

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

### **TESIS:**

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA GENERAL DE  
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE CAJAMARCA, 2023**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

Presentado por:

**ABEL OMAR MOLOCHO SÁNCHEZ**

Asesor:

**Dr. MARIO OSWALDO PAREDES SÁNCHEZ**

Cajamarca, Perú


2025

### **CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD**

1. Investigador:  
Abel Omar Molocho Sánchez  
DNI: 70205920  
Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.  
Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Administración y Gerencia Pública.
2. Asesor: Dr. Mario Oswaldo Paredes Sánchez
3. Grado académico o título profesional  
☐ Bachiller      ☐ Título profesional      ☐ Segunda especialidad  
☒ Maestro      ☐ Doctor
4. Tipo de Investigación:  
☒ Tesis      ☐ Trabajo de investigación      ☐ Trabajo de suficiencia profesional  
☐ Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
Estilos de Liderazgo y su relación con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2023.
6. Fecha de evaluación: **29/12/2025**
7. Software antiplagio:      ☒ TURNITIN      ☐ URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **10%**
9. Código Documento: **3117:543493963**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
☒ **APROBADO**      ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **07/01/2026**

*Firma y/o Sello  
Emisor Constancia*

  
**Dr. Mario Oswaldo Paredes Sánchez**  
**DNI: 18847607**

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

**COPYRIGHT © 2025 by  
ABEL OMAR MOLOCHO SÁNCHEZ  
Todos los derechos reservados**



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las 11:00 horas del día 17 de octubre de dos mil veinticinco, reunidos en el Aula 1Q-107 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. ARNALDO ROQUE KIANMAN CHAPILLIQUÉN**, el **Dr. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA**, la **Dra. JANETH ESTHER NACARINO DÍAZ**, y en calidad de Asesor el **Dr. MARIO OSWALDO PAREDES SÁNCHEZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, 2023"**; presentada por el Bachiller en Administración **ABEL OMAR MOLOCHO SÁNCHEZ**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó aprobar con la calificación de Distinto (17) - Excelente la mencionada Tesis; en tal virtud, el Bachiller en Administración **ABEL OMAR MOLOCHO SÁNCHEZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las 12:28 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dr. Mario Oswaldo Paredes Sánchez**  
Asesor

.....  
**Dr. Arnaldo Roque Kianman Chapilliquén**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Marco Antonio Pajares Arana**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dra. Janeth Esther Nacarino Díaz**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORA**

*A mi adorada madre, padre y hermana, quienes son el regalo más valioso que Dios me ha dado, esta investigación es fruto de su esfuerzo y de todo el amor que tienen para conmigo*

## **AGRADECIMIENTO**

*Un agradecimiento especial a mi asesor Dr. Mario Oswaldo Paredes Sánchez, por acompañar con todo su conocimiento al desarrollo de la presente investigación y a la Universidad Nacional de Cajamarca por seguir formándome como un profesional competente acorde a lo que el mercado laboral demanda.*

Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.

- Henry Fayol

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORA .....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS.....</b>	<b>xiv</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>xv</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>xvii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xviii</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1.    Planteamiento del problema.....	1
1.1.1.    Contextualización .....	1
1.1.2.    Descripción del problema.....	2
1.1.3.    Formulación del problema .....	3
1.2.    Justificación e importancia de la investigación.....	4
1.2.1.    Justificación científica.....	4
1.2.2.    Justificación técnica práctica.....	4
1.2.3.    Justificación institucional y personal.....	5
1.3.    Delimitación de la investigación .....	5
1.4.    Limitaciones .....	6
1.5.    Objetivos de la investigación .....	6
1.5.1.    Objetivo general: .....	6
1.5.2.    Objetivos específicos .....	6



