> Frecuencia y porcentaje de la dimensión liderazgo transformacional.....	73
<b>Tabla 18</b> Frecuencia y porcentaje de la dimensión liderazgo transaccional.....	74
<b>Tabla 19</b> Frecuencia y porcentaje de la dimensión laissez faire.....	75
<b>Tabla 20</b> Frecuencia y porcentaje de la dimensión valores compartidos .....	76
<b>Tabla 21</b> Frecuencia y porcentaje de la dimensión implicación personal .....	77
<b>Tabla 22</b> Frecuencia y porcentaje de la dimensión identificación.....	78
<b>Tabla 23</b> Tabla cruzada entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo .....	79
<b>Tabla 24</b> Tabla cruzada entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional afectivo .....	80



<b>Tabla 25</b>	Tabla cruzada entre liderazgo transaccional y compromiso organizacional afectivo ..	82
<b>Tabla 26</b>	Tabla cruzada entre liderazgo laissez faire y compromiso organizacional afectivo ....	83
<b>Tabla 27</b>	Interpretación del coeficiente de correlación de Rho de Spearman .....	84
<b>Tabla 28</b>	Prueba de hipótesis general con el coeficiente Rho de Spearman: estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo .....	85
<b>Tabla 29</b>	Prueba de hipótesis con el coeficiente Rho de Spearman: liderazgo transformacional y compromiso organizacional afectivo .....	87
<b>Tabla 30</b>	Prueba de hipótesis con el coeficiente Rho de Spearman: liderazgo transaccional y compromiso organizacional afectivo .....	89
<b>Tabla 31</b>	Prueba de hipótesis con el coeficiente Rho de Spearman: liderazgo laissez faire y compromiso organizacional afectivo .....	91



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b> Modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen.....	45
<b>Figura 2</b> Organigrama de la UNAMBA, 2023 .....	59
<b>Figura 3</b> Distribución porcentual del género de los jefes .....	64
<b>Figura 4</b> Distribución porcentual de la edad de los jefes .....	65
<b>Figura 5</b> Distribución porcentual del género de los trabajadores administrativos .....	66
<b>Figura 6</b> Distribución porcentual de la edad de los trabajadores administrativos .....	67
<b>Figura 7</b> Distribución porcentual del tiempo de servicio en la universidad .....	68
<b>Figura 8</b> Distribución porcentual del tiempo de servicio con el actual jefe .....	69
<b>Figura 9</b> Distribución porcentual de la variable estilos de liderazgo .....	71
<b>Figura 10</b> Distribución porcentual de la variable compromiso organizacional afectivo.....	72
<b>Figura 11</b> Distribución porcentual de la dimensión liderazgo transformacional .....	73
<b>Figura 12</b> Distribución porcentual de la dimensión liderazgo transaccional .....	74
<b>Figura 13</b> Distribución porcentual de la dimensión laissez faire .....	75
<b>Figura 14</b> Distribución porcentual de la dimensión valores compartidos .....	76
<b>Figura 15</b> Distribución porcentual de la dimensión implicación personal .....	77
<b>Figura 16</b> Distribución porcentual de la dimensión identificación .....	78
<b>Figura 17</b> Gráfico de barras agrupadas entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo .....	79
<b>Figura 18</b> Gráfico de barras agrupadas entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional afectivo .....	81
<b>Figura 19</b> Gráfico de barras agrupadas entre liderazgo transaccional y compromiso organizacional afectivo .....	82
<b>Figura 20</b> Gráfico de barras agrupadas entre liderazgo laissez faire y compromiso organizacional afectivo .....	83
<b>Figura 21</b> Cuadro de dispersión de datos de los estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo .....	86
<b>Figura 22</b> Cuadro de dispersión de datos del liderazgo transformacional y compromiso organizacional afectivo .....	88
<b>Figura 23</b> Cuadro de dispersión de datos del liderazgo transaccional y compromiso organizacional afectivo .....	90
	VI



<b>Figura 24</b>	Cuadro de dispersión de datos del liderazgo laissez faire y compromiso organizacional afectivo .....	92
<b>Figura 25</b>	Recolección de datos a través del cuestionario en unidad de biblioteca central-secretaría .....	113
<b>Figura 26</b>	Recolección de datos a través del cuestionario en la dirección de admisión.....	113
<b>Figura 27</b>	Recolección de datos a través del cuestionario en la unidad de modernización.....	114
<b>Figura 28</b>	Recolección de datos a través del cuestionario en la unidad de contabilidad.....	114
<b>Figura 29</b>	Recolección de datos a través del cuestionario en la unidad de tesorería.....	115
<b>Figura 30</b>	Recolección de datos a través del cuestionario en la unidad de biblioteca central ...	115
<b>Figura 31</b>	Recolección de datos a través del cuestionario en la unidad de presupuesto .....	116
<b>Figura 32</b>	Recolección de datos a través del cuestionario en la unidad de abastecimiento.....	117
<b>Figura 33</b>	Recolección de datos a través del cuestionario en la unidad de control patrimonial	117
<b>Figura 34</b>	Recolección de datos a través del cuestionario en la subunidad de escalafón.....	117



## INTRODUCCIÓN

En el dinámico entorno organizacional actual, el liderazgo cumple un rol fundamental en el desarrollo de la cultura y el rendimiento de una organización, es por ello que existen diversos estilos de liderazgo caracterizados por las prácticas y actitudes adoptadas por los líderes, las cuales se relacionan directamente con el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores. Dicho compromiso se refiere a la conexión emocional y la lealtad que los trabajadores experimentan hacia su organización, es así que cuando los subordinados se sienten valorados, apreciados y conectados emocionalmente con la misión y visión de la organización, es más probable que desarrollen un alto nivel de compromiso afectivo. Además, este compromiso no solo influye en la retención de talento, sino que también tiene una correlación positiva con el rendimiento laboral, la satisfacción del empleado y la calidad de la interacción social dentro de la organización.

Por lo tanto, comprender cómo las acciones y decisiones de los líderes se correlacionan con la conexión emocional de los trabajadores en su centro de labores es esencial en todo tipo de organizaciones, tales como las universidades que son centros de aprendizaje fundamentales para el progreso y el bienestar de la sociedad en su conjunto.

En ese entender, la presente investigación lleva por título “Estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023”, cuyo objetivo es determinar el nivel de relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional afectivo. La metodología utilizada es de tipo básica, nivel correlacional, enfoque cuantitativo y diseño no experimental-transversal. Asimismo, cuenta con seis capítulos organizados de la siguiente manera:

Capítulo I: Se presenta el planteamiento del problema, que incluye la descripción del problema, el enunciado del problema general y específicos, y por último la justificación de la investigación.



Capítulo II: Se presentan los objetivos y las hipótesis, así como la operacionalización de variables, mostrando como primera variable a los estilos de liderazgo y la segunda variable al compromiso organizacional afectivo.

Capítulo III: Se presenta el marco teórico referencial, que incluye los antecedentes de la investigación, el marco teórico y el marco conceptual.

Capítulo IV: Se presenta la metodología mostrando el tipo y nivel de investigación, diseño utilizado, la población y muestra, la técnica e instrumentos de recolección de datos y el análisis estadístico.

Capítulo V: Se presenta el análisis de resultados, las tablas cruzadas entre las variables estudiadas, de igual manera la contrastación de hipótesis y por último las discusiones.

Capítulo VI: Se presentan las conclusiones de acuerdo a los resultados finales, así como también las recomendaciones.

Finalmente se encuentran las referencias bibliográficas y los respectivos anexos.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023. Se utilizó la siguiente metodología: tipo de investigación básica, nivel correlacional, enfoque cuantitativo y un diseño transversal no experimental. La recolección de datos se realizó mediante el cuestionario compuesto por 37 ítems, validado por 3 expertos y con un coeficiente del alfa de Cronbach de 0.921 (excelente confiabilidad), para la variable estilos de liderazgo se utilizó una adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Corto de Bass y Avolio (2000) y para la variable compromiso organizacional afectivo del cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991), ambas contaron con una escala Likert diferente de 5 alternativas y fue aplicada al total de la población conformada por 100 trabajadores administrativos. Se concluye que, según el coeficiente de correlación Rho Spearman igual a 0.489, existe una correlación positiva media entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023. Los estilos con una correlación positiva son el transformacional (0.456) y el transaccional (0.454), por el contrario, el laissez faire presenta una correlación negativa (-0.238), entonces se afirma que, si la percepción de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional aumenta, al mismo tiempo el compromiso organizacional afectivo aumenta. Asimismo, si la percepción del liderazgo laissez faire aumenta, al mismo tiempo el compromiso organizacional afectivo disminuye.

**Palabras clave:** *Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional, Liderazgo laissez faire, Compromiso organizacional afectivo.*





## ABSTRACT

The general objective of this research work was to determine the relationship between leadership styles and the affective organizational commitment of administrative workers at the Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023. The following methodology was used: type of applied research, correlational level, quantitative approach and a non-experimental cross-sectional design. Data collection was carried out using a questionnaire composed of 37 items, validated by 3 experts and with a Cronbach's alpha coefficient of 0.921 (excellent reliability). For the leadership styles variable, an adaptation of the Short Multifactor Leadership Questionnaire was used. Bass and Avolio (2000) and for the affective organizational commitment variable of the Meyer and Allen (1991) Organizational Commitment questionnaire, both had a different Likert scale of 5 alternatives and was applied to the total population made up of 100 administrative workers. It is concluded, according to the Rho Spearman correlation coefficient equal to 0.489, that there is a medium positive correlation between leadership styles and the affective organizational commitment of the administrative workers of the Micaela Bastidas de Apurímac National University, 2023. The styles with a positive correlation are the transformational (0.456) and the transactional (0.454), on the contrary, the laissez faire presents a negative correlation (-0.238), then it is stated that, if the perception of transformational and transactional increases, at the same time affective organizational commitment increases. Likewise, if the perception of laissez faire leadership increases, at the same time affective organizational commitment decreases.

**Keywords:** *Transformational leadership, Transactional leadership, Laissez faire Leadership, Affective organizational commitment.*



## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Descripción del problema

En la actualidad, la esencia fundamental de cualquier organización en todos los rincones del mundo recae primordialmente en las personas. La importancia de reconocer el papel central que juega el recurso humano en el éxito y la vitalidad de una entidad se ha vuelto más evidente que nunca. “Se reconoce que la manera en que la empresa trata y administra a las personas es el secreto de su éxito y competitividad” (Chiavenato, 2014, p. 105). Desde esta perspectiva, contar con trabajadores comprometidos con su organización se ha convertido en un tema de alta relevancia estratégica.

Según un reporte de Gallup (2023) “En el año 2022, solo el 23% de los empleados del mundo estaban comprometidos en el trabajo” (p. 3), lo cual conlleva a que las organizaciones se cuestionen sobre cuáles son los factores para que un trabajador mantenga su compromiso con la organización, es ahí donde entra el líder quien es un fuerte influyente en el comportamiento de los empleados con su capacidad de liderazgo. Al respecto Hugo Ledesma, gerente regional en Latinoamérica de Gallup, manifiesta que “si los trabajadores no sienten una fuerte conexión emocional y compromiso con su empleo es atribuible al líder. No a las políticas de la empresa o a la tecnología, es a quien administra los equipos”. (Juárez, 2022)

En ese entender, se tiene que tener en cuenta que en una organización los grupos laborales tienen la necesidad de sentirse queridos y bien tratados para lograr un mejor desempeño, es por ello que la presencia de un líder se convierte en algo crucial debido a que crea un ambiente en que los equipos sienten que tienen un respaldo y que son comprendidos por una figura superior en rango, a quien le importa el bienestar de sus trabajadores. Sin embargo, esto no suele suceder, debido a que varias organizaciones están dirigidas por líderes que no tienen la capacidad para una buena gestión de equipos de trabajo o no saben ejercer un estilo liderazgo efectivo. En consecuencia, se sostiene que el desconocimiento de un estilo de liderazgo que



genere un sentido de pertenencia y confianza dificulta el desarrollo de una visión compartida entre los colaboradores de la empresa, es decir, disminuye el compromiso de los trabajadores con la organización. En ese mismo marco, Ávila y Pascual (2020) plantean que la esencia del compromiso organizacional es lo afectivo, “Los colaboradores con un alto nivel de compromiso afectivo, son más propensos a permanecer dentro de la organización”, dado que sienten orgullo por pertenecer a la misma, por lo tanto, los líderes deben focalizarse en esta dimensión.

En el Perú, de acuerdo con el reporte de Gallup (2023), entre el año 2021 y 2022 solo el 17% de los colaboradores mostraron estar realmente comprometidos con su organización y el 54% tuvieron días estresantes. Lo que da entender que los trabajadores peruanos no cuentan con un buen ambiente laboral. Es por ello que los dirigentes y colaboradores deben formar una estrecha relación entre sí y así fortalecer un vínculo de unidad y apoyo, así mismo tienen la tarea de fomentar que la visión, misión, valores y política de trabajo no sean impuestos, sino que sean adoptados como parte del compromiso organizacional afectivo de los trabajadores, es decir donde ellos se sientan orgullosos de laborar, cumplir con su trabajo y así alcanzar las metas organizacionales.

No obstante, a pesar de la importancia crítica de un liderazgo efectivo, este no recibe la atención adecuada en el sector público, tal como señala Barra (2023), “La gestión del talento humano del Estado Peruano es débil, no está entrenada en identificar, convocar y retener el liderazgo”. Por tal razón en las universidades, entes públicos que funcionan como instituciones de enseñanza, los líderes deben de desempeñar roles administrativos esenciales, asegurando el funcionamiento eficiente de la institución.

En la misma línea, se sabe que las universidades cumplen un rol importante dentro de la sociedad por lo que es necesario conocer todas las posibilidades de mejorar su funcionamiento, sobre todo centrándose en el recurso humano. Trinidad-López y Escobar-Galindo (2022) señalan que “en los últimos tiempos [...] las universidades que quieren mantenerse vigentes deben adoptar un sistema organizacional con estándares altos de calidad en sus procesos. Esta responsabilidad recae principalmente en los encargados de la gestión estratégica y administrativa”. (p. 32)

Se puede afirmar entonces que en cualquier tipo de organización, sea pública o privada, es imprescindible contar con líderes con visión de futuro, inspiradores, que apoyen y reconozcan



el buen desempeño, y sean grandes poseedores de habilidades y actitudes; características que muchos responsables del sector público en la región lo presentan en un nivel medio (Junco, 2018; Miranda, 2023). En la Universidad Nacional José María Arguedas, desde la percepción del personal administrativo, solo el 34% indicó que el liderazgo se viene dando de forma frecuente. De la misma manera, el porcentaje de trabajadores que demostraron un alto nivel de compromiso afectivo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas fue de tan sólo 15.8% (Alhuay, 2019), en la Municipalidad Distrital de Tamburco fue el 25.2% (Pinto, 2021) y en la Municipalidad Distrital de Pacucha el 11.76%. (Junco, 2018)

Desde este punto de vista, la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac (UNAMBA) enfrenta desafíos medibles en cuanto al compromiso organizacional de su personal administrativo. Los datos cuantitativos indican que existe una creciente insatisfacción en el ambiente laboral relacionada con los líderes. Los índices de compromiso organizacional, especialmente el afectivo, muestran cifras preocupantes. Estos datos sugieren que los estilos de liderazgo actuales podrían no estar alineados con las necesidades y expectativas de los trabajadores. En consecuencia, se puede concluir que en la UNAMBA el liderazgo también es deficiente. Una de las principales causas de esta deficiencia es la falta de capacitación y formación en liderazgo para los trabajadores administrativos. Gran parte del personal que se encuentra en los puestos directivos cuenta con las habilidades cognitivas y técnicas requeridas, pero carece de un desarrollo óptimo en habilidades blandas, como el liderazgo en sus distintos estilos.

Es así que al igual que en el ámbito local, se observa que los trabajadores administrativos experimentan una desconexión emocional con la universidad que parece estar relacionada por las prácticas de liderazgo. Las conversaciones con los trabajadores revelan que muchos sienten que su liderazgo no les proporciona el apoyo necesario ni reconoce adecuadamente sus esfuerzos. Asimismo, se observa que los trabajadores administrativos demuestran un bajo nivel de compromiso organizacional afectivo, lo que se traduce en bajos niveles de valores compartidos, de involucramiento y de identificación con la universidad. Existen grupos de trabajadores desunidos, desconfiados, desmotivados, con valores distintos, que no constituyen realmente una comunidad dentro de la universidad generando un ambiente laboral poco saludable. Esta situación afecta negativamente al funcionamiento y la calidad de la institución educativa, así como al bienestar de los estudiantes, docentes y personal en general. Barra (2022)



señala que cualquier cambio o transformación en una organización necesita la participación activa y comprometida de los trabajadores. Sin embargo, este compromiso y participación no pueden lograrse sin un líder visible que guíe, motive y fomente el máximo esfuerzo de todos los involucrados.

La deficiencia del liderazgo entre los administrativos de la UNAMBA es un problema complejo que requiere atención y acciones concretas. Por ende, para mejorar y fortalecer el liderazgo en la universidad, se debe comenzar determinando la predominancia de diferentes estilos de liderazgo, como el transformacional, transaccional y laissez faire, según la percepción de los trabajadores administrativos en relación con su nivel de compromiso afectivo dentro de la organización, aspecto que será investigado en este estudio.

## **1.2 Enunciado del Problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023?
- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transaccional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023?
- ¿Cuál es la relación entre el liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023?



### **1.3 Justificación de la investigación**

La justificación indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones, mostrando por qué es necesaria e importante (Hernández et al., 2014). En ese sentido, la presente investigación se enfoca en el estudio de los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la UNAMBA debido a que en los últimos años el recurso humano se ha vuelto muy fundamental en todo tipo de organizaciones y el liderazgo es uno de los factores que tiene mayor influencia en ella por lo que conviene adoptar un liderazgo efectivo, esto hará posible la optimización de sus funciones, las que resultan más productivas y tienen un impacto positivo para la universidad.

#### **1.3.1 Justificación teórica**

Este tipo de justificación “Se sustenta en que los resultados de la investigación podrían generalizarse e incorporarse al conocimiento científico”(Carrasco, 2006, p. 119). Es así que el presente trabajo busca aportar con nuevos conocimientos sobre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la UNAMBA, 2023. Para el logro de los objetivos de la investigación, se consultaron las teorías que están en diferentes textos, artículos, informes estadísticos y trabajos previos de investigación en repositorios y revistas científicas. Todo ello proporciona una base sólida para la investigación propuesta, integrando teorías establecidas y evidencia empírica para comprender la relación entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo.

Para la variable estilos de liderazgo se toma como autores principales a Bernard Morris Bass y Bruce J. Avolio. Por otro lado, para la variable compromiso organizacional afectivo, se toma como autores principales a John P. Meyer y Natalie J. Allen.

#### **1.3.2 Justificación práctica**

La justificación práctica “Se refiere a que el trabajo de investigación servirá para resolver problemas prácticos, es decir, resolver el problema que es materia de investigación” (Carrasco, 2006, p. 119). Dicho esto, esta investigación ayuda a sugerir una estrategia que contribuye a la solución, es decir, que ayudará a los líderes y profesionales de recursos



humanos a comprender cómo ciertos estilos de liderazgo pueden fortalecer el compromiso afectivo, las organizaciones podrán desarrollar estrategias específicas para mejorar el bienestar de sus empleados y la eficacia organizacional en general.

Los resultados también serán relevantes para académicos y estudiantes que busquen una comprensión más profunda de los estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo y para futuras investigaciones relacionadas con el liderazgo y compromiso.

### **1.3.3 Justificación metodológica**

Se empleó un cuestionario como herramienta de recolección de datos, el cual se diseñó tomando como referencia los instrumentos más reconocidos y utilizados en la comunidad investigadora que miden los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional. Asimismo, dicho cuestionario fue debidamente validado y es confiable, por lo que puede ser utilizado en otras investigaciones que persigan objetivos parecidos. Al respecto Ñaupas et al. (2018) plantean que “En la justificación metodológica se indica el uso de determinadas técnicas e instrumentos de investigación que pueden servir para otras investigaciones similares”. (p. 221)



## **CAPÍTULO II**

### **OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

#### **2.1 Objetivos de la investigación**

##### **2.1.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.

##### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.
- Establecer la relación entre el liderazgo transaccional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.
- Establecer la relación entre el liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.

#### **2.2 Hipótesis de la investigación**

##### **2.2.1 Hipótesis general**

Existe relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.





### 2.2.2 Hipótesis específicas

- Existe relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.
- Existe relación entre el liderazgo transaccional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.
- Existe relación entre el liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.



## 2.3 Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables*

	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>			
Variable 1	“Los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles” (Bass y Avolio,1990, p.27)	Liderazgo transformacional	Influencia Idealizada	Escala ordinal (Escala de Likert) -Nunca -Casi nunca -A veces -Casi siempre -Siempre			
Estilos de liderazgo			Motivación/Inspiración				
			Consideración Individual				
			Estimulación Intelectual				
			Recompensa contingente				
			Gestión por excepción activa				
		Gestión por excepción pasiva					
Liderazgo laissez faire		Delegación de poder					
		Desinterés					
		Evasión de responsabilidad					
		Variable 2			Valores compartidos	Alineación de valores	Escala ordinal (Escala de Likert) -Totalmente en desacuerdo -En desacuerdo -Ni de acuerdo ni en desacuerdo -De acuerdo -Totalmente de acuerdo
		Compromiso organizacional afectivo	Identificación con los valores				
	Espíritu de grupo						
Participación							
Implicación personal	Disposición						
Problemas organizacionales							
Orgullo							
Identificación	Sentido de pertenencia						
	Motivación						

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 3.1 Antecedentes

##### 3.1.1 A nivel internacional

- a) Tortolero y América (2022) publican el artículo titulado: “El compromiso organizacional y su relación con el liderazgo de los docentes de una universidad de Durango México”, teniendo como objetivo principal determinar la relación que tienen los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional desde la perspectiva de los docentes. Con un diseño no experimental-transversal y de nivel descriptivo-correlacional, se obtuvieron las siguientes conclusiones:
- Existe relación positiva media entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los docentes del Centro Universitario de Líderes Durango. En este sentido, se puede comprobar que el compromiso organizacional que presentan los docentes cambia de acuerdo al estilo de liderazgo que ponen en práctica en sus actividades.
  - El liderazgo transformacional es el estilo que presenta una mayor correlación con el compromiso organizacional, así mismo, tiene una relación muy fuerte con el compromiso afectivo, manifestando que un docente con liderazgo transformador que impulsa los valores, la filosofía institucional, con un gran carisma y que siempre se encuentre en la búsqueda de la excelencia, generará un fuerte compromiso con la institución, teniendo como base una motivación inspiracional hacía sus alumnos.
  - De la misma forma, el liderazgo transaccional es el segundo estilo de liderazgo más asociado con el compromiso organizacional mostrando una correlación



positiva media, dejando en tercer término al liderazgo laissez faire que al igual que la anterior presenta una correlación positiva media pero en menor medida.

b) Guerrero-Bejarano et al. (2021) presentan el artículo titulado: “La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional”. Su objetivo fue determinar la relación entre el estilo de liderazgo laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de empresas ecuatorianas de servicios, y cómo esta relación afecta el compromiso organizacional, se diseñó sobre la base teórica del enfoque cuantitativo, deductivo y método transversal. Se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- En la realidad ecuatoriana solo existe una relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en el nivel de compromiso organizacional. El estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, mientras que el estilo de liderazgo transaccional tendría un impacto negativo con las demás variables estudiadas.

c) Abdulaziz y Hassan (2020) en el artículo denominado “Estilos de liderazgo y compromiso organizacional entre gerentes en Bahrein” sostienen como objetivo examinar la relación y el efecto entre el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional entre los gerentes de organizaciones del sector público y privado en el Reino de Bahrein, obteniendo las siguientes conclusiones:

- El estudio confirmó una relación positiva entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, entre el liderazgo transaccional y el compromiso afectivo y de continuidad, y entre el compromiso transformacional y afectivo y normativo.
- En el análisis de correlación de los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, los participantes indicaron que el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional tenían una relación significativa con el compromiso afectivo.

d) Mañas-Rodríguez et al. (2020) publican el artículo llamado “La relación entre liderazgo transformacional, compromiso afectivo e intención de rotación de los trabajadores en una compañía internacional”, con el objetivo de averiguar si existe una relación entre el liderazgo transformacional y la intención de rotación, así como analizar si esta relación está mediada por el compromiso afectivo de los empleados de una organización internacional española. Donde se concluyó en los siguiente:

- El compromiso afectivo se ve influido por el liderazgo transformacional de forma positiva y significativa. Los trabajadores tendrán una menor propensión por el abandono cuando hay un líder transformacional y compromiso afectivo.
- Los líderes transformacionales brindan motivación, apoyo e inspiración a los empleados, y dan sentido y significado a su trabajo a través de comentarios constructivos. Esto aumenta el compromiso afectivo y reduce la intención de rotación.

e) Vargas-Salgado et al. (2018) presentan el artículo titulado: “¿Es el liderazgo transformacional un predictor del compromiso afectivo y la intención de permanencia en la organización?” La metodología usada fue tipo cuantitativo, no experimental, transversal y causal. El trabajo se desarrolló en una asociación civil sin fines de lucro de la ciudad de Juárez, México. Se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El liderazgo transformacional influye de forma directa e indirecta sobre la intención de permanencia, a través de la mediación del compromiso afectivo.
- Los líderes continuamente se preocupan en que los empleados se sientan orgullosos de pertenecer y ser parte del equipo de trabajo, además de que los colaboradores permanecen en la asociación porque así lo deciden, dado que los valores que posee cada uno de ellos están fuertemente alineados con los valores institucionales, por lo cual los trabajadores disfrutan trabajar el mayor tiempo posible en la organización.

### 3.1.2 A nivel nacional

a) González y Salas (2021) en la tesis con el título: “Relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en medianas y grandes empresas del sector



textil Gamarra 2019 al 2020”, tienen como objetivo determinar si existe una relación positiva entre los estilos de liderazgo; liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire, y el compromiso organizacional en las medianas y grandes empresas del sector textil en Gamarra. El estudio es de tipo aplicada, enfoque cuantitativo, nivel correlacional y un diseño de investigación no experimental - transversal. Y se pudo obtener las siguientes conclusiones:

- Existe una relación positiva parcial entre los tres estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de los trabajadores de las medianas y grandes empresas del sector textil en Gamarra para el periodo 2019 al 2020.
  - Entre liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los trabajadores existe una relación positiva considerable. Por tanto, a medida que aumenta la percepción de un liderazgo transformacional, también aumentará el compromiso organizacional de los trabajadores.
  - Existe una relación positiva media entre el liderazgo transaccional y el compromiso organizacional. A medida que aumenta la percepción de un liderazgo transaccional, también aumentará el compromiso organizacional de los trabajadores, pero el incremento se dará en menor medida que en el caso del liderazgo transformacional.
  - El liderazgo laissez faire no tiene relación positiva con la variable compromiso organizacional.
- b) Uriarte (2020) presenta el estudio denominado “Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en una Municipalidad de la Región Lambayeque” con la finalidad de conocer la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional. Contó con un diseño de investigación correlacional de tipo no experimental, obteniéndose las siguientes conclusiones:
- Existe una relación positiva significativa entre el liderazgo transformacional y transaccional con el compromiso afectivo y normativo, sin embargo, el estilo de liderazgo laissez faire presenta una relación negativa significativa con el compromiso afectivo y normativo.



- En cuanto a la relación con el compromiso afectivo, existe una relación positiva baja pero altamente significativa con el liderazgo transformacional. Asimismo, se presenta una relación positiva moderada y altamente significativa con el liderazgo transaccional. Por último, se evidencia una relación negativa baja pero muy significativa con el laissez faire.
  - A mayor presencia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional mayor compromiso afectivo y normativo, a mayor presencia del estilo de liderazgo laissez faire menor compromiso afectivo y normativo.
- c) Arévalo (2019) presenta la investigación titulada: “Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional desde la perspectiva de los trabajadores del Centro Emergencia Mujer Región San Martín 2019”. El objetivo del estudio es conocer la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional. Con un enfoque cuantitativo, de nivel descriptiva correlacional siendo el diseño no experimental y transversal, mostrándose las siguientes conclusiones:
- Se pudo encontrar que las correlaciones entre los estilos de liderazgo y las dimensiones del compromiso organizacional solo existe una correlación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y las dimensiones del compromiso organizacional, por lo tanto, las correlaciones entre el estilo de liderazgo transaccional y el laissez faire no tienen relación significativa con las dimensiones del compromiso organizacional.
  - El estilo de liderazgo que predomina es el estilo de liderazgo transformacional, seguido del estilo transaccional y considerablemente en menor proporción se encuentra el estilo de liderazgo laissez faire.
  - Respecto al compromiso se obtiene que el predominante es el normativo con un 48%, seguido y no muy distante se encuentra el afectivo con un 46% y por último el continuo con tan solo un 6%.
- d) Frkovich (2018) en la tesis denominada: “Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional”, con el objetivo general de explorar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de una empresa del sector



bancario en la ciudad de Lima. La metodología fue tipo básica, nivel correlacional y diseño no experimental-transversal. Los resultados fueron los siguientes:

- 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.
  - El liderazgo laissez faire se encuentra por debajo del punto medio de la escala (2.00), demostrando ser menos frecuente que los otros dos tipos de liderazgo.
- e) Alvarado et al. (2016) exponen el trabajo de investigación denominado: “Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada” con el objetivo principal de identificar cuál es el estilo del liderazgo que genera más compromiso organizacional en los técnicos de Lima Callao. Es de tipo cuantitativa, explicativa predictivo, no experimental. Se obtuvo lo siguiente:
- Los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire correctivo están asociados positiva y significativamente con el compromiso organizacional de tipo afectivo, normativo y de continuidad.
  - El estilo de liderazgo laissez faire pasivo-evitador no se asocia con ninguno de los tipos de compromiso organizacional. De esta manera, este estilo de liderazgo definido como «falta de liderazgo» no impacta en las variables de compromiso ni con el rol que le toca asumir a los trabajadores con la organización.
  - El estilo de liderazgo reconocido por los técnicos en este estudio es el transformacional por la forma en que los supervisores interactúan día a día con su personal a cargo, incluyendo efectividad en la manera como se transmiten las metas y objetivos, la visión de futuro y los valores corporativos.

### 3.1.3 A nivel local

- a) Miranda (2023) expone la tesis con el siguiente título: “Liderazgo transformacional y Gestión Municipal de la Municipalidad Provincial de Grau, 2020” con la finalidad de determinar la relación positiva del liderazgo transformacional y gestión municipal.





La respectiva metodología es de tipo básica, nivel correlacional, enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal. Se obtuvo como conclusiones lo siguiente:

- El 59.5% considera que existe un liderazgo transformacional aceptable, seguido de un 35.1% creen que este tipo de liderazgo es eficiente y el 5.4% cree que es deficiente. Para ello se consideró 4 dimensiones como la influencia idealizada; motivación e inspiración; consideración individualizada; y estimulación intelectual. Se mostró entonces que al menos del 50% de servidores creen que el liderazgo es eficiente.
- b) Alhuay (2019) en el trabajo de investigación denominado: “Evaluación del compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2019” con el objetivo de evaluar el nivel de compromiso organizacional del personal nombrado. La metodología usada fue: nivel descriptivo, tipo básico, cuantitativo, diseño no experimental descriptivo. Se llegó a las siguientes conclusiones:
- El 60% de los encuestados muestran un nivel medio de compromiso afectivo, el 15.8% reflejan un nivel alto y el 24.2% un nivel bajo.
  - Se dedujo entonces que gran parte de los colaboradores no se sienten emocionalmente ligados a la municipalidad y aún no han logrado satisfacer la necesidad de autorrealización, se entiende también que los valores y metas organizacionales no se alinean favorablemente a sus valores personales, sin embargo, su deseo de permanecer como miembros de la municipalidad está entre media y alta.
- c) Pinto (2021) presenta el trabajo de investigación con el título: “Gestión del Talento Humano y el Compromiso Organizacional de los Servidores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2019”, con el objetivo de determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y compromiso organizacional. El tipo de investigación es básica, nivel correlacional, enfoque cuantitativo y diseño no experimental – transversal, llegando a las siguientes conclusiones:

- Respecto al compromiso afectivo el 24.3% (25) de los servidores públicos expresaron que hubo un nivel bajo de compromiso afectivo, mientras con el mayor indicador del 50.5% (52) afirmaron que el nivel fue medio y el 25.2% (26) indicaron que el compromiso afectivo fue alto en la mencionada entidad. Siendo la dimensión del compromiso organizacional mayor presentado.
- d) Junco (2018) presenta la tesis titulada: “Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha, provincia Andahuaylas, región Apurímac, 2017”. Plantea como objetivo determinar la relación entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores. Es de enfoque cuantitativo, nivel correlacional y de diseño no experimental-transversal. Las conclusiones a las que se llegaron son las siguientes:
- Existe relación positiva alta entre el liderazgo transformacional y compromiso organizacional. Si el liderazgo transformacional en la institución aumenta también aumentara el compromiso organizacional; y si ocurre lo contrario ambas variables disminuirán su aplicación.
  - Por otro lado, casi la mitad de trabajadores (44.12%) señalaron que nunca y casi nunca demuestran un compromiso afectivo.
- e) Gamboa (2017) en la investigación titulada: “Liderazgo y toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016” tiene por finalidad determinar la relación que existe entre la variable liderazgo y la variable toma de decisiones. Con la metodología siguiente: enfoque cuantitativo, investigación básica, nivel descriptivo-correlacional y un diseño no experimental-transversal, donde se llegaron a las conclusiones siguientes:
- El liderazgo en la Universidad Nacional José María Arguedas se viene dando siempre y casi siempre según lo señalaron el 7% y 27% de los encuestados respectivamente. El 38% señalaron que solo es a veces, y el 25% y 3% que es casi nunca y nunca, respectivamente.
  - El liderazgo con mayor presencia en esta institución es el liderazgo Carismático, seguido del Transformacional y por último el liderazgo Transaccional.

## 3.2 Marco Teórico

### 3.2.1 Teorías del Liderazgo

El liderazgo es vital para el éxito de las organizaciones, “Sin un liderazgo estratégico y efectivo es difícil que los miembros de la organización sostengan la rentabilidad, productividad y ventaja competitiva de una empresa”. (Lussier y Achua, 2011, p. 418)

En consecuencia, a lo largo de la historia, fueron surgiendo diversas teorías del liderazgo, cada una de ellas hace referencia a distintas características, comportamientos y rasgos.

#### 3.2.1.1 Teoría de los Rasgos

La Teoría de los rasgos establece que “El liderazgo es algo innato: se nace líder”. Propone que un líder se diferencia del que no lo es por sus características personales, sobre todo por ser entusiastas, valientes y carismáticos.

Es entonces que se comenzaron con las indagaciones acerca del liderazgo en relación con sus características de su personalidad. Sin embargo, los primeros intentos no dieron buenos resultados puesto que no se lograba distinguir dichas características adecuadamente. Así Alcázar (2020) declara que por la década de los 40 fueron identificados 79 rasgos encontrados en 20 distintas investigaciones, donde tan solo un 5% se repetían en cuatro o más estudios.

En los años 90 surgió una nueva teoría relacionada a los rasgos planteada por Lewis Goldberg, denominada “Modelo de los cinco grandes”. Donde pudo clasificar los rasgos de personalidad de un líder en un grupo más específico:

- Extroversión: caracterizado por la sociabilidad.
- Adaptabilidad: Referido a la aceptación de los puntos de vista de otros.
- Meticulosidad: Planificación de tareas.
- Estabilidad emocional: Aptitud para manejar las situaciones con alta tensión.
- Apertura a las experiencias: Aborda el rango y la fascinación de alguien con lo nuevo.

Posteriores estudios establecen que “la inteligencia emocional, la capacidad de comprender y gestionar los estados de ánimo y las emociones en uno mismo y en los demás, contribuye al liderazgo eficaz en las organizaciones”. (Alcázar, 2020)

En síntesis, esta teoría plantea que las variables de la personalidad profundamente enraizadas permiten que ciertas personas ejerzan un mejor liderazgo.

### 3.2.1.2 Teorías Conductuales

A diferencia de la teoría de los rasgos las teorías conductuales postulan que una persona aprende y desarrolla el liderazgo como una habilidad, es decir el líder no nace, se hace. Entre las teorías conductuales más relevantes se encuentran las siguientes:

#### A. Estudios de la Universidad Estatal de Ohio

Estos estudios vienen a ser la teoría más popular y reiterada surgida a finales del año 1940, que buscaban identificar dimensiones independientes de la conducta del líder, empezaron con cerca de mil categorías y determinaron solo dos llamadas estructura inicial y consideración.

Por una parte, la estructura inicial es descrita como el grado de la probabilidad de que el líder determine su papel y el de sus subordinados con el objetivo de cumplir sus metas.

Por otro lado, la consideración es descrita como el grado de la probabilidad de que el líder se relacione con el trabajo, en el cual predomine el respeto por las ideas y los sentimientos de los subordinados y sobre todo la confianza mutua.

Tanto la estructura inicial como la consideración se asocian con el liderazgo eficaz. Específicamente, la consideración se relaciona mayormente con el individuo. Los líderes con alta calificación en consideración tienen subordinados más satisfechos laboralmente, más motivados y tienen más respeto por su líder. Al contrario de la estructura inicial, que se relaciona más con la productividad.

## B. Estudios de la Universidad de Michigan.

Los estudios de la universidad de Michigan se llevaron a cabo en el año 1952. Al igual que en Ohio, buscaban establecer cuáles eran los comportamientos que se relacionaban con un liderazgo efectivo, logrando identificar las siguientes variables:

- Orientación a los empleados: El líder está más relacionado con las personas, interesados por sus necesidades y aceptan sus diferencias individuales.
- Orientación a la Producción: El líder está más relacionado con los aspectos técnicos y con el cumplimiento de tareas.

Se puede notar que los factores anteriormente mencionados son muy parecidos con los encontrados en la universidad de Ohio. En ambos casos, el líder puede poseer ambas características no necesariamente solo una de ellas, de esta manera conseguir mejores resultados. Sin embargo, algo importante a considerar es que estas teorías no toman en cuenta el contexto o situación en la que se ejerce el liderazgo, lo cual reduce su efectividad.

### 3.2.1.3 Teorías de la Contingencia o Situacional

Los estudiosos no lograron encontrar un conjunto de rasgos o conductas universales determinantes de un liderazgo eficaz, así que decidieron ir por otra dirección, y como resultado nacieron las teorías situacionales o de contingencia.

Las teorías de contingencias hacen referencia a que el liderazgo es contingente a la situación o a los seguidores. Es decir, después de analizar las características específicas de la situación o de quienes colaborarán con el líder, se establece el estilo de liderazgo con más probabilidad de éxito.

Dentro de las teorías de contingencia destacan las siguientes:



#### A. Modelo de contingencia (Fiedler y Chemers)

Aguiar y Pinzón (2017) mencionan que Fiedler y Chemers tuvieron como planteamiento principal que es necesario relacionar el estilo de liderazgo con la circunstancia o situación más adecuada y de esta manera llegar a ser más efectivos, para ello se empieza con el diagnóstico del líder y de la situación en el que se encuentre.

Para llevar a cabo dicho diagnóstico era preciso establecer la orientación del líder:

- Orientación a la tarea: se centra más en la realización de las tareas. Por ello se dispone de objetivos y parámetros de rendimiento, así como instrucciones claras y precisas.
- Orientación a las relaciones: su principal interés y preocupación son sus subordinados y sus necesidades, les transmiten confianza, son escuchados y respetados.

Con este modelo los autores concluyeron en que los líderes orientados a la tarea son más eficaces cuando la situación es muy favorable o desfavorable. Por otra parte, los líderes orientados a las relaciones son más eficaces cuando las situaciones son medianamente favorables o desfavorables.

#### B. La teoría situacional (Hersey y Blanchard)

Hersey y Blanchard Aguiar y Pinzón (2017) estiman que:

El componente principal para la determinación del comportamiento eficaz del líder son las características de los subordinados. Lo primordial es que tan dispuestos estén los seguidores para llevar a cabo una tarea, bien sea por su capacidad o por su disposición a realizarlas. (p. 15)

Siguiendo esta teoría, se plantean cuatro estilos: delegar, participar, persuadir o dar órdenes.



**Tabla 2**  
*Estilos de liderazgo según Hersey y Blanchard*

Estilos de liderazgo	Descripción
Delegar	Tiene poco interés en la tarea, en las personas y en las relaciones.
Participar	Tiene mucho interés en las personas y en las relaciones, y poco en las tareas.
Persuadir	Tiene mucho interés en las tareas, en las personas y en las relaciones.
Dar órdenes	Tiene poco interés en las relaciones, pero mucho en la tarea.

*Nota.* Extraído de Aguiar y Pinzón (2017, p. 15).

### 3.2.1.4 Teorías Contemporáneas del Liderazgo

Estas teorías abarcan mucho más que solo guiar a los subordinados hacia una meta específica dado que los líderes contemporáneos tienen un mayor enfoque en el desarrollo personal de sus seguidores y también en el crecimiento de su organización.

En estas últimas décadas, apareció en la literatura organizacional un nuevo enfoque de liderazgo llamado enfoque transformacional que está centrada en un líder excelente que causa efectos excepcionales en sus seguidores y en los sistemas sociales. Hasta el momento este enfoque es el más desarrollado y estudiado. Bernard M. Bass (1985) es su principal precursor, quien tomó como base los fundamentos del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James MacGregor Burns (1978). En términos generales esta teoría se enfoca tanto en los rasgos como en la conducta, y a su vez toma en cuenta la situación.

### 3.2.2 Liderazgo

El liderazgo presenta diversos significados que se han ido modificando a lo largo del tiempo, generando grandes debates. Es así que existen miles de definiciones del liderazgo, tantas como las investigaciones realizadas sobre ello, y una de las definiciones más comunes es “El proceso a través del cual un individuo influye en un grupo de individuos para alcanzar una meta común”. (Alcázar, 2020, p. 4)



Del mismo modo, Koontz et al. (2012) lo definen como “Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”. (p. 413)

Es sabido que el liderazgo es una herramienta fundamental para que las organizaciones sean más más eficaces y tengan un mejor desempeño, debido a que investigaciones anteriores encuentran que cuando los seguidores perciben a su gerente como un líder, tienden a estar más comprometidos con la organización. (Chiu et al., 2016)

Citando a Fuertes et al. (2021) expresan que:

El trabajo productivo se nutre de un equipo de trabajo y un buen líder, por lo cual es clave mencionar que el liderazgo se relaciona con el arte de influir en los individuos de tal forma que se sientan incentivados y motivados. (p.1019)

En tal sentido se comprende que el liderazgo actualmente es considerado como un proceso en la cual se influye a otros individuos para poder guiarlas mediante una buena comunicación y así aumentar su motivación para el cumplimiento de las metas en común.

### 3.2.3 Perfil del Líder

Para definir el perfil del líder se debe tomar en cuenta las habilidades, conocimientos y rasgos.

Bonache y Cabrera (como se citó en Pacsi et al., 2014) aluden que los rasgos del líder se dividen en dos: habilidades y personalidad. Donde las habilidades se subdividen en conceptuales, técnicas, interpersonales e inteligencia emocional. Por otro lado, la personalidad está relacionada a tres tipos de necesidades las cuales son la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la motivación de logro. Estos tipos tienen sus ventajas y desventajas por lo que es recomendable combinarlos adecuadamente para satisfacer las necesidades de los subordinados y mejorar el desempeño del líder.

Por el contrario, Munch (como se citó en Pacsi et al., 2014), manifiesta que “el perfil del líder se basa en conocimientos tecnológicos, administrativos y de personalidad”. (p. 68)





Por otro lado, Koontz et al. (2012) consideran las siguientes características consideradas clave: “Conducción (incluidos logro, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad), motivación hacia el liderazgo (la aspiración de dirigir, aunque no buscar el poder como tal), honestidad e integridad, confianza en sí (incluida la estabilidad emocional), habilidad cognoscitiva y comprensión del negocio”. (p. 416)

En definitiva, un líder debe poseer habilidades tanto técnicas como conceptuales y estas se complementan con la habilidad de interactuar efectivamente con los colaboradores, es decir las habilidades humanas.

### 3.2.4 Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo se han convertido en un importante tema de estudio en el campo de la administración, muchos autores indagaron sobre el concepto, así según Stoner et al. (1996) “los estilos de liderazgo son diversos patrones que prefieren los líderes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos. Dependen de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana”. (p. 518)

Por su parte, Chiavenato (2014) menciona que “los estilos del liderazgo son los resultados del comportamiento que muestran las personas que lideran una organización o similares a ella”. (p. 91)

De la misma manera se puede definir como “La combinación de rasgos, habilidades y comportamientos que los líderes utilizan cuando interactúan con los seguidores”. (Lussier y Achua, 2011, p. 90)

En la misma línea Abdulaziz y Hassan (2020) afirman que:

Los líderes se distinguen de otros líderes por sus estilos de liderazgo que demuestran valores, normas, comportamientos y actitudes, creencias e ideas para desempeñar su papel dentro de sus organizaciones y conducir al logro de metas y al éxito; sin embargo, esos diferentes estilos de liderazgo tienen impactos en la forma en que se comportan los líderes y pueden tener un impacto positivo o negativo sobre el nivel de compromiso organizacional. (p. 103)



Diversos estudios distinguen las características y comportamientos de los líderes, por tal razón hoy en día existen varios estilos de liderazgo que son influyentes en el desenvolvimiento del líder. Uno de los modelos que ha ido tomando más fuerza hasta consolidarse es el de Bass y Avolio (1990) quienes definen a los estilos de liderazgo o dirección como “Las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles” (como se citó en Cuadrado, 2001, p. 134) . Dicho modelo consta de tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire.

### 3.2.4.1 Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es aquel proceso que se enfoca en estimular la conciencia de los seguidores, con el fin de formarlos como trabajadores productivos que acepten y se comprometan a cumplir los objetivos organizacionales.

Un líder transformador puede demostrar distintos patrones de dirección dependiendo del escenario en el que se encuentre. Este liderazgo está enfocado en que los seguidores se encuentren motivados para dar su mayor esfuerzo y lograr sus expectativas.

Contreras y Barbosa (2013), expresan que “Los líderes transformacionales modifican la cultura promoviendo el compromiso, la lealtad y la motivación hacia la innovación a nivel individual y grupal” (p. 160). De la misma manera afirma que el liderazgo transformacional tiene como objetivo impulsar la conducta efectiva de los subordinados, lo que hace que sean capaces de implicarse con la cultura organizacional.

“Los líderes transformacionales logran responder de manera rápida a las exigencias del entorno apoyados en sus seguidores, en quienes han influido, logrando el cambio de un interés individual a un interés colectivo, y alcanzando las metas de la Organización”. (Fernández y Quintero, 2017, p. 60)

Por ende, el liderazgo transformacional se basa en la motivación y el cambio en las personas, debido a que los impulsa a ser más exigentes con ellos mismos, lo que hace que existan cambios positivos en los grupos y en las organizaciones.



### **3.2.4.1.1 Características del Líder Transformador**

De la misma forma Avolio y Bass (2004) señalan las siguientes características para este estilo de liderazgo:

- a) **Carisma:** Un líder carismático logra que los subordinados creen un vínculo emocional con él, lo que a su vez los motiva más a lograr los objetivos organizacionales que se convierten en una visión compartida. Por tal razón, es importante que el líder posea ciertos atributos que les ayuden a ser respetados, admirados y transmitir confianza.
- b) **Creatividad:** Se refiere a la aptitud en donde el líder demuestra ser capaz de asumir riesgos y estimula la participación de los subordinados con nuevas ideas. De esta forma los líderes además de estimular también se dedican a incentivar la creatividad de sus subordinados, y así tengan un desempeño independiente.
- c) **Interactividad:** El líder transformacional debe demostrar que es capaz de interactuar de manera eficaz con sus subordinados, puesto que es una estrategia fundamental para llevar a cabo la colaboración de todo el personal de la organización. Con esta actuación interactiva mantenida de manera constante, se consigue la formación y desarrollo de los subordinados, dado que les ayuda a crecer personalmente y a implicarse con las nuevas tecnologías.
- d) **Visión:** supone que tan atractiva y estimulante es la visión articulada por el líder para los seguidores. Cuando existe un liderazgo con visión de futuro se logra un mejor desarrollo de las habilidades de comunicación, convirtiéndolas en importantes influyentes que logran que los seguidores se dediquen más al cumplimiento de sus tareas y motivándoles a confiar en sus capacidades.

- e) **Ética.** El líder ético se distingue de otros porque emplea altos estándares morales y éticos, lo que lo convierte en un auténtico directivo. Este líder respeta de manera voluntaria las normas éticas dado que está regido por una serie de valores claramente definidos, los promueve, los defiende y los comparte como parte de su integridad.
- f) **Orientación a las personas:** Se refiere al grado de interés que demuestra el líder en la atención de las necesidades de cada uno de los subordinados, desenvolviéndose como un guía que pone énfasis en sus requerimientos e inquietudes. Para lo cual hace uso de la comunicación efectiva, de hecho, este líder fomenta la comunicación con su conducta empática, y además respeta y celebra las contribuciones que cada seguidor aporta al equipo de trabajo.
- g) **Coherencia:** El líder debe demostrar tanto coherencia como adaptabilidad, lo que conlleva a armonizar lo que piensa, dice y hace, pero sin la modificación de su conducta, cuando sea necesario. Con esta característica el líder transformacional también debe ser flexible para adaptarse a la situación, incluso eliminando las brechas que impiden transformar a su organización.

#### ***3.2.4.1.2 Factores del Liderazgo Transformacional***

- a. **Consideración Individual.** Un líder tradicional practica la escucha activa y es un buen comunicador, en cambio el líder transformacional trata a sus colaboradores de manera diferenciada, evaluando sus necesidades y capacidades, identificando las necesidades que se tiene para su logro y crecimiento, demostrando así la valoración única de sus colaboradores. Cuando existe la consideración individual se tiene un ambiente adecuado y lleno de confianza, lo que hace que el trabajador no se sienta supervisado.



- b. Estimulación Intelectual: el líder transformacional logra que sus seguidores aborden los problemas organizacionales y desarrollen habilidades intelectuales, de esta forma reflexionen, creen nuevas ideas y planteen soluciones. La estimulación intelectual es útil para que los subordinados se cuestionen y ayuden a la generación de creativas soluciones.
- c. Motivación/Inspiración. Se describe al líder que cuenta con la capacidad de motivar a sus seguidores de su propio equipo, asignando un valor significativo a su trabajo. En otras palabras, el líder inspira a las personas para que alcancen un mejor desempeño, incentivando a que se esfuercen lo suficiente para cumplir los objetivos. Aviva el espíritu de equipo, expresa un alto compromiso con las metas y con la visión, la cual el líder tiene interés en iniciar objetivos compartidos.
- d. Influencia Idealizada. El líder transformacional desempeña una influencia idealizada referido a que otorga un sentido de propósito a sus subordinados, origina ideales de actuación, se convierte en un modelo a seguir, generando respeto, admiración y más que nada confianza entre sus seguidores. Fomenta una fuerte identificación con sus subordinados e instaura una buena conducta ética y moral, logrando que cuenten con el líder para hacer siempre lo correcto. Se distinguen dos tipos:
- Influencia Idealizada (Conducta): El líder demuestra un comportamiento que sirve como modelo de rol para los seguidores, pone en primer lugar las necesidades de los demás, suele compartir riesgos con los subordinados y lleva las palabras a los hechos.
  - Influencia Idealizada (Atribuida): Los seguidores respetan, admiran y confían en el líder, lo consideran un modelo de identificación e imitación.

### 3.2.4.2 Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional se centra en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo. Por una parte, el trabajador recibe una remuneración y otros beneficios por los servicios prestados, y por otra parte el líder conoce bien lo que desea alcanzar y brinda a los trabajadores lo necesario para que lo logren.

Es así que, Contreras y Barbosa (2013) declaran lo siguiente:

En el liderazgo transaccional se evidencia la sanción o recompensa del trabajador en base al desempeño o rendimiento, este tipo de liderazgo se ajusta a los procedimientos normales de las tareas de trabajo, sin considerar un desarrollo a futuro de la actividad empresarial. (p. 154)

“Este tipo de líderes no se enfocan en el desarrollo personal de los empleados, sino en el cumplimiento de metas”. (Alcázar, 2020, p. 106)

En definitiva, el liderazgo transaccional tiene como principal objetivo que el trabajador cumpla con lo que el líder le dice que haga. Y, por otro lado, el líder tiene como principal objetivo definir claramente estructuras para que los trabajadores tengan un mejor desempeño en el logro de los objetivos organizacionales.

#### 3.2.4.2.1 Rasgos del Liderazgo Transaccional

Bass y Avolio (1994) proponen tres rasgos para este estilo de liderazgo:

- a) Recompensa contingente. Se refiere al acuerdo entre el líder y seguidor sobre la recompensa prometida que es ofrecida con el propósito de realizar la tarea de manera satisfactoria. De esta manera se motiva a los seguidores de manera eficaz a desarrollarse y tener un mejor rendimiento, aunque no es igual a los componentes del liderazgo transformacional.



Cuando la recompensa contingente es algo material entonces es transaccional. De la misma manera, cuando la recompensa contingente es psicológica puede ser transformacional.

- b) Gestión por excepción activa. El líder compensa o sanciona de acuerdo con el grado en que los subordinados logran los objetivos planteados. Gracias a este rasgo es que el líder prevé los posibles riesgos durante el cumplimiento de las tareas y a su vez mantiene a sus trabajadores en línea. De igual manera, este rasgo tiene como base el uso del control y el castigo, pero es aplicado con una intensidad mucho mayor a lo largo de todo el proceso. No obstante, esta estrategia en base a la coerción ocasiona que los seguidores tengan una actitud defensiva.
- c) Gestión por excepción pasiva. Dentro de una organización se tiene como norma identificar los errores y posibles errores para posteriormente determinar soluciones. En ese marco, con este rasgo se espera de forma pasiva dichos errores o desviaciones y aplicar las correcciones correspondientes. Como ejemplo de este rasgo es que el líder intenta no intervenir en los problemas, al menos que se vuelvan graves (Bass y Riggio, 2006). El líder no tiene interés en mantener un vínculo personal con sus trabajadores, aun así, puede mostrar estar interesado en su bienestar con la finalidad de que trabajen mejor.

#### **3.2.4.3 Liderazgo Laissez Faire**

El liderazgo laissez faire puede ser entendido como aquel donde el líder carece de compromiso con su organización. Según Bass y Riggio (2006) el liderazgo de laissez faire:

Es la evitación o ausencia de liderazgo y es, por definición, el más inactivo, así como el más ineficaz, según casi todas las investigaciones sobre el estilo. No se toman las decisiones necesarias. Las acciones se

retrasan. Se ignoran las responsabilidades del liderazgo. La autoridad permanece sin uso. Un ejemplo de elemento de *laissez faire* es: El líder evita involucrarse cuando surgen cuestiones importantes. (Bass y Riggio, 2006)

Para Pacsi et al. (2014) “el liderazgo *laissez faire* evade la toma de decisiones y la supervisión responsable, el tipo de líder es inactivo, antes que reactivo o proactivo” (p. 69). Por otro lado, “el líder con un estilo *laissez faire* deja que el grupo tome las decisiones y realice el trabajo de la manera que considere más conveniente” (Robbins y Coulter, 2014, p. 538).

En ese entender, el líder *laissez faire* otorga intencional y voluntariamente la autoridad al grupo de trabajo, pero no lo hace totalmente, así no tiene ninguna responsabilidad en caso de que la organización funcione de manera ineficiente.

#### ***3.2.4.3.1 Características Principales del Laissez Faire***

Pacsi (et al., 2014) sostiene como características de este estilo a las siguientes:

- a) Desinterés, se refiere a la falta de compromiso, motivación o atención por parte de un líder hacia las responsabilidades y el bienestar general de la organización y sus miembros. Esta falta de interés puede manifestarse de diversas formas, como la negligencia en la toma de decisiones importantes, la falta de participación en actividades clave, la ausencia de liderazgo inspirador o la falta de apoyo a los miembros del equipo.

Cuando un líder muestra desinterés, puede provocar una disminución en la moral de los empleados, la falta de motivación para alcanzar objetivos, la pérdida de confianza en el liderazgo y, en última instancia, un impacto en el rendimiento y los resultados de la organización.

- b) Evasión de responsabilidad, se refiere a la tendencia de un líder a evitar o eludir las responsabilidades que le corresponden dentro de





una organización. Esto puede manifestarse de diversas maneras, como la falta de asunción de responsabilidades por errores o problemas, la atribución de la culpa a otros miembros del equipo sin justificación, la falta de transparencia en la comunicación sobre decisiones y acciones, y la evasión de la rendición de cuentas por resultados o desempeño insatisfactorio.

Es esencial que los líderes asuman responsabilidades de manera proactiva, sean transparentes en su comunicación y estén dispuestos a rendir cuentas por sus acciones y decisiones. Esto fomenta la confianza, el compromiso y el desarrollo de un entorno laboral efectivo y productivo.

- c) Delegación de poder, se refiere al proceso mediante el cual un líder transfiere parte de su autoridad, responsabilidades y decisiones a otros miembros del equipo. Esto implica confiar en la capacidad y competencia de los subordinados para llevar a cabo tareas específicas y tomar decisiones en nombre del líder y la organización. En sí esto es favorable para la organización, sin embargo en el liderazgo laissez faire se realiza de manera excesiva y esto suele suceder por varios motivos como falta de tiempo del líder, falta de confianza en sus propias habilidades o simplemente por una mala gestión del proceso de delegación.

Como consecuencia de dicha acción ocurren problemas como una de supervisión adecuada, sobrecarga de responsabilidades, falta de dirección estratégica y riesgos de errores y malentendidos.

Es así como en este tipo de liderazgo los seguidores son quienes toman las decisiones, y se espera que estos asuman la responsabilidad por su propia guía, motivación y control, siendo de poca ayuda para los subordinados. Entonces se concluye que el subordinado debe ser alguien sumamente calificado y que tenga la capacidad de efectuar cualquier enfoque para así lograr un resultado de manera satisfactoria.



En tal sentido, Chiavenato (2014) describe como “un estilo de libertad total en la toma de decisiones grupales o individuales con participación, dejando toda decisión a cargo del grupo y sin ningún control alguno durante el procedimiento de las actividades, solo comenta u opina si este es mencionado o necesitan de su ayuda”. (p. 107)

El líder laissez faire no plantea los objetivos y metas de manera clara, muestra incapacidad para la resolución de conflictos e incluso los evita. Toda esa falta de interés y responsabilidad para cumplir sus funciones, además de no brindar el apoyo necesario a sus colaboradores causa, según muchos estudios ya comprobados, la insatisfacción, una baja productividad, poca colaboración entre compañeros, entre otros.

### **3.2.5 Diferencias entre los estilos de Liderazgo**

En primer lugar, respecto al liderazgo transformacional se refiere a un líder motivador, estimulador intelectual, carismático y apreciado por sus colaboradores. Así como también, muestra interés por sus seguidores y los motiva a cumplir los objetivos que son compartidos por todo el equipo. De esta manera se puede asegurar que este tipo de liderazgo es el más efectivo.

Por otro lado, el líder transaccional dirige a la organización apoyándose en la recompensa y castigo en base al rendimiento de cada trabajador. Buscan la manera de impulsar o guiar a sus colaboradores dándoles a conocer específicamente su propósito, lo que hace que ejecuten sus tareas. El liderazgo transaccional tiene mejores resultados en organizaciones tradicionales, debido a que éstas se concentran en la búsqueda de líderes planificadores y generadores de estrategias que aseguren que los procesos sean estrictamente cumplidos para llegar a los objetivos.

A diferencia de los anteriores estilos ya mencionados, el líder laissez faire, no recompensa a los demás, no toma decisiones, ni modela su conducta. Evade la responsabilidad de supervisar a sus colaboradores, puesto que no se involucra en las tareas del grupo, no es un guía, al contrario, es un líder pasivo que solo participa en el grupo proporcionando alguna información en caso de que sus trabajadores se lo soliciten. Es un liderazgo que



ocasiona pobreza y una baja calidad laboral, se originan subgrupos y los miembros no tienen bien claro cuáles son las metas organizacionales.

### 3.2.6 Liderazgo en el Sector Público

Como se planteó anteriormente, el liderazgo es esencial para el cambio y la supervivencia de las organizaciones. El gobierno y sus entidades no deben excluirse de este requerimiento, es más, que se muestre despreocupado sobre este aspecto provoca que el liderazgo cobre una mayor relevancia. Señala Barra (2022) “Solo un liderazgo activo, permanente y vital puede hacer que las organizaciones públicas naveguen a través de todos aquellos obstáculos”. (p. 156)

No es suficiente que el líder público tenga conocimientos tecnológicos y administrativos, ni la capacidad de tomar decisiones, sino que tenga una gran capacidad de liderazgo, es decir la forma en cómo maneja y direcciona a un grupo de personas puesto que su función siempre estará enfocada hacia el trabajo en equipo. “El líder público que no posea capacidades de creación y transmisión de conocimientos a sus colaboradores, poca capacidad de decisión y de direccionamiento de recurso humano, su labor será realmente difícil, y no se logran los objetivos propuestos por la organización”. (Daza, 2013, p. 48)

Igualmente, los líderes gubernamentales deben poseer una comprensión ética de su cargo, analizar cuidadosamente, ser conscientes de la importancia y asumir la responsabilidad de posibles consecuencias o efectos de las acciones de la entidad y de sus propias decisiones. Esto es especialmente crucial en relación con las personas bajo su supervisión o aquellas que podrían verse afectadas. De la misma forma, es fundamental que los directivos fomenten y promuevan en el personal un espíritu de servicio público hacia la sociedad y una dedicación al ciudadano como un valor esencial de su labor y razón de ser de la institución. En segundo lugar, deben poner un énfasis significativo en la mejora del bienestar de quienes forman parte de la organización, desempeñando un papel activo en la promoción de valores éticos, sin descuidar la función y responsabilidad social de la entidad. En consecuencia, es crucial que haya coherencia entre las acciones y las palabras de la dirección, sometiéndose a supervisión y rendición de cuentas a la sociedad por sus acciones. Adicionalmente, deben comunicar al personal de la organización su



compromiso con el proyecto de calidad, y este compromiso debe ser percibido por aquellas personas a las que se busca involucrar en el proceso de alcanzar la excelencia.

Al respecto, Barra (2022) manifiesta lo siguiente:

La gestión del talento humano del Estado Peruano es débil, no está entrenada en identificar, convocar y retener el liderazgo. Probablemente el Estado tampoco está preparado para el liderazgo, aquel que reclama hacer y que le dejen hacer; aquel que con espíritu inquebrantable solo quiere ofrecer soluciones y resultados a pesar de todo y de todos. (p. 160)

Por otro lado, en el ámbito global, se requiere la incorporación de nuevos modelos y perspectivas en la administración de las instituciones educativas universitarias, las cuales no siempre se ajustan a las demandas contemporáneas. En este escenario, “las universidades latinoamericanas están atravesando procesos de reforma y transformación que buscan adecuarse a las nuevas dinámicas en los ámbitos educativo, económico, social y político”. (Laredo-Cardenas y Alania-Contreras, 2021, p. 122)

Históricamente, las universidades públicas han sido consideradas entidades gestionadas de manera conservadora, predominando en ellas estructuras administrativas basadas en enfoques neoclásicos y burocráticos (Chiavenato, 2014). La sucesión de autoridades es influenciada por factores políticos. Esta situación tiene como resultado una desaceleración de los objetivos organizacionales y educativos de las universidades, limitando la generación de conocimiento a través de la investigación, la formación de profesionales y la contribución significativa a la sociedad. En contraste, muchas universidades privadas se beneficiaron al adoptar enfoques modernos y sistémicos que fortalecieron la gestión organizativa y fomentaron liderazgos más efectivos. Por el lado de las universidades públicas, con la implementación de la nueva Ley Universitaria, surgió la necesidad de desarrollar nuevos modelos de liderazgo uno que implique la gestión de la organización a través de mecanismos de eficacia, permitiendo una influencia positiva en la calidad educativa y respondiendo a los desafíos y exigencias de un mundo globalizado.

En síntesis, en palabras de Chiavenato (2014):



En las organizaciones (sean industrias, comercio, organizaciones de servicios públicos, hospitales, universidades, instituciones militares o cualquier otra forma de empresa humana), la eficiencia y la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende directamente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa. (p. 10)

### **3.2.7 Teorías del Compromiso Organizacional**

Mercurio (2015) postula cinco teorías relacionadas al compromiso organizacional:

#### **3.2.7.1 Teoría del Compromiso Conductual**

El compromiso conductual se relaciona con el proceso por el cual los individuos quedan encerrados en ciertas organizaciones. Esta teoría sostiene que, como resultado de las acciones del empleado, se desarrolla un estado psicológico de compromiso con la empresa en la que trabaja. Dicho con palabras de Meyer y Allen (1991) “En el enfoque conductual, se puede esperar que las actitudes resultantes del comportamiento afecten la probabilidad de que ese comportamiento vuelva a ocurrir en el futuro”. (p. 62)

Por ejemplo, si un empleado elige libremente actuar con lealtad hacia un supervisor, entonces ese individuo sentirá una mayor obligación de continuar actuando con lealtad. Además, si los costos de no seguir actuando lealmente son elevados, la obligación de seguir actuando lealmente será aún mayor; produciendo así un estado psicológico de compromiso con el supervisor.

#### **3.2.7.2 Teoría del Compromiso Transaccional**

La perspectiva transaccional plantea que el compromiso resulta de decisiones y racionalidades económicas. En el año 1960, Howard Becker enfoca este concepto del compromiso en su teoría de “apuesta paralela”, donde argumenta que el compromiso era el resultado de la pérdida percibida de una acumulación de inversiones específicas (tiempo, esfuerzo y dinero) en caso el colaborador se retirara de la organización (Mercurio, 2015). Por el lado transaccional, el gran riesgo de perder estas inversiones junto con la falta de otras alternativas laborales



puede resultar que el trabajador se comprometa con la organización manifestado por la longevidad.

### **3.2.7.3 Teoría del Compromiso Obligatorio**

Se plantea en esta teoría, que el compromiso se desarrolla en parte por la predisposición o mentalidad de obligación de un individuo hacia una organización. Este estado psicológico de obligación puede surgir de normas específicas que son internalizadas por el individuo. Las normas internalizadas de obligación pueden desarrollarse por una necesidad o expectativa percibida de corresponder beneficios específicos a una organización. Se puede considerar que este compromiso tiene principios significativos que se superponen con las ideas de continuidad o las teorías conductuales-transaccionales del compromiso.

### **3.2.7.4 Teoría del Compromiso Actitudinal**

“Las teorías que se basan en una definición actitudinal del compromiso se enfocan en el deseo del individuo de permanecer en una organización”. (Meyer y Herscovitch, 2001, p. 301)

Kanter (1986) fue pionera de esta teoría, la autora planteó que “los sentimientos de cohesión o participación en una organización probablemente contribuyen al compromiso de un individuo con esa organización” (p. 500). Meyer y Allen (1991) nombraron este tipo actitudinal de compromiso como “compromiso afectivo”.

Meyer y Herscovitch (2001), tomando en cuenta la revisión y análisis de la literatura, plantearon que el compromiso afectivo se desarrolla principalmente por la participación e identificación de un individuo con la organización. De manera más específica, manifestaron que los trabajadores se motivan intrínsecamente o se involucran en un curso de acción que se desarrolla a partir de una identificación, asociación y apego a los valores y objetivos de la organización.

### 3.2.7.5 Compromiso como Multidimensional

Tomando como base las teorías previamente mencionadas los académicos han desarrollado importantes modelos multidimensionales que conceptualizan el compromiso organizacional como un total, con superposición, múltiples significados y bases que incluyen todas las definiciones y teorías anteriores. Se puede plantear que la conceptualización multidimensional más notable y perdurable es el marco de tres componentes de Meyer y Allen. Expresaron que el compromiso afectivo (el deseo de permanecer en la organización), el compromiso de continuidad (la necesidad de permanecer en la organización) y el compromiso normativo (la mentalidad de una obligación de permanecer en la organización) están interrelacionados y pueden ser experimentado y demostrado por individuos simultáneamente. En realidad, dichos autores manifestaron que las diferentes teorías del compromiso no deberían definirse como tipos de compromiso, sino más bien como componentes del compromiso.

### 3.2.8 Compromiso organizacional

El compromiso como tal es definido como:

“Capacidad que tiene el ser humano para tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo estipulado para ello. Cuando nos comprometemos es porque conocemos las condiciones que estamos aceptando y las obligaciones que éstas conllevan”. (Sanchez, 2022)

Es así como un individuo comprometido supone un esfuerzo permanente para el logro de los objetivos previamente establecidos.

El compromiso dentro de las organizaciones ha sido objeto de investigación y análisis en repetidas ocasiones durante un extenso período, lo que ha dado lugar a diversas definiciones. Entre ellas la más citada es la de Meyer y Allen (1991), quienes definen al compromiso organizacional como “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización (p. 65). Las personas llegan a comprometerse con aquellas organizaciones con las que comparten valores, y se esfuerzan en lograr las metas de estas, puesto que de ese modo actúan en sintonía con sus propios valores.



Meyer y Herscovitch (2001) propone lo siguiente:

Compromiso es una fuerza que une a una persona con el curso de una acción relevante a uno o más objetivos. Como tal, se distingue de otras formas de motivación basadas en el intercambio, así como de actitudes dirigidas a objetivos, y pudiendo influir en el comportamiento incluso en la ausencia de motivación extrínseca o de actitudes positivas. (p. 301)

Dicha fuerza genera que los trabajadores presenten un singular patrón de comportamiento que hace posible la disminución de la probabilidad de abandono a la empresa. Además, el compromiso organizacional se caracteriza por creer y aceptar los valores y metas organizacionales.

“El compromiso debe ser bidireccional de tal modo que se manifieste la preocupación de empleados y empresa por ser más leales, cumplir los objetivos y tener una relación fructífera para ambas partes” (Abbas et al., 2019, p. 258). Toda organización muestra preocupación por fomentar el compromiso organizacional dado que le brinda muchos beneficios.

Existen muchas variables que inciden el compromiso organizacional y no cabe duda de que el liderazgo es uno de los principales.

Las empresas mediante diversas acciones, principalmente dirigidas por sus líderes y por sus departamentos de capital humano, pueden contribuir a la creación, crecimiento o decremento de los niveles de compromiso en sus miembros, preocupándose por humanizar a las organizaciones y crear políticas que tiendan al desarrollo de los individuos y su calidad de vida, provocando una identificación y lazo que los una a la empresa. (Mañas-Rodríguez et al., 2020; Polo-Vargas et al., 2017)

Todo ello puede generar reacciones, percepciones, comportamientos y actitudes positivas, que a su vez puede convertirse en utilidades. Sin embargo, a pesar de la relevancia del compromiso organizacional, numerosas organizaciones optan por ignorarlo al tomar decisiones.





“Es evidente la necesidad del empresario de contar con personal con alto compromiso, de tal manera que se logre el cumplimiento de las metas planteadas y se dé solución a los problemas que se presentan en la organización” (Baez-Santana et al., 2019, p.18). Para lo cual se necesita identificar cuál es el nivel de compromiso de cada trabajador y de la misma forma los medios que posee la organización para aumentarlo, acorde al tipo de compromiso que se quiera desarrollar.

En vista que existen numerosas definiciones de compromiso organizacional, se puede deducir que todas ellas concuerdan que es aquel vínculo de implicación entre un trabajador y su organización.

### **3.2.9 Dimensiones del compromiso organizacional**

Meyer y Allen (1991) describen tres dimensiones que como se mencionó anteriormente son las más conocidas y las más aceptadas hasta la actualidad, las cuales son:

#### **3.2.9.1 Afectiva**

Referida al vínculo emocional que existe entre un trabajador y la organización donde labora, esto es gracias a su identificación con los valores y objetivos organizacionales lo que causa que tengan un fuerte deseo de alcanzarlos. Gran parte de los estudios están centrados en la dimensión afectiva, demostrando que es la más fundamental. Los trabajadores con un fuerte compromiso afectivo permanecen en su organización porque quieren hacerlo.

#### **3.2.9.2 De continuidad**

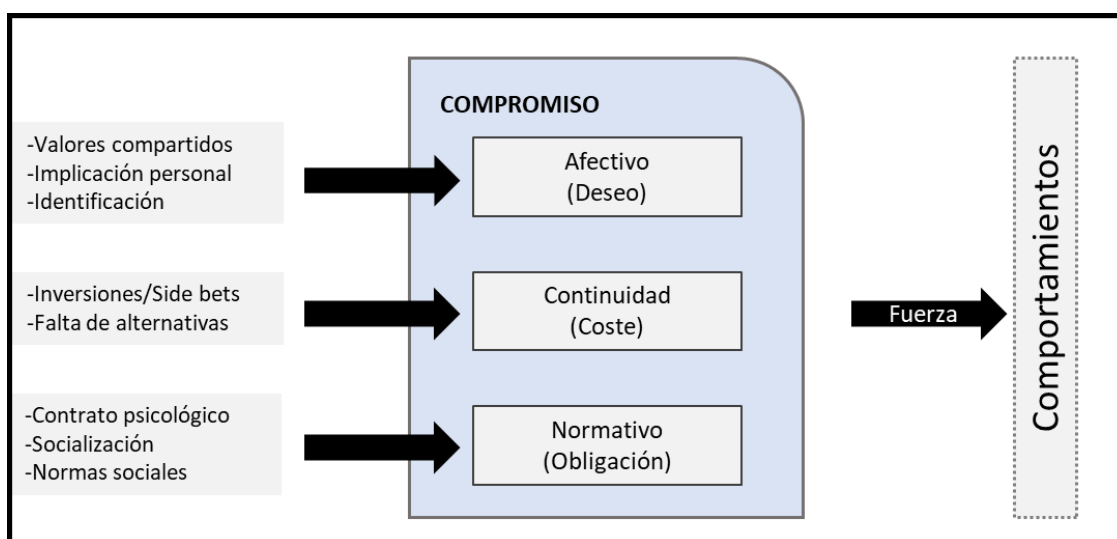
El trabajador analiza los beneficios y las posibles consecuencias si decidiera seguir laborando en su misma organización o irse a otra. Independientemente del afecto, el trabajador desea continuar en su organización debido a que carece de otras alternativas. Es decir, “Es un compromiso del trabajador con sus propios intereses” (Ávila y Pascual, 2020, p. 213). Quienes poseen este compromiso, permanecen en la organización porque tienen que hacerlo.

### 3.2.9.3 Normativa

Esta dimensión alude a que los trabajadores se sienten obligados moralmente por lograr los objetivos de su organización, se presenta como un vínculo psicológico distinto al afectivo. Se afirma que “Es un compromiso del trabajador con su propia ética personal” (Ávila y Pascual, 2020, p. 215). En ese entender, los trabajadores con un alto compromiso normativo sienten que deberían quedarse.

**Figura 1**

*Modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen*



*Nota.* Extraído de Ávila y Pascual (2020, p. 206).

Sin embargo, durante los últimos años, se ha cuestionado el modelo de tres componentes (afectivo, continuidad y normativo) así como modelos similares. Los tres componentes son conceptos cualitativamente diferentes y el más importante es el afectivo, puesto que los resultados de los estudios empíricos que miden el compromiso organizacional indican que el compromiso afectivo se correlacionó repetidamente y más fuerte con aspectos como la rotación y el desempeño. (Ávila y Pascual, 2020; Dávila y Jiménez, 2012; Mercurio, 2015)

Por tal razón es que en el presente estudio de investigación se toma como segunda variable al compromiso afectivo.

### 3.2.10 Compromiso Organizacional Afectivo

El compromiso organizacional afectivo ha sido el más estudiado hasta la actualidad, colocándola como el principal elemento del compromiso organizacional: “Se define como aquel grado de afiliación y afectividad de la persona con su organización y su reconocimiento y participación en la organización”. (Abbas et al., 2019, p. 256)

“El concepto de compromiso organizacional afectivo parece ser más útil a la hora de predecir el comportamiento de ciudadanía organizacional dirigido hacia la organización y la intención de continuar en el futuro” (Dávila y Jiménez, 2012, p. 244); en la misma línea Jaros (como se citó en Ávila y Pascual, 2020) manifiesta el dilema de si “el componente afectivo es una de las tres dimensiones del compromiso, o lo afectivo es un componente tan fuerte que es realmente distinto de los componentes normativo y de continuidad, y subsumido en una orientación general hacia su trabajo”. (p. 211)

Actualmente el estudio del compromiso organizacional se ha vuelto cada vez más complejo, debido a que se encuentra muy fraccionada y está lejos de resultar clarificadora, en ese sentido Mercurio (2015) plantea que el compromiso organizacional afectivo o el apego emocional con la organización, sea el núcleo esencial del Compromiso Organizacional.

#### 3.2.10.1 Marco Filosófico de Referencia

Ávila y Pascual (2020) establecen un marco filosófico para una mejor definición y comprensión del compromiso afectivo, y para ello hacen un análisis desde dos perspectivas complementarias:

- En el trabajador. En lo afectivo la motivación es intrínseca, se busca bienes placenteros que evoquen goce al momento de llevar a cabo su cometido, trabajo o actividad. El trabajador percibe dichos bienes a través del conocimiento afectivo. De esta manera, logra establecer un vínculo afectivo con su organización, y esto se basa en el hecho de que realiza las tareas que le gustan y exigen, y además están a su alcance según sus habilidades y capacidades, logrando que entre en un proceso de mejora personal continua.



- En lo organizacional. En este caso se debe aplicar el estilo de liderazgo transformador puesto que despierta un comportamiento de lealtad en el seguidor, y a su vez facilita la alineación entre sus intereses profesionales y los intereses organizacionales. Ello origina que los trabajadores vayan más allá de lo que se tiene por obligación. Las prácticas establecidas por la organización serán las que causen un alto o bajo nivel de compromiso en los trabajadores, porque no son políticas de recursos humanos.

En ese sentido, se deduce que un trabajador se sentirá vinculado de forma afectiva con su organización y sus metas, en caso de que exista un entorno y tareas que le satisfagan. Este vínculo afectivo se consolida una vez que se establece la alineación de los intereses del trabajador con los de la organización; así pues, se puede manifestar que los conceptos de compromiso organizacional afectivo y organizacional se confunden en uno solo.

Es así que Ávila y Pascual (2020) concluyen en lo siguiente:

La esencia del Compromiso Organizacional es el compromiso afectivo (emoción), que en lo organizacional tiene como antecedentes a las políticas de dirección de personas de la organización, y en lo singular del trabajador, viene moderado por su concepción ética (razón) de lo que es correcto hacer; teniendo como consecuentes organizacionales: absentismo, rendimiento, y mejor desempeño. (p. 216)

De este modo, afirman que el compromiso organizacional afectivo es Compromiso Organizacional, y se descarta al normativo como tal, debido a que el subordinado solo se mueve por buscar un beneficio propio y no le interesa completamente los objetivos de la organización. Por otro lado, también se descarta como compromiso organizacional al de continuidad, porque el vínculo que demuestra el subordinado es con la forma de actuar que él considera correcto más no con la organización, de esta manera refuerza a la dimensión afectiva en caso el trabajador presente los mismos valores y principios de la organización.



### 3.2.10.2 Antecedentes Primarios del Compromiso Organizacional Afectivo

Como antecedentes se pueden nombrar a los siguientes (Mercurio, 2015; San Martín, 2013):

- La confianza: El trabajador con una alta confianza en sus relaciones laborales, demuestra seguridad emocional, que le hace creer que la organización es responsable y se preocupa por él. El compromiso afectivo está más relacionado con la confianza que surge dentro de las relaciones interpersonales que con la confianza sistémica (de arriba hacia abajo). Por tal razón es necesario que las organizaciones se centren en intervenciones ascendentes para generar confianza y así, apoyar el desarrollo del compromiso afectivo.
- Apoyo organizacional percibido. Las percepciones individuales de las prácticas organizacionales tienen un efecto sobre los niveles de compromiso afectivo. Junto con el acceso y la participación de los empleados en dichas prácticas, el propiciar la autonomía, otorgar control y compartir la información fomenta el crecimiento del compromiso afectivo.
- La satisfacción laboral: referido a los sentimientos positivos provenientes de la interacción del trabajador con los demás miembros y jefes. Así como la confianza, la satisfacción laboral se convirtió en una de las variables necesarias para un mejor desempeño a través de la creación de lazos afectivos entre todos los miembros de la organización. Un trabajador insatisfecho no se involucra en su trabajo, y además tiene una conducta no deseada, es por tal razón que no mantiene su compromiso con la organización.
- La percepción de oportunismo: el oportunismo como tal está relacionada directamente con la ruptura laboral, por la existencia de engaños o incumplimientos de los acuerdos explícitos o implícitos por parte de la organización, distorsionar la realidad y además de ocultar información para su propio beneficio. De modo que cuanto mayor sea la percepción de

comportamientos organizacionales oportunistas más débil será el vínculo que une al trabajador y organización.

### 3.2.10.3 Consecuencias Primarias del Compromiso Organizacional Afectivo

Se puede afirmar que el compromiso fomenta la aparición de diversos factores en la organización (Coronado-Guzmán et al., 2020; Mercurio, 2015), las cuales son:

- Implicación en el puesto. Un trabajador realmente implicado en su puesto de trabajo se desarrolla a través de la identificación con sus funciones y con la organización, es decir para que exista se debe tener un alto compromiso afectivo. Cuando un trabajador no está comprometido lleva a cabo sus tareas con conformismo con la única finalidad de ser retribuido, más no les gusta implicarse en los procesos que operan; en ese entender, la implicación en el puesto se refiere al “grado en que uno se compromete con su trabajo, con la realización de sus tareas y el grado de importancia que el trabajo tiene en la vida”. (Toro, 1998, p. 335)
- Ciudadanía organizacional. La ciudadanía organizacional se define básicamente como la voluntad del trabajador para demostrar un comportamiento constructivo y positivo, y exhibir un esfuerzo adicional que no es reconocido por un sistema formal de recompensas o evaluación. El compromiso afectivo se relaciona fuertemente con esta ciudadanía, porque los trabajadores sienten que la organización muestra preocupación por ellos, y tienden a corresponder de igual forma, “la ciudadanía organizacional incluye conductas que son consecuencia del compromiso organizacional siendo el afectivo uno de los predictores más estudiados y aceptados”. (Toro, 1998, p. 335)
- Permanencia en la empresa. “El interés por la satisfacción laboral reside posiblemente en su capacidad para predecir la permanencia en el trabajo y la productividad laboral, y todo ello se logra mediante el compromiso de los empleados” (Mañas-Rodríguez et al., 2020, p. 396). Los trabajadores



comprometidos son una pieza fundamental en la organización y es más probable que permanezcan en ella. Los colaboradores comprometidos representan un recurso vital para la organización y tienen más probabilidades de permanecer en ella. (Baez-Santana et al., 2019)

- **Desempeño.** Al presentar un alto nivel de compromiso, los colaboradores están más involucrados con los objetivos organizacionales e incluso lo mejoran, fomentando esta actitud en los demás miembros de toda la organización. Es entonces que los líderes se preocupan más por sus trabajadores, quienes lo notan, generando mayor compromiso; es una relación bilateral y recíproca. “Las personas con alto compromiso afectivo se muestran deseosas de hacer esfuerzos en su desempeño”. (Toro, 1998, p. 334)
- **Manejo del estrés.** “Si los empleados encuentran el trabajo monótono y aburrido hay pocas posibilidades de que se comprometan con el mismo, un trabajo activo con un poco de presión es requerimiento para generarlo” (Mañas-Rodríguez et al., 2020, p. 399). Asimismo, el compromiso modera el estrés, dado que el trabajador con un compromiso afectivo alto tiene más seguridad y sentido de pertenencia, y eso hace que le dé sentido a cualquier situación estresante y a su vez disminuye la ansiedad que producen. “El compromiso afectivo puede mediar los niveles de estrés en el lugar de trabajo al disminuir los sentimientos de agotamiento y agotamiento emocional”. (Mercurio, 2015, p. 14)

#### **3.2.10.4 Bases del Compromiso Organizacional Afectivo**

Las bases reflejan los procesos implicados en el desarrollo de la mentalidad del compromiso afectivo. Dichas bases propuestas por Meyer y Herscovitch (2001) que se muestran en la Figura 1, señalan que la mentalidad de deseo (compromiso afectivo) se desarrolla cuando un individuo se involucra, reconoce la relevancia del valor y/o deriva su identidad de la asociación con una entidad o la búsqueda de un curso de acción. En ese sentido se describen a continuación las tres bases:



- a) Valores compartidos: los valores de la organización son un apoyo esencial para la misión y la visión, pero el hecho que existan estos valores no significa que sean compartidos, por lo tanto, los líderes tienen la importante tarea de determinar dichos valores de forma clara y transmitirlos a todos los miembros. “Los valores compartidos permiten marcar el camino a seguir, indican a los miembros de la organización qué se espera de ellos, influyendo en el entorno y siendo una forma de fomentar el espíritu de grupo”. (Robbins y Coulter, 2014, p. 137)

Estos valores compartidos no solo definen la identidad y la cultura de la organización, sino que también orientan las decisiones estratégicas, la contratación de personal, el desarrollo de políticas y prácticas, y las interacciones con clientes, proveedores y otras partes interesadas. Cuando los valores compartidos son claros, comunicados y respaldados por todos los niveles de la organización, se fortalece la cohesión, la motivación y el compromiso de los empleados hacia los objetivos comunes de la empresa.

- b) Implicación personal: o también llamado involucramiento laboral, es cuando el trabajador elige libremente participar en las actividades que no solo competen a su cargo. Es el grado de dedicación que demuestran por la organización, los valores y sus objetivos. Esta conexión va más allá de simplemente cumplir con las tareas asignadas; implica un sentido de motivación y satisfacción en el trabajo que puede tener un impacto significativo a largo plazo en la productividad, la retención de empleados y el éxito general de la organización.
- c) Identificación: la identificación laboral es la percepción de unidad o el sentimiento de pertenencia de un individuo hacia la organización donde trabaja. Los trabajadores sin identificación aportan en esencia *horario*: dan tiempo, pero no energía o atención en su trabajo. Es decir que va más allá de simplemente realizar tareas asignadas; implica un sentido de pertenencia y conexión con los valores, la misión y la cultura de la organización.





Por lo tanto, dicha identificación se podrá lograr a través de una comunicación clara de los valores y la misión de la empresa, el reconocimiento del desempeño, el desarrollo de una cultura organizacional sólida y el establecimiento de relaciones positivas entre subordinados y líderes.



### 3.3 Marco Conceptual

- a) **Capacidades:** se refieren a las aptitudes innatas o potenciales que pueden influir en la adquisición o desarrollo de habilidades. Pueden incluir aspectos cognitivos, como la capacidad de aprender, razonar o resolver problemas, así como aspectos físicos, emocionales y sociales.
- b) **Conducta interactiva:** se refiere a cómo las personas se comportan y responden en el contexto de sus interacciones sociales, y es un aspecto clave para comprender la dinámica de las relaciones humanas.
- c) **Confianza sistémica:** implica la confianza en los procesos, sistemas, políticas y la cultura organizacional en su conjunto, además de la confianza entre colegas y líderes.
- d) **Compromiso:** es un acuerdo con uno mismo, o entre 2 o más partes para lograr algún fin, donde supone un esfuerzo por alcanzarlo.
- e) **Compromiso afectivo:** Es aquel vínculo emocional que se forma entre un trabajador y la organización donde labora, logrando la alineación de los objetivos propios y organizacionales.
- f) **Desinterés del líder:** Es aquel estado emocional en donde el líder pierde el interés en realizar sus funciones que le corresponden como tal.
- g) **Evasión de responsabilidad:** El líder evita involucrarse de lleno en las actividades que realiza su equipo de trabajo y así él no asume ninguna responsabilidad si algo sale mal.
- h) **Habilidades:** Son competencias o destrezas adquiridas mediante la práctica, el aprendizaje o la experiencia. Pueden ser técnicas, cognitivas o blandas.
- i) **Influencia:** Referida a la capacidad de un individuo para influir, determinar o alterar el comportamiento de los demás.
- j) **Líder:** aquella persona que influye, guía u orienta a un conjunto de individuos para poder generar un cambio positivo y llevarlos a un bien común.
- k) **Organización:** Grupo de personas con diversos cargos o responsabilidades que trabajan de manera conjunta con la finalidad de cumplir un objetivo determinado en el marco de una estructura sistemática.



- l) **Objetivos organizacionales:** Son fines planteados por una organización con la finalidad de mejorar los aspectos que considere importantes para un buen funcionamiento y desarrollo organizacional, estos pueden ser en un corto, mediano o largo plazo.
- m) **Recompensa:** Es un obsequio palpable otorgado al empleado por parte del empleador por el cumplimiento de sus tareas.
- n) **Relaciones interpersonales:** Son las diferentes interacciones, formas de relacionarse y comunicarse entre todos los miembros de la organización.
- o) **Seguidor:** Es la persona que recibe la influencia del líder y decide seguirlo por voluntad propia para poder cumplir los objetivos propuestos con energía y entusiasmo.



## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1 Tipo y nivel de investigación**

##### **4.1.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación fue pura o básica porque tiene un fin netamente cognoscitivo, es así que en base a las teorías y/o informaciones ya existentes sobre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo se llevó a cabo el estudio aplicado a los trabajadores administrativos de la UNAMBA.

La investigación básica, pura o fundamental busca el conocimiento por el conocimiento mismo por lo cual su propósito es incrementar el caudal de conocimientos ya existentes, más no busca su aplicación inmediata. (Muñoz, 2015)

##### **4.1.2 Nivel de investigación**

Este estudio fue de nivel correlacional, puesto que se analizó la asociación entre la variable estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo. Hernández et al. (2014) asevera que “El nivel correlacional está referido a investigaciones que pretenden asociar conceptos, fenómenos, hechos o variables. Miden las variables y su relación en términos estadísticos”. (p. 109)

Del mismo modo, el enfoque fue cuantitativo, “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (Hernández et al., 2014, p. 4)

#### **4.2 Diseño de la investigación**

El presente estudio fue no experimental-transversal, porque se estudiaron a las variables tal como son, sin alterarlas, manipularlas o controlarlas; este tipo de diseño “es aquel estudio que



se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández et al., 2014, p. 152). Por otro lado, fue transversal porque la recopilación de datos se llevó a cabo en un solo momento.

### 4.3 Población y muestra

#### 4.3.1 Población

Para Ñaupas et al. (2018) “En las ciencias sociales la población es el conjunto de individuos o personas o instituciones que son motivo de investigación”. (p. 85)

En el presente estudio la población está conformada por los trabajadores administrativos o personal no docente de la UNAMBA que según se plantea en la Ley Universitaria (Ley N° 30220, 2014) son aquellos que “Prestan sus servicios de acuerdo a los fines de la universidad [...]. La gestión administrativa de las universidades públicas se realiza por servidores públicos no docentes de los regímenes laborales vigentes” (p. 58). En ese sentido, el personal administrativo en las universidades se refiere a aquellos que desempeñan funciones de apoyo y gestión no relacionadas directamente con la enseñanza o investigación académica. Estos profesionales son esenciales para el funcionamiento eficiente de la institución y se encargan de una variedad de tareas administrativas y operativas.

Para el cálculo de la población fue necesario contar con el total de trabajadores administrativos, siendo una cantidad total de 151, tal como se muestra en la tabla 3; para posteriormente establecer los criterios de inclusión y exclusión.

**Tabla 3**

*Personal administrativo de la UNAMBA por grupo ocupacional y dependencia donde labora; semestre 2023-1*

Direcciones	Personal Administrativo						TOTAL	%
	Nombrado		Contratado		CAS			
	Varón	Mujer	Varón	Mujer	Varón	Mujer		
Rectorado	0	1	0	1	0	0	2	1.3
Vicerrectorado Académico	0	1	0	0	0	0	1	0.7
-Unidad de Servicios Generales	1	1	0	1	0	0	3	2.0
-Unidad de Biblioteca Central y Especializadas	4	2	0	0	0	0	6	4.0



Direcciones	Personal Administrativo						TOTAL	%
	Nombrado		Contratado		CAS			
	Varón	Mujer	Varón	Mujer	Varón	Mujer		
Vicerrector de Investigación	1	1	0	0	0	0	2	1.3
-Centro experimental	0	0	0	0	3	0	3	2.0
Órgano de Control Institucional	0	2	0	0	0	0	2	1.3
Secretaría General	4	1	0	1	1	1	8	5.3
Dirección General de Administración	0	1	1	0	1	1	4	2.6
-Unidad de Recursos Humanos	1	3	0	2	2	0	8	6.0
-Unidad de Servicios Generales	3	0	0	0	2	0	5	3.3
Sub-Unidad de Seguridad	9	0	2	0	17	0	28	18.5
Sub-Unidad de Servicios de limpieza y mantenimiento	4	0	1	0	1	2	8	5.3
-Unidad de Tesorería	1	3	0	0	0	0	4	2.6
-Unidad de Abastecimiento	0	0	1	0	0	0	1	0.7
Sub-Unidad de Almacén	1	0	0	0	0	0	1	0.7
-Unidad de Contabilidad	1	1	0	1	0	0	3	2.0
-Unidad de Control Patrimonial	0	2	0	0	0	0	2	1.3
-Unidad Ejecutora de Inversiones	0	0	0	0	1	0	1	0.7
Dirección de Producción de Bienes y Servicios	1	2	0	0	0	0	3	2.0
Dirección de Bienestar Universitario	0	3	0	0	2	0	5	3.3
Dirección de Proyección Social y Extensión Cultural	0	1	0	0	0	0	1	0.7
Oficina de Asesoría Jurídica	0	1	0	0	1	0	2	1.3
Oficina de Comunicación e Imagen Institucional	1	1	1	0	0	0	3	2.0
Oficina de Tecnologías de la Información	1	0	1	0	0	0	2	1.3
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	2	2	1	1	1	1	8	5.3
Oficina de Gestión de la Calidad	0	1	0	0	0	0	1	0.7
Defensoría Universitaria	0	1	0	0	0	0	1	0.7
Personal en Laboratorios	1	1	0	0	0	0	2	1.3
Escuela de Post Grado	1	1	0	0	0	0	1	0.7
Cooperación Técnica	0	0	0	0	0	0	0	0.0
Admisión y Centro Pre Universitario	1	1	1	1	0	0	4	2.6
Personal Sub-Sedes	0	0	0	0	3	1	4	2.6
Secretarías Facultades y Escuelas	0	7	0	2	0	12	21	13.9

Direcciones	Personal Administrativo						TOTAL	%
	Nombrado		Contratado		CAS			
	Varón	Mujer	Varón	Mujer	Varón	Mujer		
TOTAL	38	41	9	10	35	18	151	100

*Nota.* Datos extraídos del boletín estadístico, UNAMBA (Unidad de Estadística, 2023).

Los criterios de inclusión y exclusión se hicieron en base al organigrama que se muestra en la figura 2.

#### 4.3.1.1 Criterios de inclusión

- Personal que labora en el periodo 2023.
- Personal perteneciente al 2<sup>do</sup>, 3<sup>er</sup> y 4<sup>to</sup> nivel organizacional.

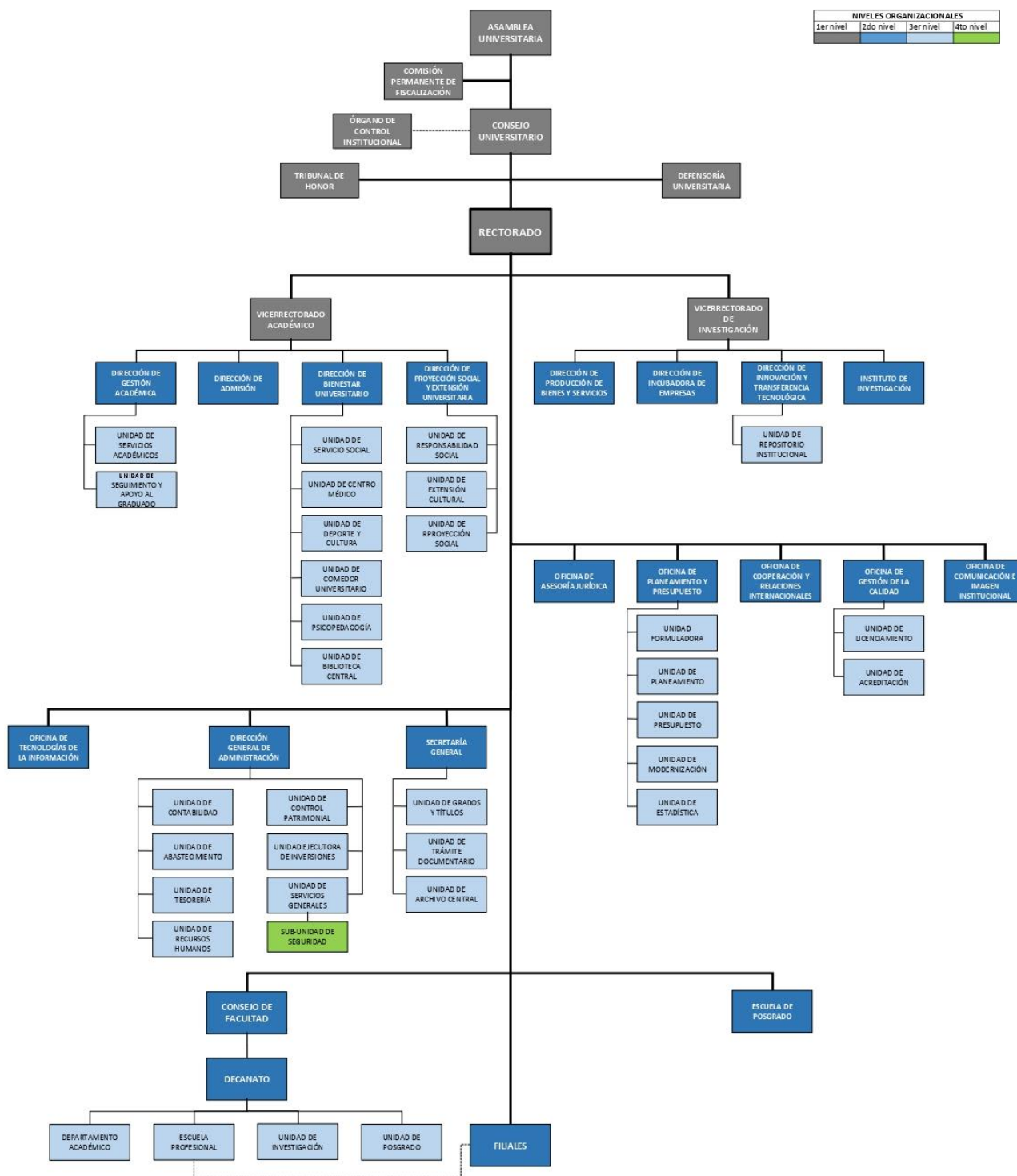
#### 4.3.1.2 Criterios de exclusión

- Personal perteneciente al 1<sup>er</sup> nivel organizacional, consejos de facultad y decanaturas con sus respectivas unidades, debido a que en su mayoría los cargos son ocupados por docentes.
- Personal que cumplen el cargo de directores o jefes de oficina, debido a que dichos trabajadores tienen como jefe inmediato a los pertenecientes del 1er nivel organizacional.
- Personal que labora en filiales de la UNAMBA, puesto que la presente investigación solo se enfatiza en los trabajadores de la sede de Tamburco-Abancay.

Al realizar los criterios de inclusión y exclusión se obtuvo una población finita total de 100 trabajadores administrativos.



**Figura 2**  
Organigrama de la UNAMBA, 2023



Nota. Extraído del portal Transparencia de la página de la UNAMBA (2023).  
<https://www.unamba.edu.pe/>



### 4.3.2 Muestra

En la presente investigación no se realizó un muestreo entendiéndose que es “Una técnica de base estadístico-matemática que consiste en extraer de un universo o población (N), una muestra (n)” (Ñaupas et al., 2018, p. 246). Esto debido a que se trabajó con la totalidad de la población por ser una muestra pequeña y tener fácil acceso a toda la población, es decir se realizó un estudio censal, como expresa Hernández et al. (2014) “Sólo cuando queremos efectuar un censo debemos incluir todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población”. (p. 172)

## 4.4 Técnica e instrumentos

En el estudio actual, se empleó la técnica de la encuesta mediante la utilización de un cuestionario dirigido a los trabajadores administrativos con el fin de recopilar datos (ver Anexo B). Este cuestionario fue validado por tres profesionales expertos (ver Anexo D) y se obtuvo la debida autorización para su implementación (ver Anexo E).

Para la variable estilos de liderazgo se utilizó una adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) en su versión corta. El MLQ-5X fue desarrollada por Bass (1985) y actualizada por Bass y Avolio (2006), se encuentra estructurado en inglés, por lo que para la versión en español se encargaron dos traductores certificados por la Asociación de Traductores Profesionales del Perú (Fong, 2018). El cuestionario tomó como dimensiones de los estilos de liderazgo al Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y laissez faire; con 9 ítems para la primera dimensión, 6 para la segunda y 4 para la tercera, haciendo un total de 19 ítems con una escala de Likert que va desde Nunca a Siempre. Es necesario resaltar que en concordancia con Laredo-Cardenas y Alania-Contreras (2021) quienes manifiestan que “La efectividad del liderazgo no solo se evidencia con el logro de las metas, sino también por la percepción de los subordinados” (p. 123), el cuestionario midió cada estilo de liderazgo según la percepción que tienen los trabajadores administrativos sobre sus superiores.

Por otro lado, para la variable Compromiso organizacional afectivo se utilizó un cuestionario diseñado en el presente trabajo basándose en el Cuestionario de Compromiso Organizacional desarrollado por Meyer y Allen (1991), enfocándose netamente en la primera dimensión



(afectiva). El cuestionario tomó como dimensiones las tres bases del compromiso afectivo propuestas por Meyer y Herscovitch (2001): Valores compartidos, Implicación personal e Identificación; con 6 ítems para cada dimensión haciendo un total de 18 ítems en una escala de Likert que va desde Totalmente en desacuerdo a Totalmente de acuerdo.

#### 4.5 Análisis estadístico

En este proyecto de investigación se utilizó la estadística descriptiva y la estadística inferencial. Por un lado, con la estadística descriptiva se pudo tratar y organizar los datos provenientes de la encuesta reduciéndolo mediante tablas y figuras, lo cual es crucial antes de emprender análisis correlacionales más avanzados. Mientras que con la estadística inferencial se pudo comprobar las hipótesis dado que permite realizar afirmaciones sobre una población basadas en los resultados de una muestra.

Al respecto, Ñaupas et al. (2018) argumenta que el objetivo de la estadística descriptiva, radica en realizar la elaboración, condensación y evaluación de un conjunto de datos recopilados de las variables objeto de estudio. Se dedica al análisis de medidas o estadísticas que permiten comprender la extensión de las variables examinadas, tales como las medidas de tendencia central y las medidas de dispersión. Por su parte la estadística inferencial, “va más allá de describir las distribuciones de las variables: se pretende probar hipótesis y generalizar los resultados obtenidos en la muestra a la población o universo”. (Hernández et al., 2014, p. 299)

Por otra parte, para comprobar las hipótesis, se utilizó la prueba no paramétrica de correlación de Rho de Spearman, el cual examina la intensidad de relación entre variables cuantitativas.

En cuanto al procesamiento de datos, tanto descriptivo como inferencial, se utilizaron los programas Statistics Product and Service Solution V.26 (SPSS), cuyo significado es Producto de Estadística y Solución de Servicio; así como también el Excel Microsoft Office.



## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIONES

#### 5.1 Análisis de resultados

##### 5.1.1 Fiabilidad del instrumento aplicado

La fiabilidad del instrumento de recolección de datos se realizó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, que viene a ser una medida de confiabilidad o consistencia interna de un conjunto de ítems en un test o escala de medición. Asimismo, cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa de Cronbach a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. (Hernández et al., 2014)

Siguiendo la misma línea George y Mallery (como se citó en Pinto, 2021) plantean las siguientes recomendaciones para evaluar el alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $> 0.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $> 0.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $> 0.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $> 0.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $> 0.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $< 0.5$  es inaceptable

#### a) Coeficiente de fiabilidad de las variables estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo

**Tabla 4**

*Análisis de fiabilidad con el alfa de Cronbach de las variables estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,942	37



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

Respecto a la tabla 4, se puede observar que el resultado fue de 0,942 que según la escala de fiabilidad de George y Mallery, significa una excelente confiabilidad del instrumento.

**b) Coeficiente de fiabilidad de la variable 1: estilos de liderazgo**

**Tabla 5**

*Análisis de fiabilidad con el alfa de Cronbach de la variable 1: estilos de liderazgo*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.889	19

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

En relación a la tabla 5, se puede observar que el resultado obtenido es de 0.889 del Alfa de Cronbach, correspondiente a la variable estilos de liderazgo y según la escala de fiabilidad de George y Mallery representa una buena confiabilidad del instrumento.

**c) Coeficiente de fiabilidad de la variable 2: compromiso organizacional afectivo**

**Tabla 6**

*Análisis de fiabilidad con el alfa de Cronbach de la variable 2: compromiso organizacional afectivo*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.941	18

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

En relación a la tabla 6, se puede observar que el resultado obtenido es de 0,941 del Alfa de Cronbach, correspondiente a la variable compromiso organizacional afectivo y según la escala de fiabilidad de George y Mallery representa una excelente confiabilidad del instrumento aplicado.



### 5.1.2 Descripción de resultados de los datos generales

**Tabla 7**

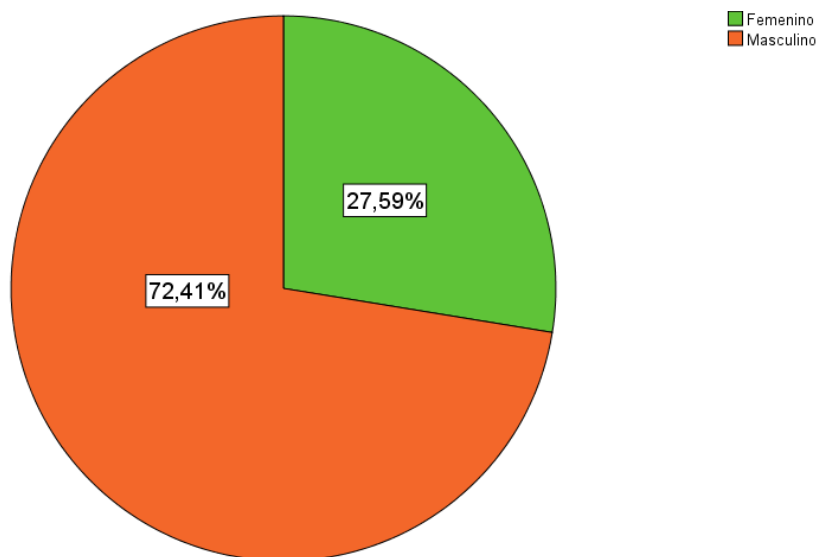
*Frecuencia y porcentaje del género de los jefes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	8	27,6	27,6	27,6
	Masculino	21	72,4	72,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

**Figura 3**

*Distribución porcentual del género de los jefes*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

De acuerdo a lo apreciado en la tabla 7 y figura 3 en relación con el género de los jefes de los trabajadores administrativos de la UNAMBA, se puede destacar que hay una predominancia significativa del género masculino, con un 72,41% (21 personas), mientras que el género femenino está representado por el 27,59% (8 personas). Esta diferencia se traduce en 13 personas, teniendo en cuenta que el total de jefes evaluados asciende a 29.

**Tabla 8**

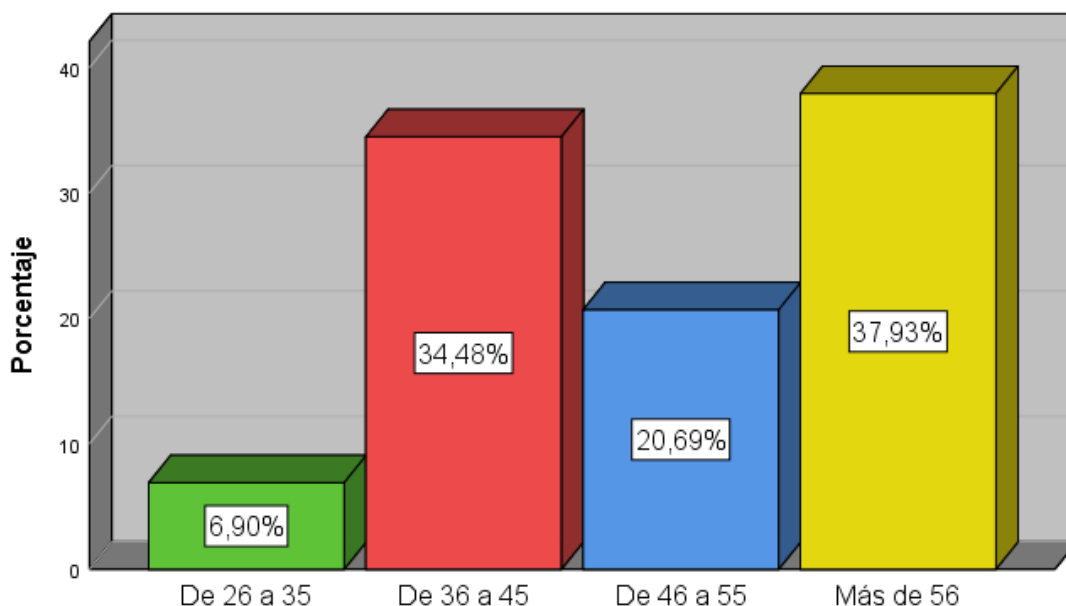
*Frecuencia y porcentaje de la edad de los jefes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 26 a 35	2	6,9	6,9	6,9
	De 36 a 45	10	34,5	34,5	41,4
	De 46 a 55	6	20,7	20,7	62,1
	Más de 56	11	37,9	37,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

**Figura 4**

*Distribución porcentual de la edad de los jefes*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

En relación a lo apreciado en la tabla 8 y figura 4 respecto a la edad de los jefes de los trabajadores administrativos de la UNAMBA, se destaca una predominancia notable en la categoría de más de 56 años, representando el 37,93% (11 personas). Muy cercano a esta cifra se encuentra el grupo de edad de 36 a 45 años con un 34,48% (10 personas), seguido por el rango de 46 a 55 años que abarca el 20,69% (6 personas). Por último, el grupo de edad de 26 a 35 años solo representa el 6,90% (2 personas).

**Tabla 9**

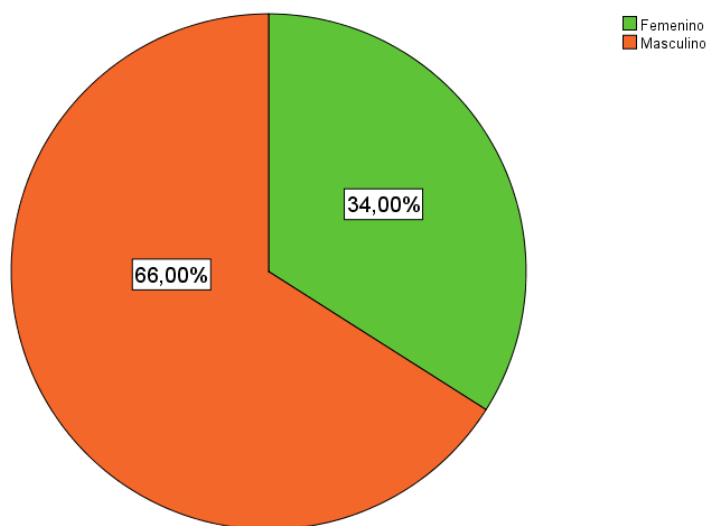
*Frecuencia y porcentaje del género de los trabajadores administrativos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	34	34,0	34,0	34,0
	Masculino	66	66,0	66,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

**Figura 5**

*Distribución porcentual del género de los trabajadores administrativos*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

Respecto a la tabla 9 y la figura 5 acerca del género de los trabajadores administrativos de la UNAMBA, se evidencia una marcada predominancia de los varones, representando el 66% (66 personas). Por otro lado, las mujeres constituyen el 34% (34 personas), destacándose una notable diferencia de 32 personas entre ambos géneros.

**Tabla 10**

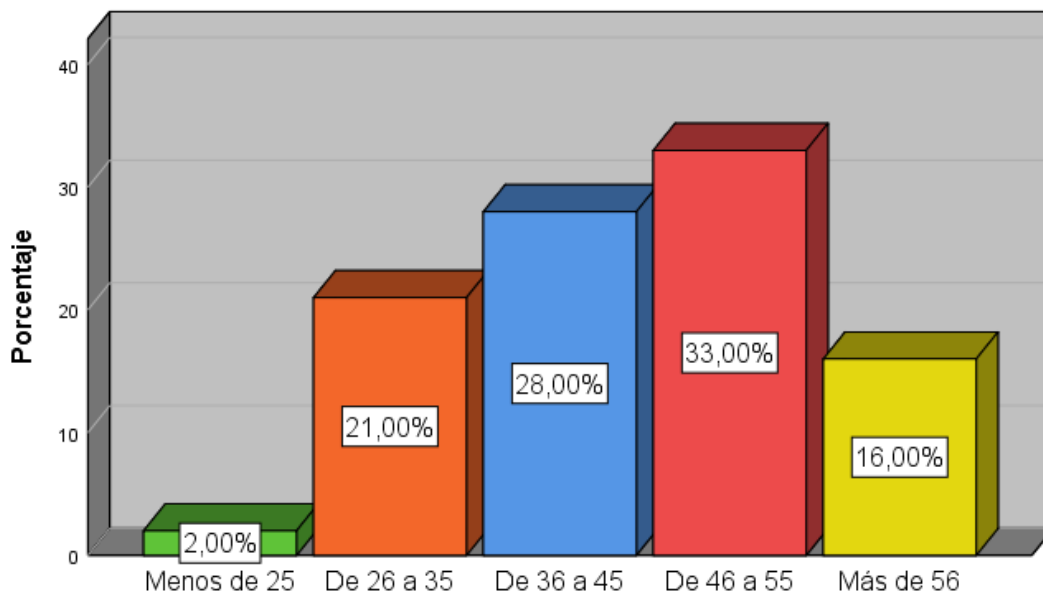
*Frecuencia y porcentaje de la edad de los trabajadores administrativos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 25	2	2,0	2,0	2,0
	De 26 a 35	21	21,0	21,0	23,0
	De 36 a 45	28	28,0	28,0	51,0
	De 46 a 55	33	33,0	33,0	84,0
	Más de 56	16	16,0	16,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

**Figura 6**

*Distribución porcentual de la edad de los trabajadores administrativos*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

Referente a la tabla 10 y figura 6 en relación con la edad de los trabajadores administrativos de la UNAMBA, la mayoría se encuentra en el rango de 46 a 55 años, abarcando el 33% (33 personas), seguido por el grupo de edad de 36 a 45 años, que representa el 28% (28 personas). Aquellos en el rango de 26 a 35 años constituyen el 21% (21 personas), mientras que los mayores de 56 años representan el 16% (16 personas). Por último, los trabajadores con menos de 25 años constituyen solo el 2% (2 personas).

**Tabla 11**

*Frecuencia y porcentaje del tiempo de servicio en la universidad*

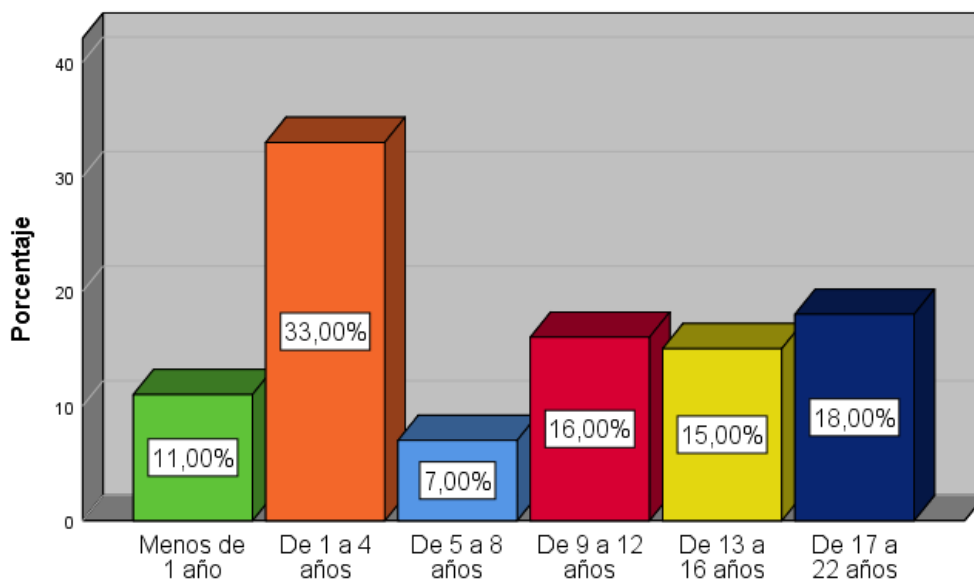
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 1 año	11	11,0	11,0
	De 1 a 4 años	33	33,0	44,0
	De 5 a 8 años	7	7,0	51,0
	De 9 a 12 años	16	16,0	67,0
	De 13 a 16 años	15	15,0	82,0
	De 17 a 22 años	18	18,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).



**Figura 7**

*Distribución porcentual del tiempo de servicio en la universidad*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

Según lo reflejado en la tabla 11 y la figura 7, en cuanto al tiempo que los trabajadores administrativos han estado laborando en la UNAMBA, la respuesta más común fue en el rango de 1 a 4 años, representando el 33% (33 personas). Aquellos con una antigüedad laboral de 17 a 22 años constituyen el 18% (18 personas), mientras que el grupo de 9 a 12 años representa el 16% (16 personas). El 11% (11 personas) indicaron haber trabajado menos de 1 año y el 7% (7 personas) de 5 a 8 años.

**Tabla 12**

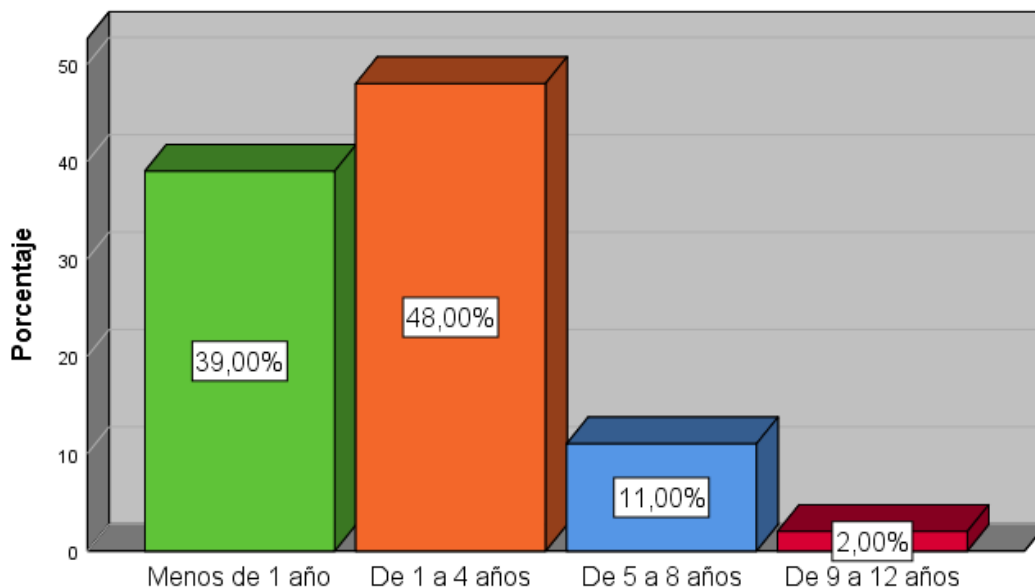
*Frecuencia y porcentaje del tiempo de servicio con el actual jefe*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 1 año	39	39,0	39,0
	De 1 a 4 años	48	48,0	87,0
	De 5 a 8 años	11	11,0	98,0
	De 9 a 12 años	2	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

**Figura 8**

*Distribución porcentual del tiempo de servicio con el actual jefe*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

En relación con la información presentada en la tabla 12 y la figura 8, referente al tiempo que los trabajadores administrativos de la UNAMBA han estado trabajando con su jefe actual, la mayoría, representada por el 48% (48 personas), indicó un lapso de 1 a 4 años. Aquellos que llevan menos de 1 año trabajando con su jefe constituyen el 39% (39 personas), mientras que un 11% (11 personas) reportó una antigüedad de 5 a 8 años, y solo el 2% (2 personas) indicó haber laborado de 9 a 12 años con su jefe actual.

### 5.1.3 Descripción de resultados por variables

#### 5.1.3.1 Cálculo de baremos

En la presente investigación se recurrió a los baremos debido a que es una herramienta simple y práctica que permite conocer un dato evitando el tedio que significaría realizar, una y otra vez, los mismos cálculos.

**Tabla 13***Baremo de niveles de valoración de la variable estilos de liderazgo y sus dimensiones*

Niveles y rangos	Estilos de Liderazgo (V1)	D1: Liderazgo transformacional	D2: Liderazgo transaccional	D3: Laissez Faire	Escala de valoración
Raramente	[19-44]	[9-21]	[6-14]	[4-9]	Nunca (1) Casi nunca (2)
Ocasionalmente	[45-70]	[22-33]	[15-22]	[10-15]	A veces (3)
Frecuentemente	[71-95]	[34-45]	[23-30]	[16-20]	Casi siempre (4) Siempre (5)

*Nota.* Elaboración según el cálculo de valoración de los baremos, 2023.

Como se aprecia en la tabla 13 se calcularon los baremos según los rangos para la primera variable Estilos de Liderazgo y sus tres dimensiones, de esta forma se trabajó con los niveles “Raramente” que suplanta a la escala “Nunca” y “Casi nunca”, “Ocasionalmente” que suplanta a la escala “A veces” y “Frecuentemente” que suplanta a “Casi siempre” y “Siempre”.

**Tabla 14***Baremo de niveles de valoración de la variable compromiso organizacional afectivo y sus dimensiones*

Niveles y rangos	Compromiso Organizacional Afectivo (V2)	D4: Valores compartidos	D5: Participación	D6: Identificación	Escala de valoración
Bajo	[18-42]	[6-14]	[6-14]	[6-14]	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2)
Regular	[43-66]	[15-22]	[15-22]	[15-22]	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
Alto	[67-90]	[23-30]	[23-30]	[23-30]	De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)

*Nota.* Elaborado según el cálculo de valoración de los baremos, 2023.

Respecto a la tabla 14 se calcularon los baremos según los rangos para la variable Compromiso Organizacional Afectivo y sus dimensiones, de esta forma se trabajó con los niveles “Bajo” que suplanta a la escala “Totalmente en desacuerdo” y “En

desacuerdo”, “Regular” que suplanta a la escala “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “Alto” que suplanta a “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”.

### 5.1.3.2 Análisis de la variable Estilos de Liderazgo

**Tabla 15**

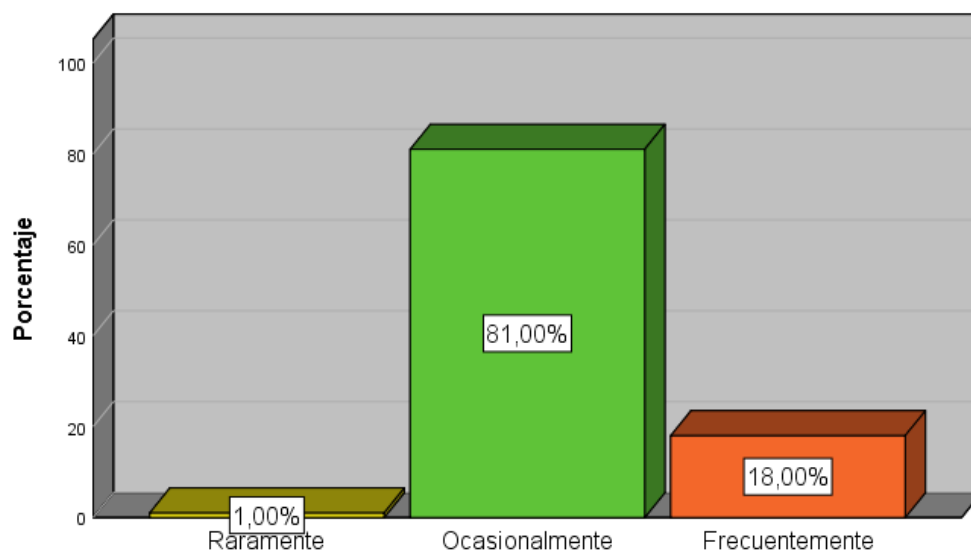
*Frecuencia y porcentaje de la variable estilos de liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	1	1,0	1,0	1,0
	Ocasionalmente	81	81,0	81,0	82,0
	Frecuentemente	18	18,0	18,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

**Figura 9**

*Distribución porcentual de la variable estilos de liderazgo*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

Como se logra observar en la tabla 15 y figura 9, de acuerdo a la información obtenida de los 100 trabajadores administrativos encuestados, el mayor porcentaje (81%), conformado por 81 personas, señalaron que perciben que sus jefes ejercen los estilos de liderazgo ya mencionados de manera ocasional. Por otro lado, el 18%, es decir, 18 trabajadores perciben que sus jefes la ejercen frecuentemente y solo el 1% menciona que es raramente.

En consecuencia, se puede inferir que los líderes aplican distintos enfoques de liderazgo, tales como el transformacional, transaccional y laissez faire. Estas prácticas son evidentes para sus colaboradores al dirigir y desenvolverse en el entorno laboral.

### 5.1.3.3 Análisis de la variable compromiso organizacional afectivo

**Tabla 16**

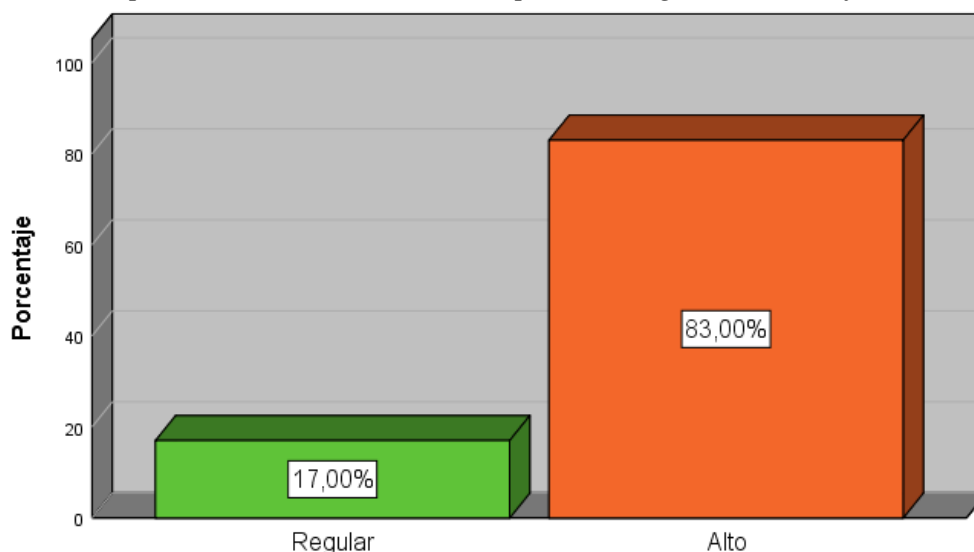
*Frecuencia y porcentaje de la variable compromiso organizacional afectivo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	17	17,0	17,0	17,0
	Alto	83	83,0	83,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

**Figura 10**

*Distribución porcentual de la variable compromiso organizacional afectivo*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

Como se logra observar en la tabla 16 y figura 10 según los datos recopilados de la encuesta aplicada a los 100 trabajadores administrativos, se destaca que el 83%, equivalente a 83 individuos, presenta un compromiso organizacional afectivo alto, mientras que solo el 17%, representado por 17 personas, tiene un compromiso organizacional afectivo regular.

Estos datos dan a entender que los trabajadores comparten sus valores personales con los de la universidad, les gusta involucrarse considerablemente en su trabajo y están altamente identificados con la universidad, de esta forma hace que la UNAMBA se encuentre más cerca de cumplir sus objetivos planteados.

### 5.1.4 Descripción de resultados por dimensiones

#### 5.1.4.1 Análisis de las dimensiones de la variable Estilos de liderazgo

**Tabla 17**

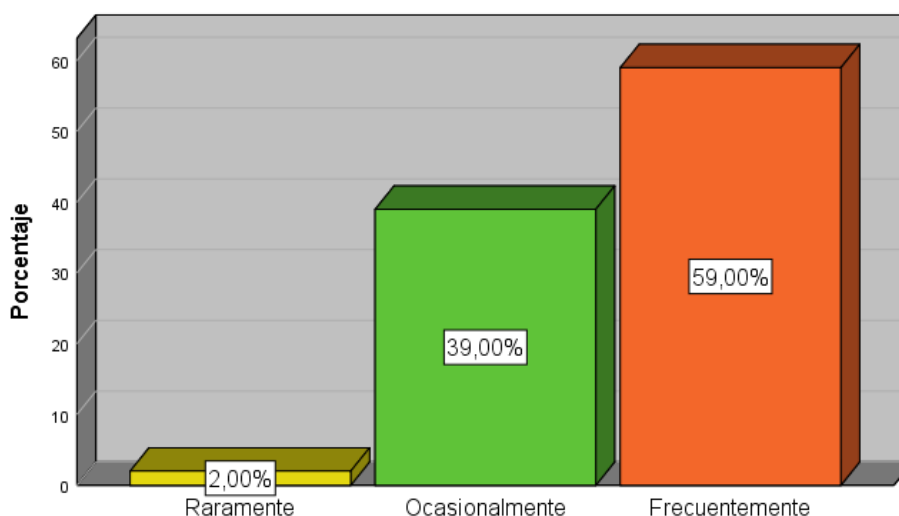
*Frecuencia y porcentaje de la dimensión liderazgo transformacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	2	2,0	2,0	2,0
	Ocasionalmente	39	39,0	39,0	41,0
	Frecuentemente	59	59,0	59,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

**Figura 11**

*Distribución porcentual de la dimensión liderazgo transformacional*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

Considerando la tabla 17 y la figura 11, el 59% de los empleados percibe que sus supervisores exhiben un estilo de liderazgo transformacional frecuente, mientras que el 39% lo nota de manera ocasional. Muy al contrario, solo el 2% indica que percibe este estilo de liderazgo raramente.

A partir de estos datos se puede deducir que los líderes ejercen una influencia positiva en sus subordinados. Esto, a su vez, genera confianza en los empleados, quienes se sienten motivados para desempeñar sus tareas y perciben el respaldo de sus jefes, lo que facilita el desarrollo de sus capacidades y habilidades.

**Tabla 18**

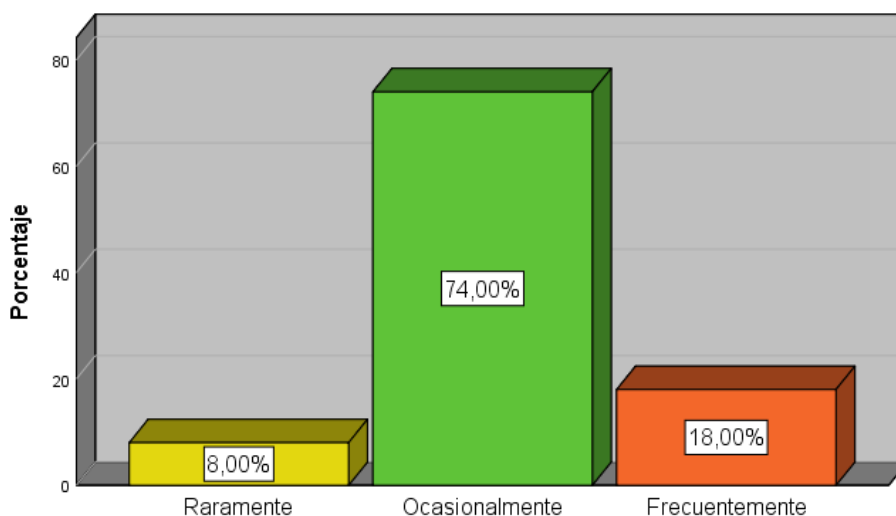
*Frecuencia y porcentaje de la dimensión liderazgo transaccional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	4	4,0	4,0
	Ocasionalmente	49	49,0	53,0
	Frecuentemente	47	47,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

**Figura 12**

*Distribución porcentual de la dimensión liderazgo transaccional*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

Conforme a la tabla 18 y de la figura 12 se revela que, según los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los 100 trabajadores administrativos, destaca que la mayoría de los encuestados (74%) percibe que los jefes exhiben un estilo de liderazgo transaccional ocasionalmente, mientras que el 18% indica que lo percibe frecuentemente y solo el 8% menciona que es raramente.

En base a esta información, se puede inferir que gran parte de los trabajadores tienen un acuerdo con sus superiores sobre una recompensa prometida, además que los jefes están

al tanto de los posibles errores que pueden llegar a cometer sus subordinados, ya sea durante la realización de una tarea o después de la misma.

**Tabla 19**

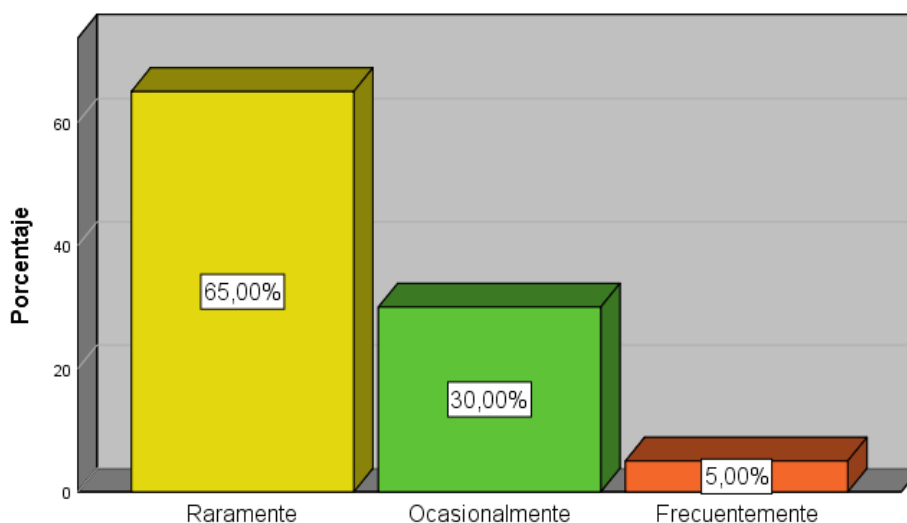
*Frecuencia y porcentaje de la dimensión laissez faire*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	65	65,0	65,0	65,0
	Ocasionalmente	30	30,0	30,0	95,0
	Frecuentemente	5	5,0	5,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

**Figura 13**

*Distribución porcentual de la dimensión laissez faire*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

De acuerdo con la tabla 19 y la figura 13 se informa que, según los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 100 trabajadores administrativos, la mayoría, representada por el 65%, indica que perciben raramente la aplicación del estilo de liderazgo laissez faire por parte de sus jefes. En contraste, el 30% señala que lo perciben de manera ocasional, mientras que solo el 5% lo percibe como una práctica frecuente.

Con estos datos se plantea que los jefes de los trabajadores administrativos encuestados suelen estar activos en sus lugares de trabajo, mostrando interés y asumiendo sus responsabilidades sin eludirlas. Estas acciones, a su vez, contribuyen a un mejor desempeño por parte de los trabajadores.



### 5.1.4.2 Análisis de las dimensiones de la variable Compromiso organizacional afectivo

**Tabla 20**

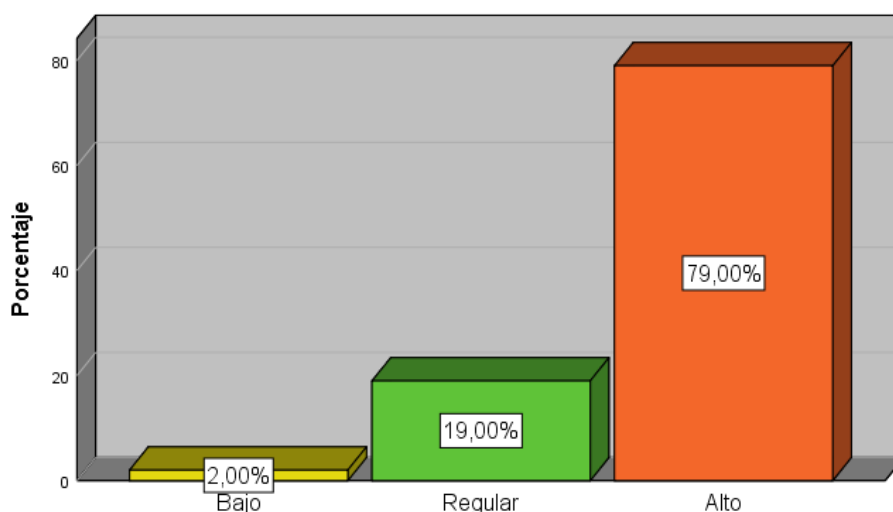
*Frecuencia y porcentaje de la dimensión valores compartidos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	2,0	2,0	2,0
	Regular	19	19,0	19,0	21,0
	Alto	79	79,0	79,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

**Figura 14**

*Distribución porcentual de la dimensión valores compartidos*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

De acuerdo a los datos de la tabla 20 y figura 14, se señala que la mayoría, representando el 79% del conjunto de encuestados, afirma tener un alto nivel de compartición de valores, mientras que el 19% reporta un nivel regular, y únicamente el 2% señala un nivel bajo.

Siguiendo la misma línea, se deduce que la gran mayoría de los trabajadores tiene sus valores alineados con los de la universidad, siente una conexión con estos y demuestra habilidades para trabajar en equipo. Esto contribuye positivamente a la universidad y a la calidad de su servicio.

**Tabla 21**

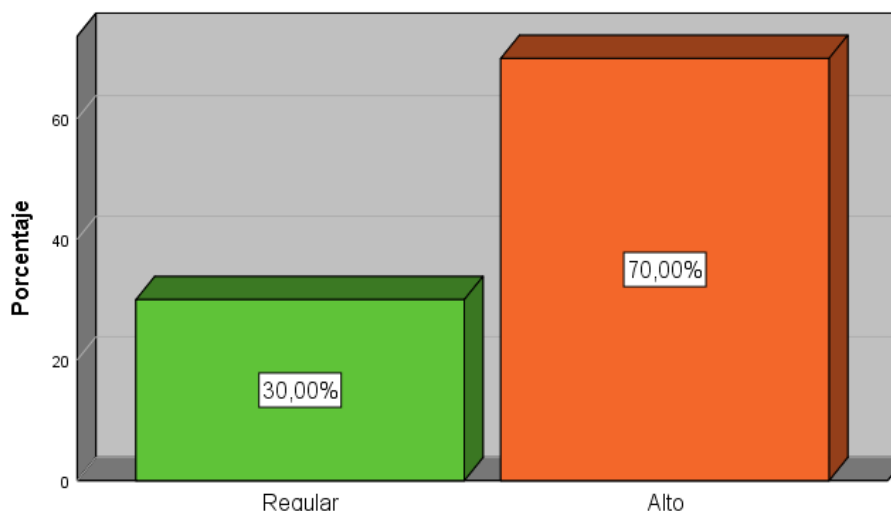
*Frecuencia y porcentaje de la dimensión implicación personal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	30	30,0	30,0	30,0
	Alto	70	70,0	70,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

**Figura 15**

*Distribución porcentual de la dimensión implicación personal*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

Respecto a la tabla 21 y figura 15, se evidencia que la mayoría de los encuestados, equivalentes al 70%, indican que su nivel de implicación en el trabajo es elevado. Por otro lado, el 30% expresa que es de nivel regular. Es importante destacar que ninguno de los encuestados menciona tener un nivel bajo de implicación.

Se puede decir entonces que los trabajadores administrativos demuestran un fuerte involucramiento con sus responsabilidades, disfrutan participar en las actividades organizadas por la universidad y buscan resolver cualquier problema laboral de manera eficiente.

**Tabla 22**

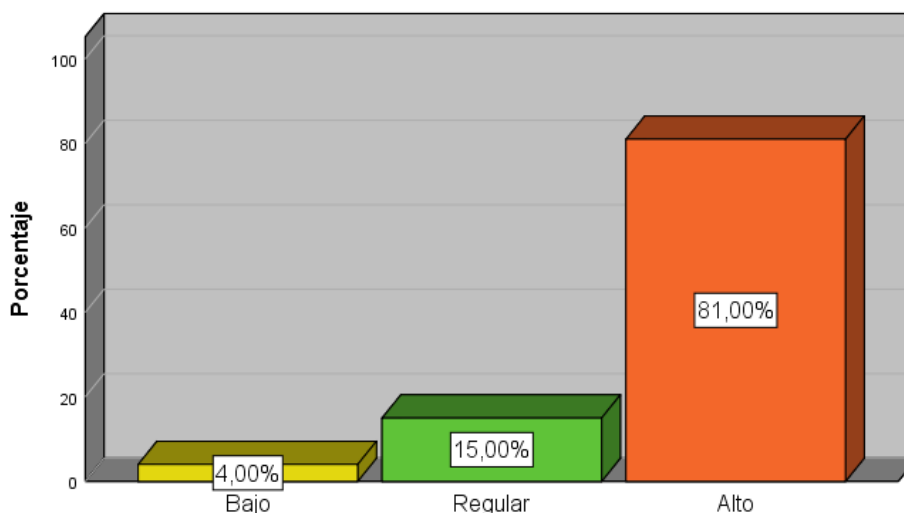
*Frecuencia y porcentaje de la dimensión identificación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	4,0	4,0	4,0
	Regular	15	15,0	15,0	19,0
	Alto	81	81,0	81,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

**Figura 16**

*Distribución porcentual de la dimensión identificación*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

Los datos presentados en la tabla 22 y en la figura 16 muestran que el 81% de los empleados de la UNAMBA indican tener una alta identificación con la universidad. Por otro lado, el 15% reporta una identificación de nivel regular, mientras que solo el 4% señala tener una identificación baja.

Esto evidencia que los empleados sienten un profundo orgullo por formar parte de la universidad. Además, experimentan un sólido sentido de pertenencia y una motivación sólida para continuar desempeñándose al máximo.

## 5.2 Tablas cruzadas

Muñoz (2015) plantea que una tabla cruzada o de contingencia “presenta los resultados de dos o más variables categóricas. Las respuestas en conjunto se clasifican de tal manera que las categorías de una variable se localizan en filas y las categorías de la otra variable se sitúan en las columnas” (p. 239). Es así que facilitan la exploración, visualización y validación de las relaciones entre variables, contribuyendo así a una interpretación más completa de los datos.

### 5.2.1 Tablas cruzadas entre variables

**Tabla 23**

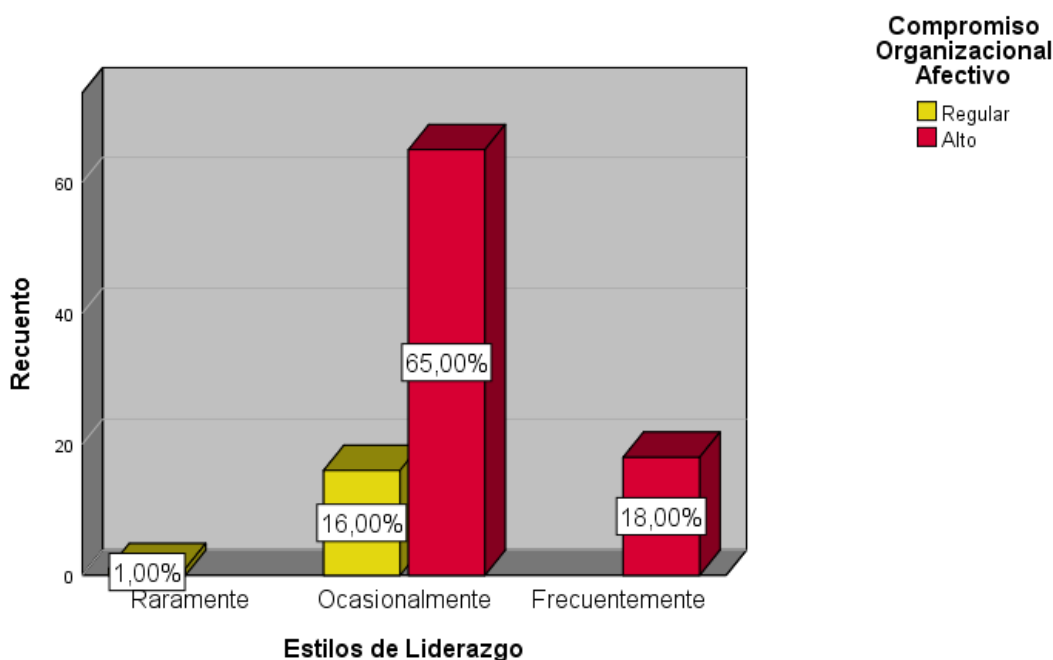
*Tabla cruzada entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo*

		Compromiso Organizacional Afectivo		Total
		Regular	Alto	
Estilos de liderazgo	Raramente	1	0	1
	Ocasionalmente	16	65	81
	Frecuentemente	0	18	18
Total		17	83	100

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

**Figura 17**

*Gráfico de barras agrupadas entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

Los datos presentados en la tabla 23 y la figura 17 revelan lo siguiente:

- Entre los trabajadores que raramente perciben distintos estilos de liderazgo en sus jefes, solo el 1% muestra un nivel de compromiso organizacional afectivo regular, y ninguno indica que sea bajo o alto.
- En el caso de los trabajadores que ocasionalmente perciben diversos estilos de liderazgo en sus jefes, el 65% reporta un compromiso organizacional afectivo alto. Por otro lado, se observa una diferencia significativa, ya que solo un 16% informa un nivel alto, y ninguno indica tener un nivel bajo.
- En relación con aquellos trabajadores que perciben con frecuencia los estilos de liderazgo en sus jefes, el 18% indica tener un alto compromiso organizacional afectivo, sin que ninguno manifieste tener un nivel bajo o regular.

Se deduce que cuando los trabajadores perciben con mayor ocasión y frecuencia la aplicación de diversos estilos de liderazgo por parte de sus jefes, también exhiben un mayor compromiso organizacional afectivo.

### 5.2.2 Tablas cruzadas entre dimensiones

**Tabla 24**

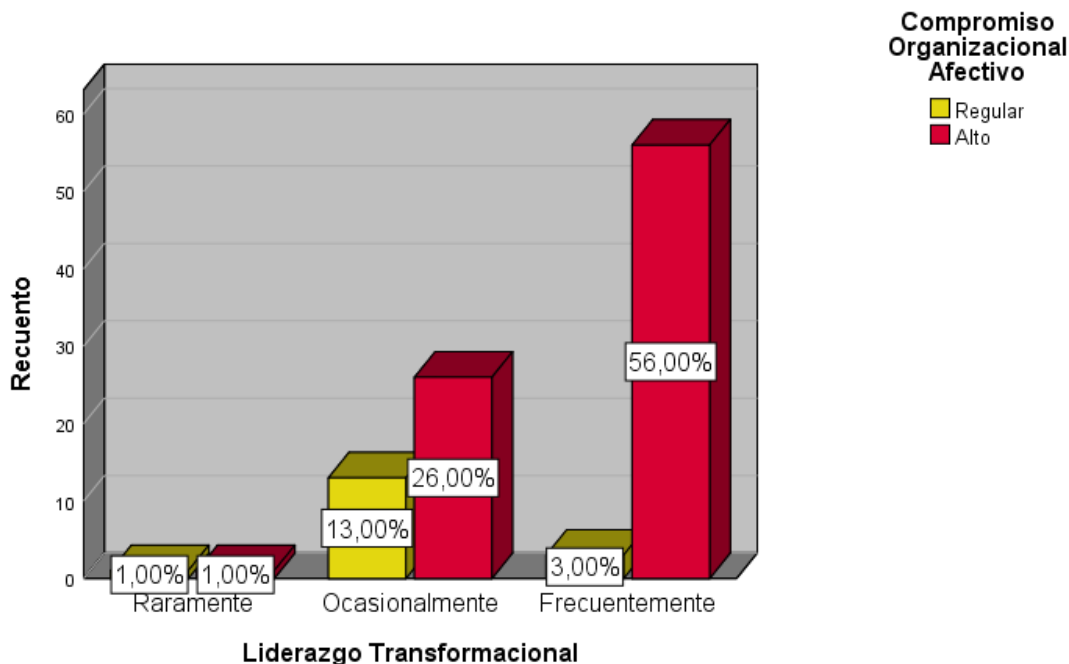
*Tabla cruzada entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional afectivo*

		Compromiso Organizacional Afectivo		Total
		Regular	Alto	
Liderazgo Transformacional	Raramente	1	1	2
	Ocasionalmente	13	26	39
	Frecuentemente	3	56	59
Total		17	83	100

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

**Figura 18**

*Gráfico de barras agrupadas entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional afectivo*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

Los datos presentados en la tabla 24 y la figura 18 revelan lo siguiente:

- Entre los trabajadores que raramente perciben el liderazgo transformacional en sus jefes, solamente el 1% muestra un nivel de compromiso organizacional afectivo regular, mientras que otro 1% indica un nivel alto, sin que ninguno señale tener un nivel bajo.
- En el caso de los trabajadores que ocasionalmente perciben el liderazgo transformacional en sus jefes, el 26% informa un compromiso organizacional afectivo alto, el 13% señala un nivel regular, y ninguno indica tener un nivel bajo.
- En cuanto a aquellos trabajadores que frecuentemente perciben el liderazgo transformacional en sus jefes, el 56% señala tener un compromiso organizacional afectivo alto. En contraste, se destaca una diferencia significativa, ya que el 3% reporta un nivel regular, y ninguno indica tener un nivel bajo.

Se infiere que cuando los trabajadores perciben con mayor ocasión y frecuencia la aplicación del estilo de liderazgo transformacional por parte de sus jefes, también exhiben un mayor compromiso organizacional afectivo.

**Tabla 25**

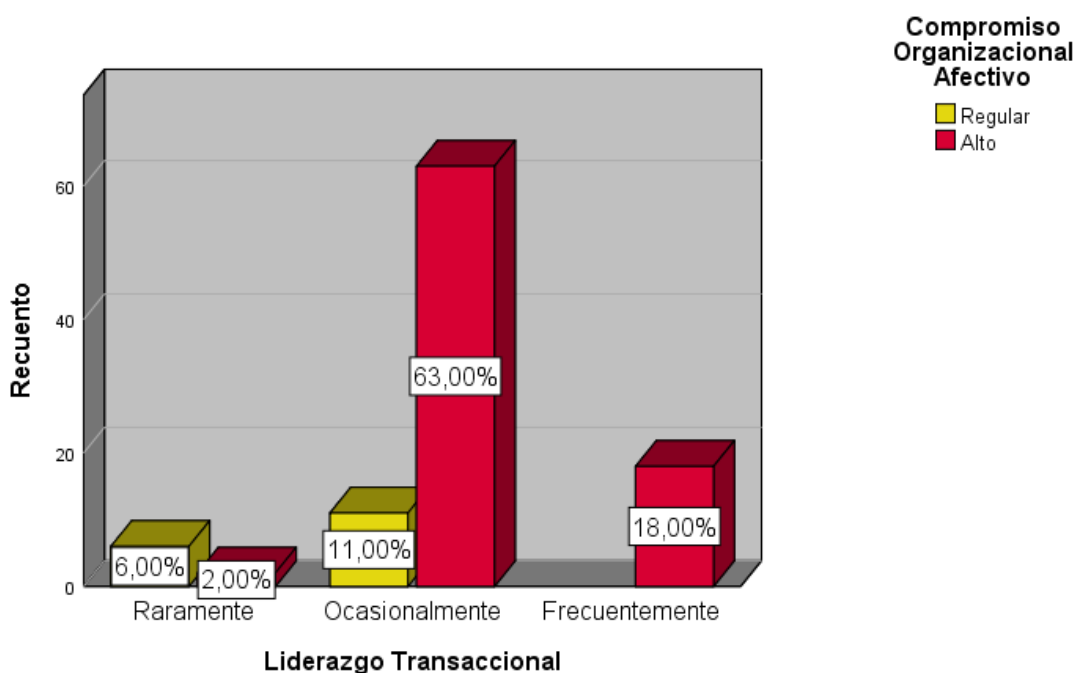
*Tabla cruzada entre liderazgo transaccional y compromiso organizacional afectivo*

		Compromiso Organizacional Afectivo		Total
		Regular	Alto	
Liderazgo Transaccional	Raramente	6	2	8
	Ocasionalmente	11	63	74
	Frecuentemente	0	18	18
Total		17	83	100

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

**Figura 19**

*Gráfico de barras agrupadas entre liderazgo transaccional y compromiso organizacional afectivo*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

Los datos presentados en la tabla 25 y la figura 19 indican lo siguiente:

- Entre los trabajadores que raramente perciben el liderazgo transaccional en sus jefes, el 6% muestra un nivel de compromiso organizacional afectivo regular, mientras que solo el 2% indica que es alto, y ninguno señala tener un nivel bajo.
- En el caso de los trabajadores que ocasionalmente perciben el liderazgo transaccional en sus jefes, el 63% informa un compromiso organizacional afectivo alto. Por otro

lado, se destaca una diferencia significativa, ya que el 11% reporta un nivel regular, y ninguno indica tener un nivel bajo.

- En relación con aquellos trabajadores que perciben con frecuencia el liderazgo transaccional en sus jefes, solamente el 18% señala tener un alto compromiso organizacional afectivo, mientras que el resto no indica tener un nivel bajo o regular. Se concluye que cuando los trabajadores perciben con mayor ocasión y frecuencia la aplicación del estilo de liderazgo transaccional por parte de sus jefes, también exhiben un mayor compromiso organizacional afectivo.

**Tabla 26**

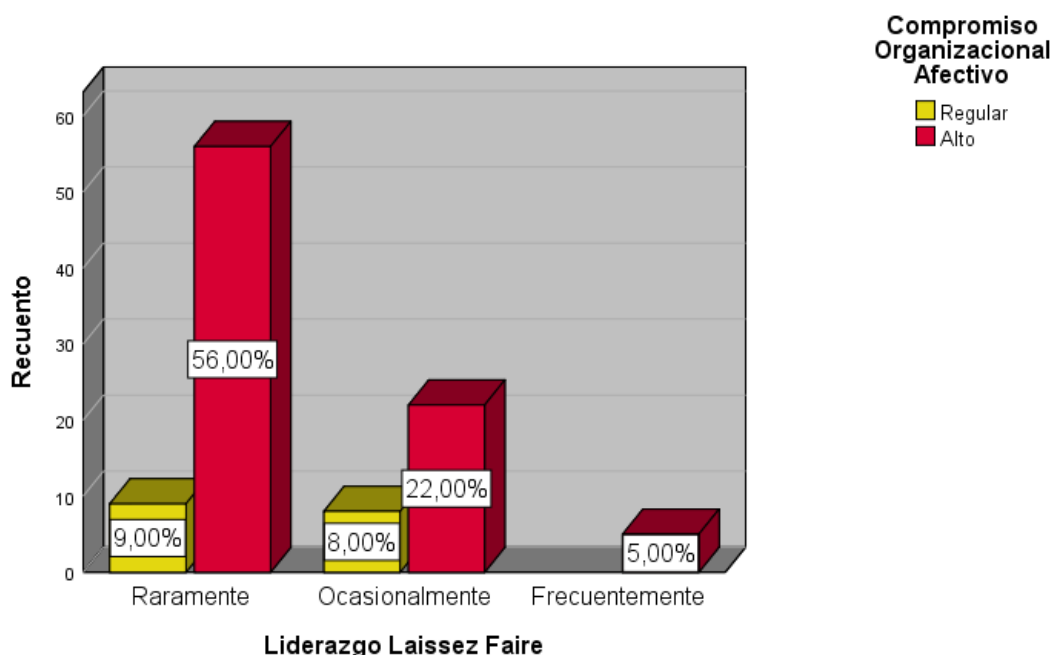
*Tabla cruzada entre liderazgo laissez faire y compromiso organizacional afectivo*

		Compromiso Organizacional Afectivo		Total
		Regular	Alto	
Liderazgo Laissez Faire	Raramente	9	56	65
	Ocasionalmente	8	22	30
	Frecuentemente	0	5	5
Total		17	83	83

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

**Figura 20**

*Gráfico de barras agrupadas entre liderazgo laissez faire y compromiso organizacional afectivo*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).



Los datos presentados en la tabla 26 y la figura 20 muestran lo siguiente:

- Entre los trabajadores que raramente perciben el liderazgo laissez faire en sus jefes, el 56% exhibe un alto nivel de compromiso organizacional afectivo. Por otro lado, se destaca una diferencia notable, ya que solo el 9% informa un nivel regular, y ninguno indica tener un nivel bajo.
  - En el caso de los trabajadores que ocasionalmente perciben el liderazgo Laissez Faire en sus jefes, el 22 % reporta un compromiso organizacional afectivo alto, el 8% informa un nivel regular, y ninguno indica tener un nivel bajo.
  - En relación con aquellos empleados que perciben con frecuencia los estilos de liderazgo en sus superiores, solamente un 5% indica tener un alto compromiso organizacional afectivo, mientras que el resto no señala tener un nivel bajo o regular.
- Se afirma entonces que cuando los trabajadores perciben con mayor ocasión y frecuencia la aplicación del estilo de liderazgo laissez faire por parte de sus jefes, exhiben un menor compromiso organizacional afectivo.

### 5.3 Contrastación de hipótesis

Para la prueba o contrastación de hipótesis se fijó el nivel de significancia ( $\alpha$ ) en 0.05 (5%), y para la interpretación del Rho de Spearman se siguió la siguiente tabla:

**Tabla 27**

*Interpretación del coeficiente de correlación de Rho de Spearman*

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

*Nota.* Datos extraídos de Mondragón Barrera (2014, p. 100).

### 5.3.1 Hipótesis general

- Ho (Hipótesis Nula): No existe relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.
- H1(Hipótesis Alterna): Existe relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.

**Tabla 28**

*Prueba de hipótesis general con el coeficiente Rho de Spearman: estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo*

			Estilos de Liderazgo	Compromiso Organizacional Afectivo
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,489
		Sig. (bilateral)	.	,000
			N	100
	Compromiso Organizacional Afectivo	Coefficiente de correlación	,489	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
		N	100	

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

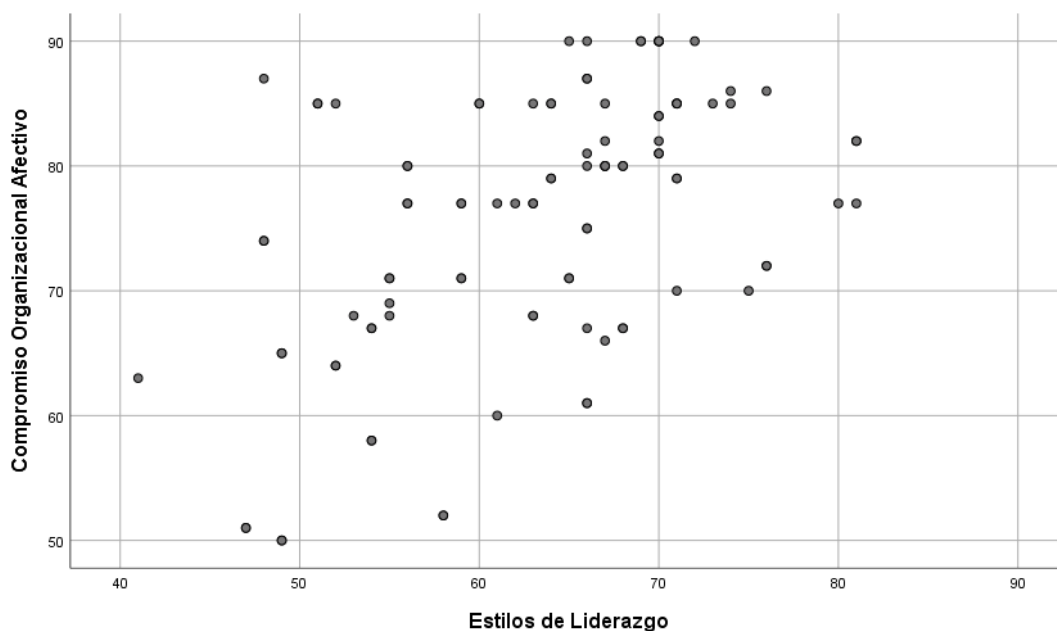
De acuerdo con los datos mostrados en la tabla 28, se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,489, lo que indica una correlación positiva de magnitud media entre las variables en contraste. Además, el p-valor (Sig.) es 0,000, la cual está por debajo del nivel de significancia del 0,05. Lo que sugiere que hay evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula.

Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (H1). Se afirma entonces, con un nivel de confianza del 95%, que existe relación entre la percepción de los estilos de liderazgo en los jefes y el nivel de compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la UNAMBA en el año 2023.



**Figura 21**

*Cuadro de dispersión de datos de los estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

En la figura 21 se observa una relación positiva entre las variables, lo que significa una relación directamente proporcional entre ellas, cuando la percepción de diferentes estilos de liderazgo es más frecuente, al mismo tiempo el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores es más alto.

### 5.3.2 Hipótesis específicas

#### 5.3.2.1 Hipótesis específica 1

- Ho (Hipótesis Nula): No existe relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.
- H1(Hipótesis Alternativa): Existe relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.

**Tabla 29**

*Prueba de hipótesis con el coeficiente Rho de Spearman: liderazgo transformacional y compromiso organizacional afectivo*

			Liderazgo Transformacional	Compromiso Organizacional Afectivo
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	,456
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Compromiso Organizacional Afectivo	Coefficiente de correlación	,456	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

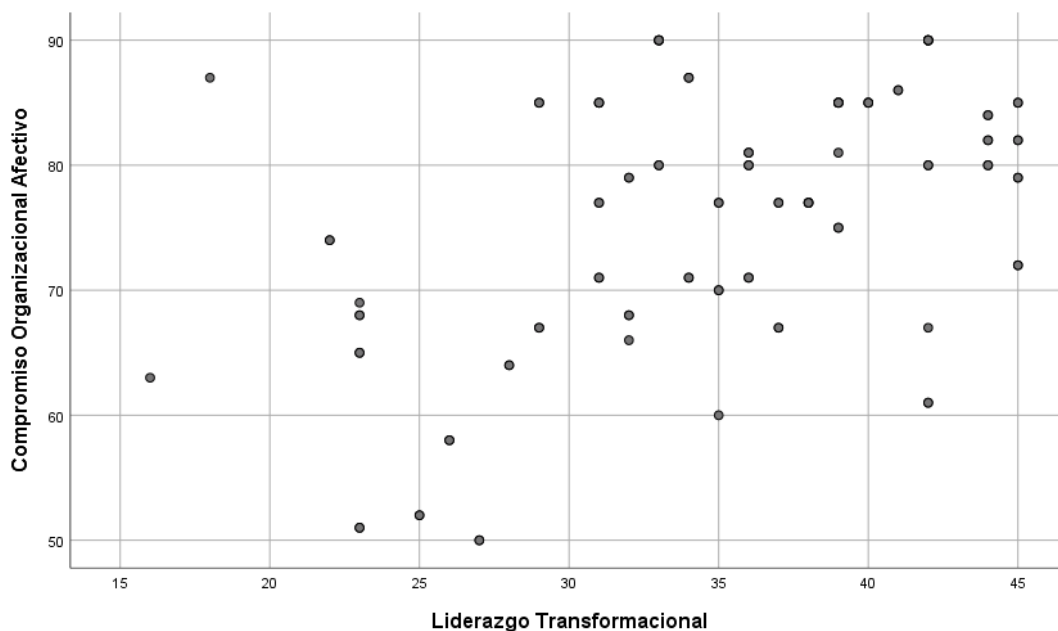
De acuerdo con los datos mostrados en la tabla 29, se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,456, lo que indica una correlación positiva de magnitud media entre el liderazgo Transformacional y el compromiso organizacional afectivo. Además, el p-valor (Sig.) es 0,000, la cual está por debajo del nivel de significancia del 0,05. Lo que sugiere que hay evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula.

Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (H1). Se afirma entonces, con un nivel de confianza del 95%, que existe relación entre la percepción del liderazgo transformacional en los jefes y el nivel de compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la UNAMBA en el año 2023.



**Figura 22**

*Cuadro de dispersión de datos del liderazgo transformacional y compromiso organizacional afectivo*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

En la figura 22 se observa una relación positiva entre las variables, lo que significa una relación directamente proporcional entre ellas, mientras que la percepción del liderazgo transformacional es más frecuente, el compromiso afectivo de los trabajadores es más alto.

### 5.3.2.2 Hipótesis específica 2

- Ho (Hipótesis Nula): No existe relación entre el liderazgo transaccional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.
- H1 (Hipótesis Alterna): Existe relación entre el liderazgo transaccional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.

**Tabla 30**

*Prueba de hipótesis con el coeficiente Rho de Spearman: liderazgo transaccional y compromiso organizacional afectivo*

			Liderazgo Transaccional	Compromiso Organizacional Afectivo
Rho de Spearman	Liderazgo Transaccional	Coefficiente de correlación	1,000	,454
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Compromiso Organizacional Afectivo	Coefficiente de correlación	,454	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

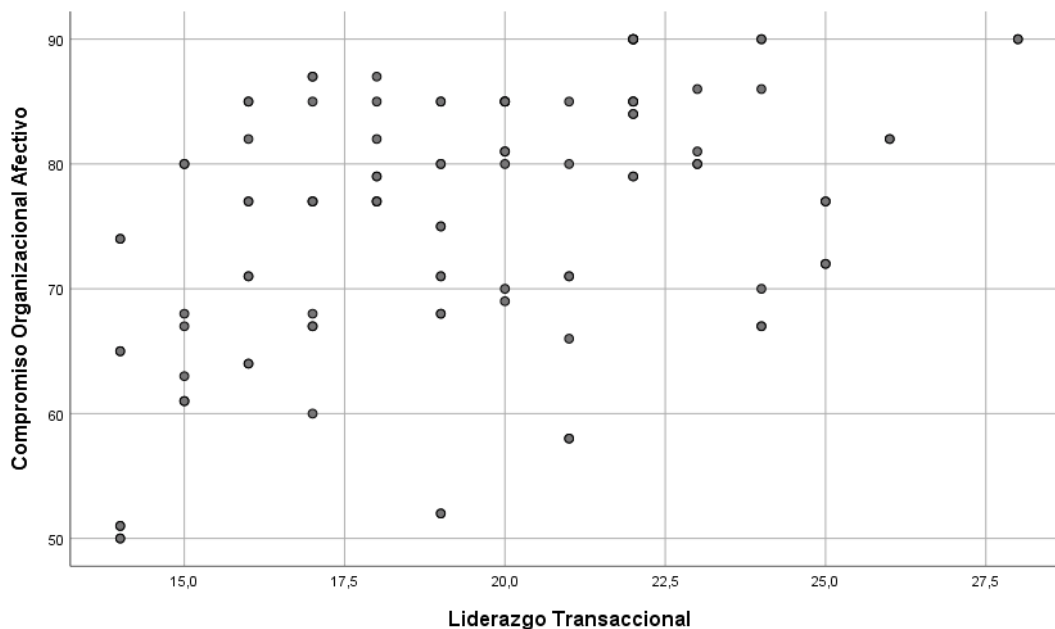
De acuerdo con los datos mostrados en la tabla 30, se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,454, lo que indica una correlación positiva de magnitud media entre el liderazgo Transaccional y el compromiso organizacional afectivo. Además, el p-valor (Sig.) es 0,000, la cual está por debajo del nivel de significancia del 0,05. Lo que sugiere que hay evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula.

Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ). Se afirma entonces, con un nivel de confianza del 95%, que existe relación entre la percepción del liderazgo transaccional en los jefes y el nivel de compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la UNAMBA en el año 2023.



**Figura 23**

*Cuadro de dispersión de datos del liderazgo transaccional y compromiso organizacional afectivo*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

En la figura 23 se puede apreciar una relación positiva entre las variables, lo que significa una relación directamente proporcional entre las variables, mientras que la percepción del liderazgo transaccional es más frecuente, el compromiso afectivo de los trabajadores es más alto.

### 5.3.2.3 Hipótesis específica 3

- Ho (Hipótesis Nula): No existe relación entre el liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.
- H1(Hipótesis Alterna): Existe relación entre el liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.

**Tabla 31**

*Prueba de hipótesis con el coeficiente Rho de Spearman: liderazgo laissez faire y compromiso organizacional afectivo*

			Laissez Faire	Compromiso Organizacional Afectivo
Rho de Spearman	Laissez Faire	Coeficiente de correlación	1,000	-,238
		Sig. (bilateral)	.	,017
		N	100	100
	Compromiso Organizacional Afectivo	Coeficiente de correlación	-,238	1,000
		Sig. (bilateral)	,017	.
		N	100	100

*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

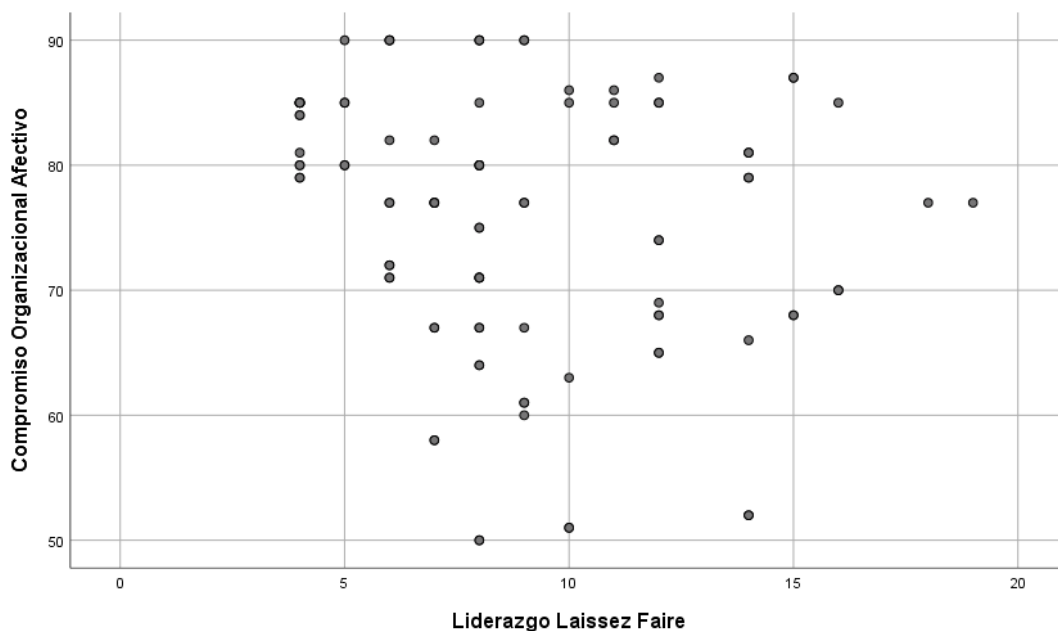
De acuerdo con los datos mostrados en la tabla 29, se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es -0,238, lo que indica una correlación negativa de magnitud media entre el liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional afectivo. Además, el p-valor (Sig.) es 0,017, la cual está por debajo del nivel de significancia del 0,05. Lo que sugiere que hay evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula.

Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alterna (H<sub>1</sub>). Se afirma entonces, con un nivel de confianza del 95%, que existe relación entre la percepción del liderazgo laissez faire en los jefes y el nivel de compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la UNAMBA en el año 2023.



**Figura 24**

*Cuadro de dispersión de datos del liderazgo laissez faire y compromiso organizacional afectivo*



*Nota.* Datos derivados del estadístico SPSS versión 26.00 (2023).

En la figura 24 se puede apreciar una relación negativa media entre las variables, lo que significa una relación inversamente proporcional entre las variables, mientras que la percepción del liderazgo laissez faire es más frecuente, el compromiso afectivo de los trabajadores es más bajo.

## 5.4 Discusiones

Tomando en cuenta los hallazgos encontrados en el presente estudio de investigación, se acepta la hipótesis general con un nivel confianza del 95%, afirmándose que existe relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023. Además, según el coeficiente de correlación Rho de Spearman, la relación encontrada entre ambas variables se interpreta como una correlación positiva de magnitud media. Dichos resultados concuerdan con González y Salas (2021) quienes especifican que la correlación es positiva parcial entre los tres estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de los trabajadores de las medianas y grandes empresas del sector textil en Gamarra para el periodo 2019 al 2020. Asimismo, concuerda con Tortolero y América (2022), quienes concluyeron que existe relación media entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los docentes del Centro Universitario de Líderes Durango. De igual forma Abdulaziz y Hassan (2020), Frkovich (2018) y Alvarado et al. (2016) confirman que efectivamente existe una correlación entre ambas variables, siendo el liderazgo transformacional y transaccional las más sobresalientes, concordando con los resultados en el presente estudio. Sin embargo, estos resultados coinciden parcialmente con Guerrero-Bejarano et al. (2021) quienes concluyeron que, en los trabajadores administrativos de las empresas de servicios en Ecuador, únicamente el liderazgo transformacional genera un efecto positivo en el compromiso organizacional, a diferencia del liderazgo transaccional que tiene un impacto negativo. Por otra parte, respecto al compromiso organizacional afectivo, en el presente estudio se demostró que el 83% presenta un nivel alto, el 17% un nivel regular y nadie que es bajo, dichos resultados no coinciden con Alhuay (2019), quien realizó su estudio en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, concluyendo que el 60% de los encuestados muestran un nivel de compromiso afectivo medio, el 15.8% reflejan un nivel alto y el 24.2% un nivel bajo; todo ello indica que gran parte de los colaboradores no se sienten emocionalmente ligados a dicha municipalidad y aún no han logrado satisfacer la necesidad de autorrealización. En la misma línea Pinto (2021) afirmó en su estudio que el compromiso afectivo fue alto. Siendo la dimensión del compromiso afectivo el que más se presentó, debido a que más de la mitad de los encuestados manifestaron que tienen un compromiso afectivo entre medio y alto.



En relación a la hipótesis específica 1, se confirma que efectivamente existe relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023. Esta relación se caracteriza por una correlación positiva de magnitud media. Además, se destaca que el liderazgo transformacional fue el más notorio entre los jefes según la percepción de los trabajadores administrativos. Los resultados coinciden parcialmente con Mañas-Rodríguez et al. (2020) donde señalaron que el compromiso afectivo de los empleados de una organización internacional se ve influido por el liderazgo transformacional de forma positiva y significativa. Los trabajadores tendrán una menor propensión por el abandono cuando hay un líder transformacional y compromiso afectivo. De la misma forma Vargas-Salgado et al. (2018) afirmaron que el liderazgo transformacional influye de forma directa e indirecta sobre la intención de permanencia, a través de la mediación del compromiso afectivo. Por otro lado, Uriarte (2020) quien realizó su estudio a los trabajadores administrativos de una Municipalidad en Lambayeque, Arévalo (2019) en el Centro Emergencia Mujer San Martín y Junco (2018) en la Municipalidad Distrital de Pacucha coinciden en que existe una relación positiva significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso afectivo; siendo este estilo el que tiene una mayor presencia y el compromiso afectivo es el segundo más presentado en cada trabajador. Asimismo Miranda (2023) encontró que al menos del 50% de servidores creen que el liderazgo transformacional es eficiente.

Respecto a la hipótesis específica 2, se señala que sí existe relación entre el liderazgo transaccional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023. Dicha relación se caracteriza por una correlación positiva de magnitud media. A su vez se evidencia que liderazgo transaccional es el segundo estilo más percibido por los trabajadores. Respecto a la correlación es de magnitud media. En la misma línea, González y Salas (2021), concluyó que existe relación positiva media entre el liderazgo transaccional y el compromiso organizacional. De la misma forma, Uriarte (2020) y Gamboa (2017) señalaron que existe relación positiva moderada entre el liderazgo transaccional y el compromiso organizacional afectivo, además es el estilo más aplicado después del Liderazgo Transformacional, es decir, a medida que aumenta la percepción de un liderazgo transaccional, también aumentará el compromiso organizacional de los trabajadores, pero el incremento se dará en menor medida que en el caso del liderazgo



transformacional. Al contrario del presente estudio, Frkovich (2018) declara que todos los estilos de liderazgo presentan una correlación significativa con el compromiso organizacional, siendo el estilo transaccional el que presenta el mayor efecto. Así mismo Arévalo (2019) manifiesta que las correlaciones entre el estilo de liderazgo transaccional no tienen relación significativa con las dimensiones del compromiso organizacional, datos que no coinciden con este estudio, debido a que tanto la dimensión del liderazgo transformacional y transaccional son casi igual de aplicadas y se correlacionan con el compromiso organizacional afectivo.

Finalmente, referente a la hipótesis específica 3, se afirma que sí existe relación entre el liderazgo *laissez faire* y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023. Al contrario de los anteriores estilos, esta relación presenta una correlación negativa de magnitud media. Sumado a eso, el estilo *laissez faire* es el menos percibido por los trabajadores administrativos. Dichos resultados coinciden con González y Salas (2021) que sostienen que el liderazgo *laissez faire* no tiene relación positiva con la variable compromiso organizacional. De igual forma Uriarte (2020), manifiesta que a mayor presencia del estilo de liderazgo *laissez faire* menor compromiso afectivo y normativo. Frkovich (2018) señaló en su estudio que el liderazgo *laissez faire* es el menos frecuente que los otros dos tipos de liderazgo. De igual forma, Alvarado et al. (2016) concluyeron que el estilo de liderazgo *laissez faire* no se asocia con ninguno de los tipos de compromiso organizacional. De esta manera, este estilo de liderazgo definido como «falta de liderazgo» no impacta en las variables de compromiso, dentro de ellas el compromiso afectivo.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

**Primero:** Tras el análisis de datos, se logró determinar una correlación positiva media entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023, debido a que se obtuvo el coeficiente de Rho de Spearman con un valor de 0,489. El estilo más percibido fue el liderazgo transformacional, seguido por el liderazgo transaccional, y por último el liderazgo laissez faire con una percepción negativa. Esto implica que, mientras mayor es la percepción de un liderazgo transformacional y transaccional, entonces tiende a haber un aumento del nivel de compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos. Este aumento se refleja en una alta identificación e involucramiento laboral, alineando sus valores con los de la universidad. En contraste, una mayor percepción del liderazgo laissez faire se asocia con una disminución del nivel de compromiso organizacional afectivo.

**Segundo:** De la misma manera, se estableció una correlación positiva media entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023, como se refleja en el coeficiente de correlación Rho de Spearman con un valor de 0,456. Se destaca que el liderazgo transformacional fue el estilo más perceptible en los jefes. De esta forma se afirma que a medida que aumenta la percepción del liderazgo transformacional, tiende a haber un aumento del nivel de compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos. Dicho aumento se refleja cuando los jefes dan un buen ejemplo, motivan a sus subordinados, valoran los esfuerzos y los ayudan a desarrollar habilidades y capacidades.

**Tercero:** En la misma línea, se estableció una correlación positiva media entre el liderazgo transaccional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de



la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023, tal como muestra el coeficiente de correlación Rho de Spearman con un valor de 0,454. El estilo de liderazgo transaccional es el segundo más notado seguido del estilo transformacional. Por consiguiente, se declara que a medida que aumenta la percepción del liderazgo transaccional, tiende a haber un aumento del nivel de compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos. Este aumento se refleja cuando los jefes brindan recompensas por el buen desempeño de sus subordinados y están en constante supervisión durante y después del cumplimiento de sus funciones.

**Cuarto:** Se estableció un coeficiente de Rho de Spearman con un valor de -0,238 entre el liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023, lo que significa una correlación negativa media. Se deduce entonces, a diferencia del liderazgo transformacional y transaccional, que a medida que aumenta la percepción de un liderazgo laissez faire, tiende a haber una disminución del nivel de compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos. Dicha disminución se da en caso que los jefes evadan sus responsabilidades, demuestren falta de interés y/o deleguen sus funciones frecuentemente.



## 6.2 Recomendaciones

**Primero:** Determinadas las conclusiones, se recomienda a la comunidad académica seguir investigando la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional afectivo, considerando factores adicionales que puedan influir en esta relación, como la cultura organizacional y las características individuales de los trabajadores. Utilizar metodologías aplicadas o explicativas puede ayudar a entender mejor cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan el compromiso afectivo. Además, se sugiere examinar niveles más profundos de compromiso mediante indicadores como productividad, rotación y absentismo, y realizar estudios comparativos entre diferentes tipos de organizaciones (universidades, empresas, ONGs) para evaluar variaciones en el impacto del liderazgo según el contexto organizacional.

**Segundo:** Dada la influencia positiva identificada del liderazgo transformacional en el compromiso afectivo, se recomienda a la comunidad académica realizar estudios adicionales que investiguen cómo las características específicas de los líderes transformacionales, como la empatía y la capacidad de comunicación, se relacionan o influyen en el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores. Esto podría incluir estudios que determinen el cómo los líderes transformacionales afectan el bienestar emocional de sus equipos.

**Tercero:** Dada la influencia positiva identificada del liderazgo transaccional en el compromiso organizacional afectivo, se recomienda a la comunidad académica llevar a cabo estudios que examinen cómo las recompensas y castigos asociados con el liderazgo transaccional afectan el compromiso afectivo en diferentes niveles de antigüedad y experiencia laboral. Se puede indagar si los trabajadores con mayor experiencia responden de manera diferente a las estrategias de refuerzo del liderazgo transaccional en comparación con los trabajadores nuevos.

**Cuarto:** Finalmente, dada la evidencia de la correlación negativa entre el liderazgo laissez faire y el compromiso afectivo, se recomienda realizar estudios que exploren en qué contextos el liderazgo laissez-faire podría tener efectos menos perjudiciales o incluso positivos en el compromiso organizacional afectivo. Se podrían investigar entornos de trabajo altamente autónomos donde los trabajadores tienen una alta capacidad de auto gestión y ver si el liderazgo laissez-faire en estos casos puede promover la innovación y la satisfacción laboral.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbas, Q., Khanam, S. J. & Ahmad, R. (2019). Reliability and validity estimation of Urdu version of Organizational Commitment Questionnaire-Revised. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 34(2), 255–276. <https://doi.org/10.33824/PJPR.2019.34.2.14>
- Abdulaziz, M. & Hassan, M. (2020). Leadership styles and organizational commitment among managers in Bahrain. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 4(10), 103–117.
- Aguiar, R. y Pinzón, L. M. (2017). *Liderazgo y Comportamiento Organizacional* (1a ed.). Trillas. <https://n9.cl/3a55b>
- Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía coyuntural, Revista de temas de coyuntura y perspectivas*, 5(4), 89–121. [http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4\\_a06.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf)
- Alhuay, M. (2019). *Evaluación del compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Apurímac, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas]. Repositorio Institucional - UNAJMA. <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/518>
- Alvarado, K. P., Parodi, G. T. y Ruiz, M. Y. (2016). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio de la Universidad del Pacífico - UP. <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1590>
- Arévalo, T. B. (2019). *Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional desde la perspectiva de los trabajadores del Centro Emergencia Mujer Región San Martín 2019* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional - UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44519>
- Ávila, S. y Pascual, M. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo de Allen y Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1(1), 201–226. <https://doi.org/10.17561/ree.v2020n1.12>
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3a ed.). Mind Garden.
- Baez-Santana, R. A., Zayas-Agüero, P. M., Velázquez-Zaldívar, R. y Lao-León, Y. O. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 14–23. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360458834003>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership, organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformacional Leadership* (2a ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>





- Barra, R. (2022). El liderazgo en el Sector Público, la variable crítica para reformar la Administración Pública. *VOX JURIS*, 41(1), 153–161. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8654365>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la Administración* (8a ed.). McGraw-Hill.
- Chiu, C.-Y. (C.), Balkundi, P. & Weinberg, F. J. (2016). When managers become leaders: The role of manager network centralities, social power, and followers' perception of leadership. *Leadership Quarterly*, 28(2), 334–348. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.004>
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152–164. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>
- Coronado-Guzmán, G., Valdivia-Velasco, M., Aguilera-Dávila, A. y Alvarado-Carrillo, A. (2020). Compromiso organizacional: antecedentes y consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, 60, 1–15. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006>
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16(2), 131–155. <https://doi.org/10.1174/021347401317351107>
- Dávila, M. C. & Jiménez, G. (2012). Organizational Identification and Commitment: Correlates of Sense of Belonging and Affective Commitment. *The Spanish journal of psychology*, 15(1), 244–255. [https://doi.org/10.5209/rev\\_sjop.2012.v15.n1.37316](https://doi.org/10.5209/rev_sjop.2012.v15.n1.37316)
- Daza, Y. A. (2013). Liderazgo en la Gestión pública. *Revista de Estudios e Investigaciones*, 1(10), 46–55. <https://revistas.unac.edu.co/ojs/index.php/unaciencia/article/view/105>
- Fernández, M. C. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56–74. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>
- Fong, M. J. (2018). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ -5X) en una empresa de Call Center, Lima Metropolitana, 2018* [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional - UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/30399>
- Frkovich, B. (2018). *Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de tesis PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/13624>
- Fuertes, M. E., Alarcón, B. S. y López, S. P. (2021). La educación superior: Liderazgo y competitividad en la educación financiera. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(20), 1018–1027. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i20.253>
- Gallup. (2023). State of the Global Workplace: 2023 Report. In Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>



- Gamboa, W. (2017). *Liderazgo y toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas]. Repositorio Institucional - UNAJMA. <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/299>
- González, M. A. y Salas, H. W. (2021). *Relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en medianas y grandes empresas del sector textil Gamarra 2019 al 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/659387>
- Guerrero-Bejarano, M., Manosalvas-Vaca, C., Salvador-García, C., Carhuacho-Mendoza, I., Maino Isaías, A. y Silva Siu, D. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. *Apuntes Universitarios*, 11(2), 235–265. <https://doi.org/10.17162/AU.V11I2.657>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill. <https://n9.cl/wamq0>
- Juárez, B. (2022, 28 de julio). El 80% de las personas en la región no se siente comprometida con su trabajo. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/El-80-de-las-personas-en-la-region-no-se-siente-comprometida-con-su-trabajo-20220727-0093.html>
- Junco, W. (2018). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha, provincia Andahuaylas, región Apurímac, 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas]. Repositorio Institucional - UNAJMA. <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/381>
- Kanter, M. R. (1986). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14a ed.). McGraw-Hill. <https://n9.cl/ghi72>
- Laredo-Cardenas, R. I. y Alania-Contreras, R. D. (2021). Liderazgo transformacional en la Universidad Nacional del Centro del Perú, según la percepción de los docentes. *Gaceta Científica*, 7(3), 121–126. <https://doi.org/https://doi.org/10.46794/gacien.7.3.1155>
- Ley N°30220 de 2014 (2014, 8 de julio). Congreso de la República del Perú. [http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley\\_universitaria\\_04\\_02\\_2022.pdf](http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria_04_02_2022.pdf)
- Lussier, R. N. y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4a ed.). Cengage Learning. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- Mañas-Rodríguez, M. Á., Díaz-Fúnez, P. A., Llopis-Marín, J., Nieto-Escámez, F. y Salvador-Ferrer, C. (2020). Relationship between transformational leadership, affective commitment



- and turnover intention of workers in a multinational company. *Revista de Psicología Social*, 35(1), 100–115. <https://doi.org/10.1080/02134748.2019.1682292>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Miranda, P. (2023). *Liderazgo transformacional y gestión municipal de la municipalidad provincial de Grau, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac]. Repositorio Institucional - UNAMBA. <http://repositorio.unamba.edu.pe/handle/UNAMBA/1224>
- Mondragón Barrera, M. A. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en Fisioterapia. *Movimiento Científico*, 8(1), 98–104. <https://doi.org/10.33881/2011-7191.mct.08111>
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación* (1a ed.). Oxford. <https://issuu.com/malurojas19/docs/56-metodologia-de-la-investigacion-carlos-i.-munoz>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5a ed.). Ediciones de la U. <https://n9.cl/vnzxwp>
- Pacsi, A. Y., Estrada, W., Pérez, A. y Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1), 67–72. <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>
- Pinto, S. (2021). *Gestión del Talento Humano y el Compromiso Organizacional de los Servidores de la Municipalidad Distrital de Tamburco, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac]. Repositorio Institucional - UNAMBA. <http://repositorio.unamba.edu.pe/handle/UNAMBA/961>
- Polo-Vargas, J. D., Fernández-Ríos, M., Bargsted, M., Fama, L. F. y Rojas-Santiago, M. (2017). Relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción con la vida: La mediación del engagement. *Universia Business Review*, 54, 110–145. <https://doi.org/10.3232/UBR.2017.V14.N2.04>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12a ed.). Pearson.
- San Martín, S. (2013). La confianza, la satisfacción, las normas relacionales, el oportunismo y la dependencia como antecedentes del compromiso organizacional del trabajador. *Contaduría y*



- administración*, 58(2), 11–38.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422013000200002](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000200002)
- Sanchez, S. F. S. (2022). *Emprendedores, disciplina y compromiso*. Blogotribo.com.  
<https://www.linkedin.com/pulse/emprendedores-disciplina-y-compromiso-sergio-f-sosa-sanchez/?originalSubdomain=es>
- Stoner, J. A., Freeman, R. E. y Gilbert Jr, D. R. (1996). *Administración* (6a ed.). Pearson Educación. <https://n9.cl/o5jg>
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 333–344.  
<https://journals.copmadrid.org/jwop/files/47543.pdf>
- Tortolero, R. y América, C. (2022). El compromiso organizacional y su relación con el liderazgo de los docentes de una universidad de Durango, México. *Revista académica de investigación Tlatemoani*, 39, 1–17.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8539136&info=resumen&idioma=ENG>
- Trinidad-López, J. M. y Escobar-Galindo, C. M. (2022). Factores de riesgos Psicosociales y Satisfacción Laboral en personal administrativo de una universidad privada. *Revista Herediana de Rehabilitación*, 5(2), 30–37. <https://doi.org/10.20453/rhr.v5i2.4361>
- Unidad de Estadística. (2023). Boletín Estadístico 2023-I. *Universidad Nacional Micaela Bastidas*.  
<https://www.unamba.edu.pe/la-universidad/normas-emitidas/boletin-2023-i.html>
- Uriarte, A. A. (2020). *Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional en una Municipalidad de la región Lambayeque* [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional-UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/7833>
- Vargas-Salgado, M., Máñez-Guadarrama, A., Gómez-Bull, K. G. y Alonso-Ochoa, J. D. (2018). ¿Es el Liderazgo Transformacional un predictor del Compromiso Afectivo y la intención de permanencia en la organización? *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 11(3), 17–28. <https://ssrn.com/abstract=3244079>



## ANEXOS



**Anexo N° 01: Matriz de consistencia**

<b>Título:</b> “Estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023”				
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023?</p> <p><b>Problema Especifico</b></p> <p><b>PE1:</b> ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023?</p> <p><b>PE2:</b> ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transaccional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023?</p> <p><b>PE3:</b> ¿Cuál es la relación entre el liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p><b>OE1:</b> Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.</p> <p><b>OE2:</b> Establecer la relación entre el liderazgo transaccional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.</p> <p><b>OE3:</b> Establecer la relación entre el liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Existe relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p><b>HE1:</b> Existe relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.</p> <p><b>HE2:</b> Existe relación entre el liderazgo transaccional y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.</p> <p><b>HE3:</b> Existe relación entre el liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.</p>	<p><b>Variable 1:</b></p> <p>Estilos de liderazgo</p> <p><b>Variable 2:</b></p> <p>Compromiso organizacional afectivo</p> <p><b>Unidad de análisis:</b></p> <p>Trabajadores administrativos de la UNAMBA</p> <p><b>Población</b></p> <p>100 trabajadores administrativos</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b></p> <p>Pura o básica</p> <p><b>Nivel de investigación:</b></p> <p>Correlacional</p> <p><b>Diseño de investigación:</b></p> <p>No experimental transversal</p> <p><b>Técnica de recolección de datos:</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>Instrumento de investigación:</b></p> <p>Cuestionario</p>





## Anexo N° 02: Instrumento de recolección de datos



**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
 Escuela Académico Profesional de Administración  
**ENCUESTA DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNAMBA, PERIODO 2023**

**PRESENTACIÓN:** Buenos días/tardes. El presente cuestionario forma parte del proyecto de investigación: **“Estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023”**.

Le agradecería que dedicara unos minutos para contribuir a su realización. Los datos serán **ANÓNIMOS** y la información se tratará a nivel confidencial y de forma global, sin que se utilicen para otros fines diferentes a lo anteriormente ya indicado.

**I. INFORMACIÓN GENERAL DE SU JEFE**

**1.1. Género**

- a) Masculino ( )  
 b) Femenino ( )

**1.2. Edad**

- a) Menos de 25 años ( )  
 b) de 26 a 35 años ( )  
 c) de 36 a 45 años ( )  
 d) de 46 a 55 ( )  
 e) Más de 55 años ( )

**II. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE USTED**

**2.1 Género:**

- a) Masculino ( )  
 b) Femenino ( )

**2.2 Edad:**

- a) Menos de 25 años ( )  
 b) de 26 a 35 años ( )  
 c) de 36 a 45 años ( )  
 d) de 46 a 55 ( )  
 e) Más de 55 años ( )

**2.3 Tiempo que lleva trabajando en la universidad**

**2.2 Tiempo que lleva trabajando con su actual jefe**

**III. AFIRMACIONES (PRIMERA VARIABLE)**

Desde su punto de vista, ¿cómo califica el liderazgo ejercido por su jefe inmediato? Marque con una X el número que refleja su opinión, tomando en cuenta lo siguiente:

Nunca = 1	Casi nunca = 2	A veces = 3	Casi siempre = 4	Siempre = 5
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

ÁREA	Evaluación				
	1	2	3	4	5
<b>ESTILOS DE LIDERAZGO</b>					
<b>Liderazgo transformacional</b>					
1) Su jefe le especifica la importancia de tener un propósito al desempeñar sus tareas.					
2) Usted considera que su jefe toma en cuenta las consecuencias morales y éticas de las decisiones.					
3) Su jefe hace que usted se sienta orgulloso (a) por trabajar con él/ella.					
4) Su jefe habla con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.					
5) Considera que su jefe expresa con claridad una visión convincente del futuro.					
6) Su jefe le ayuda a desarrollar sus fortalezas.					
7) Siente que su jefe le trata como una persona y no únicamente como un miembro de un grupo.					
8) Nota que su jefe busca perspectivas diversas al momento de resolver problemas.					
9) Gracias a su jefe usted ve los problemas desde distintos ángulos.					
<b>Liderazgo transaccional</b>					
10) Su jefe le brinda apoyo por sus esfuerzos.					
11) Su jefe esclarece lo que uno puede recibir cuando se logran las metas de desempeño.					
12) Durante el proceso de realización de alguna tarea, su jefe centra la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas.					
13) Su jefe hace un seguimiento de sus errores durante el proceso de realización de alguna tarea.					



14) Su jefe no interfiere hasta que los problemas se tornan serios.					
15) Su jefe espera que las cosas vayan mal antes de tomar medidas.					
<b>Laissez faire</b>					
16) Su jefe suele delegar sus responsabilidades a otro trabajador aun cuando se le necesita.					
17) Nota que su jefe no muestra interés en responder las preguntas urgentes.					
18) Para usted su jefe evita involucrarse cuando surgen problemas importantes.					
19) Su jefe evita tomar decisiones.					

**IV. AFIRMACIONES (SEGUNDA VARIABLE)**

¿En qué nivel cree usted que tiene desarrollado su nivel de compromiso afectivo con la universidad? Marque con una X el número que refleja su opinión, tomando en cuenta lo siguiente:

Totalmente en desacuerdo = 1	En desacuerdo = 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3	De acuerdo = 4	Totalmente de acuerdo = 5
------------------------------	-------------------	------------------------------------	----------------	---------------------------

ÁREA	Evaluación				
	1	2	3	4	5
<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL AFECTIVO</b>					
<b>Valores compartidos</b>					
20) Usted tiene bien definidos sus valores personales y los valores corporativos.					
21) Cree que sus valores personales se alinean a los valores de la universidad.					
22) Pone en práctica los valores de la universidad porque se identifica con ellos.					
23) Siente a los objetivos y valores de la universidad como si fueran suyos.					
24) Usted considera que los valores de la universidad fomentan el espíritu de grupo.					
25) Sus valores personales influyen en su capacidad para trabajar en equipo.					
<b>Implicación personal</b>					
26) Siempre es el primero (a) en participar en cualquier actividad de la universidad (deportes, danzas, charlas, entre otros).					
27) Disfruta participar en las actividades organizadas por la universidad.					
28) Usted está dispuesto (a) a poner todo su empeño para que su organización logre sus metas.					
29) Siempre está a disposición de la organización para alcanzar los objetivos.					
30) Realmente siente como si los problemas de la universidad fueran suyos.					
31) Siente la necesidad de resolver los problemas organizacionales lo más antes posible.					
<b>Identificación</b>					
32) Se siente orgulloso (a) de ser parte de esta universidad.					
33) Disfruta platicando de su organización con otras personas.					
34) Se sentiría muy feliz de pertenecer el resto de su carrera en esta organización					
35) Siente un fuerte sentido de pertenencia por su organización.					
36) Se siente motivado al realizar un proyecto nuevo dentro de la organización.					
37) Se siente motivado (a) para desempeñarse al máximo en las actividades de la organización.					

**Gracias por su colaboración**





### Anexo N° 03: Traducción Lingüística del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ-5x

N° ítem	Estilo de Liderazgo	Cuestionario original	Directa	Inversa	
1		Talks about her/his most important values and beliefs	Habla de su / sus valores y creencias más importantes	Habla sobre sus valores y creencias más importantes	
2	La influencia idealizada (comportamiento)	Specifies the importance of having a strong sense of purpose	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	Especifica la importancia de tener una alta razón de ser	
3		Considers the moral and ethical consequences of decisions	Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones	Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones	
4		Emphasizes the importance of having a collective sense of misión	Hace hincapié en la importancia de tener un sentido colectivo de la Misión	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión.	
5	La influencia idealizada (atribuido)	Instills pride in others for working with her/him	Infunde orgullo en otros para trabajar con él / ella	Hace que las personas se sientan orgullosas por trabajar con él/ella.	
6		Goes beyond self-interest for the good of the group	Va más allá del interés por el bien del grupo	Va más allá del interés propio para el bien del grupo	
7		Acts in ways that builds my respect	Actúa de manera que construye mi respeto	Actúa de formas que genera mi respeto	
8	Liderazgo Transformacional	Shows a sense of power and confidences of decisions	Muestra una sensación de poder y confidencias de decisiones	Muestra un sentido de poder y confianza en las decisiones	
9		Talks optimistically about the future	Habla con optimismo sobre el futuro	Habla con optimismo del futuro	
10		Inspirada Motivación	Talks enthusiastically about what needs to be accomplished	Conversaciones con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr	Habla con entusiasmo sobre lo que se debe valorar
11			Articulates a compelling vision of the future	Articula una visión convincente del futuro	Expresa con claridad una visión convincente del futuro
12		Estimulación Intelectual	Expresses her/his confidence about the goals that will be achieved	Expresa su / su confianza acerca de los objetivos que se lograrán	Expresa su confianza sobre el logro de objetivos
13			Re-examines critical assumptions to see whether they are appropriate	Reexamina supuestos críticos para ver si son apropiados	Reexamina suposiciones cruciales para ver si son apropiadas
14			Seeks differing perspectives at the momento of solving problems	Busca diferentes perspectivas en el Momento de la solución de problemas	Busca perspectivas diversas al momento de resolver problemas
15	Gets me to look at problems from many different angles		Me pone a mirar los problemas desde diferentes ángulos	Hace que vea los problemas de distintos ángulos	
16	Suggests new to complete the assigned duties		Sugiere nuevas para completar las tareas asignadas	Sugiere nuevas formas realizar los deberes asignados	
17	Spends time teaching and coaching	Pasa tiempo en la enseñanza y el entrenamiento	Pasa el tiempo enseñando y entrenando		
18	Consideración Individual	Treats me as an individual and not only as a member of a group	Me trata como un individuo y no sólo como un miembro de un grupo	Me trata como una persona y no únicamente como un miembro de un grupo.	
19		Considers that i have different needs, abilities, and aspirations from others	Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones de los demás	Considera que tengo diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones que los demás	
20		Helps me to develop my strengths	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	
21	Liderazgo Transaccional	Provides me with assistance in Exchange for my efforts	Me proporciona asistencia a Cambio de mis esfuerzos	Me brinda ayuda a cambio de mis esfuerzos	
22		Discusses in specific terms regarding to who is responsible for achieving performance targets	Aborda en particular con respecto a quién es responsable de la consecución de los objetivos de rendimiento	Debate en términos específicos respecto de quien es responsable de lograr los objetivos de rendimiento	
23		Makes clear what one can expect to receive when performance goals are achieved	Hace claro lo que uno puede esperar recibir cuando se alcanzan los objetivos de rendimiento	Esclarece lo que uno espera recibir cuando se logran las metas de desempeño	
24		Expresses satisfaction when i accomplish expectations	Expresa satisfacción cuando puedo lograr las expectativas	Expresa satisfacción cuando cumplió con las expectativas	
25		Focuses attention on irregularities, mistakes, exceptions and deviations from standards	Se centra la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas	Enfoca la atención en regularidades, errores , excepciones y desviaciones de los estándares	
26	Dirección por Excepción (activo)	Concentrates her/his full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures	Concentra su / su atención en hacer frente a los errores, quejas y fallas	Concentra toda su atención en el tratamiento de errores , quejas y fallas	
27		Keeps track of all the mistakes	Realiza un seguimiento de todos los errores	Hace un seguimiento de todos los errores	
28		Directs my attention to failures to accomplish standards	Dirige la atención a los fallos para lograr estándares	Dirige mi atención a los fracasos para cumplir con los estándares	
29	Dirección por Excepción (Pasivo)	She/he does not interfere until problems become serious	Él / ella no interfiere hasta que los problemas se agraven	No interfiere hasta que los problemas se tornen serios	
30		Waits for things to go wrong before taking action	Espera a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas	Espera que las cosas vaya mal antes de tomar medidas	
31		Shows that he/she is a faithful believer in "if it Works, dont fix it"	Muestra que él / ella es un fiel creyente en "si funciona, no lo fija"	Demuestra que él/ella es un fiel creyente de "si funciona, no lo arregles"	
32	Liderazgo Laissez Faire	Demonstrates that problems must become chronic before taking action	Demuestra que los problemas deben convertirse en crónica antes de actuar	Demuestra que los problemas debe volverse crónicos antes de tomar medidas	
33		Avoids getting involved when important issues arise	Evita involucrarse cuando surgen problemas importantes	Evita involucrarse cuando surgen problemas importantes	
34		Laissez Faire	She/he is absent when needed	Él / ella está ausente cuando sea necesario	Está ausente cuando se le necesita
35			Avoids making decisions	Evita tomar decisiones	Evita tomar decisiones
36		Delays the answers to urgent questions	Retrasa las respuestas a las preguntas urgentes	Retrasa las respuestas a preguntas urgentes	

**Anexo N° 04: Ficha de validación de expertos**

**FICHA DE VALIDACIÓN**

**Datos del Experto:** Mg. Elio Nolasco Carbajal

**Título de la Investigación:** Estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.

**Objetivo de la investigación:** Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.

**Unidad de análisis:** Trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.

**Investigador:** Bach. Liss Deydamia Taipe Carrasco

**Instrumento:** Cuestionario

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de las variables	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia			X		
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			X		
9	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
<b>TOTAL</b>			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:

$$C = (a+b+c+d+e) / 50 = 80\%$$

Abancay, 25 de setiembre del 2023



Sello y firma del experto

**FICHA DE VALIDACIÓN**

**Datos del Experto:** Mg. Carla Ramírez Chipa

**Título de la Investigación:** Estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.

**Objetivo de la investigación:** Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.

**Unidad de análisis:** Trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.

**Investigador:** Bach. Liss Deydamia Taipe Carrasco

**Instrumento:** Cuestionario

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de las variables	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia			X		
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia			X		
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad			X		
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
<b>TOTAL</b>			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:

$$C = (a+b+c+d+e) / 50 = 78\%$$

Abancay, 25 de setiembre del 2023


 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA  
 BASTIDAS DE APURÍMAC  
  
 -----  
**Mg. Carla Ramírez Chipa**  
 DOCENTE  
 Sello y firma del experto

**FICHA DE VALIDACIÓN**

**Datos del Experto:** Mg. Josué Huamani Cayllahua

**Título de la Investigación:** Estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.

**Objetivo de la investigación:** Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.

**Unidad de análisis:** Trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023.

**Investigador:** Bach. Liss Deydamia Taipe Carrasco

**Instrumento:** Cuestionario

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de las variables	Metodología			X		
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia			X		
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
<b>TOTAL</b>			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:

$$C = (a+b+c+d+e) / 50 = 82\%$$

Abancay, 25 de setiembre del 2023

Sello y firma del experto

## Anexo N° 05: Carta de autorización para recolección de datos



UNIVERSIDAD NACIONAL  
**MICAELA BASTIDAS**  
DE APURIMAC



DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

Abancay, 30 de noviembre del 2023

### CARTA N°- 2260 -2023-DIGA UNAMBA

Señorita:  
**LISS DEYDAMIA TAIPE CARRASCO**  
Bach. en Ciencias Administrativas  
Facultad Administración - UNAMBA  
Ciudad.-

Asunto : Autoriza aplicación de encuesta a los servidores administrativos de la UNAMBA

Referencia : Carta S/N, Reg. 10108

De mi consideración:

Mediante la presente y en atención a su documento citado en la referencia, se le autoriza la aplicación de la encuesta a los servidores administrativos de la UNAMBA, del proyecto de tesis intitulado: "Estilos de liderazgo y compromiso organizacional afectivo de los trabajadores administrativos de la Universidad nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2023", aprobado con Resolución Decanal Nro. 289-2023-D-FA-UNAMBA, de fecha 16 de noviembre de 2023.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente;

WNFP/mlg  
C.c.: Archivo

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC  
Mag. P.C. Wilard Nicky Felix Palma  
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N, Tamburco – Abancay- Apurímac, Perú  
Central Telef.:





## Anexo N° 06: Panel fotográfico

**Figura 25**

*Recolección de datos a través del cuestionario en unidad de biblioteca central-secretaría*



**Figura 26**

*Recolección de datos a través del cuestionario en la dirección de admisión*



**Figura 27**

*Recolección de datos a través del cuestionario en la unidad de modernización*



**Figura 28**

*Recolección de datos a través del cuestionario en la unidad de contabilidad*





**Figura 29**

*Recolección de datos a través del cuestionario en la unidad de tesorería*



**Figura 30**

*Recolección de datos a través del cuestionario en la unidad de biblioteca central*





**Figura 32**

*Recolección de datos a través del cuestionario en la unidad de presupuesto*



**Figura 31**

*Recolección de datos a través del cuestionario en la unidad de abastecimiento*



**Figura 34**

*Recolección de datos a través del cuestionario en la unidad de control patrimonial*



**Figura 33**

*Recolección de datos a través del cuestionario en la subunidad de escalafón*