<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1.    Antecedentes de la investigación .....	8
2.1.1.    Antecedentes internacionales: .....	8
2.1.2.    Antecedentes nacionales: .....	10
2.1.3.    Antecedentes locales:.....	13
2.2.    Marco doctrinal .....	16
2.3.    Marco conceptual .....	18
2.3.1.    Estilos de liderazgo.....	18
2.3.2.    Compromiso organizacional.....	24
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>29</b>
<b>PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>29</b>
3.1.    Hipótesis .....	29
3.1.1.    Hipótesis general .....	29
3.1.2.    Hipótesis específicas .....	29
3.2.    Variables .....	29
3.3.    Operacionalización de los componentes de las hipótesis .....	30
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>31</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>31</b>
4.1.    Ubicación geográfica.....	31
4.2.    Diseño de la investigación. ....	32
4.3.    Métodos de investigación. ....	32
4.4.    Tipo de la investigación.....	32
4.5.    Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación.....	33
4.5.1.    Población.....	33

4.5.2.	Muestra.....	33
4.5.3.	Unidad de análisis.....	33
4.5.4.	Unidad de observación e información .....	34
4.6.	Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	34
4.7.	Análisis de fiabilidad.....	34
4.6.1.	Técnica para el procesamiento y análisis de la información .....	35
4.8.	Equipos, materiales, insumos.....	36
4.9.	Matriz de consistencia metodológica .....	37
<b>CAPÍTULO V .....</b>		<b>38</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>		<b>38</b>
5.1.	Presentación de resultados .....	38
5.2.	Interpretación de resultados .....	38
5.3.	Prueba de normalidad .....	61
5.4.	Correlación de variables .....	62
5.5.	Discusión de resultados.....	64
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>69</b>
<b>SUGERENCIAS.....</b>		<b>71</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>73</b>
<b>APÉNDICES .....</b>		<b>77</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables.....	30
<b>Tabla 2</b> Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca .....	33
<b>Tabla 3</b> Estadística de fiabilidad.....	35
<b>Tabla 4</b> Interpretación de los valores del Alfa de Cronbach .....	35
<b>Tabla 5</b> Matriz de consistencia metodológica .....	37
<b>Tabla 6</b> Prueba de normalidad .....	62
<b>Tabla 7</b> Interpretación del coeficiente de correlación de Rho de Spearman .....	62
<b>Tabla 8</b> Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman.....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Municipalidad Provincial de Cajamarca .....	31
<b>Figura 2</b> El líder se conecta emocionalmente.....	39
<b>Figura 3</b> El líder se adapta a las necesidades .....	40
<b>Figura 4</b> La líder proporciona oportunidades .....	40
<b>Figura 5</b> El líder muestra interés.....	41
<b>Figura 6</b> El líder reconoce y valora.....	42
<b>Figura 7</b> El líder reconoce y recompensa a los empleados .....	43
<b>Figura 8</b> Los líderes tienen preferencias .....	43
<b>Figura 9</b> Las recompensas son proporcionales al esfuerzo .....	44
<b>Figura 10</b> El líder supervisa constantemente.....	45
<b>Figura 11</b> El líder siempre interviene.....	46
<b>Figura 12</b> El líder fomenta un ambiente agradable.....	47
<b>Figura 13</b> El líder muestra interés ante las quejas .....	47
<b>Figura 14</b> El líder proporciona una dirección clara de los objetivos .....	48
<b>Figura 15</b> El líder siempre se encuentra presente en las reuniones .....	49
<b>Figura 16</b> El líder respeta a sus colaboradores .....	50
<b>Figura 17</b> Me siento parte de la empresa .....	51
<b>Figura 18</b> Estoy dispuesto a trabajar horas adicionales .....	51
<b>Figura 19</b> Mis esfuerzos son valorados.....	52
<b>Figura 20</b> Me gustaría seguir trabajando.....	53
<b>Figura 21</b> La cultura organizacional me motiva a seguir trabajando.....	54

<b>Figura 22</b> Me siento obligado a seguir trabajando.....	54
<b>Figura 23</b> Me siento orgulloso de ser parte de esta organización.....	55
<b>Figura 24</b> Siento que soy parte importante de la organización .....	56
<b>Figura 25</b> Me siento leal a esta organización .....	56
<b>Figura 26</b> Siento que debo retribuir a la organización.....	57
<b>Figura 27</b> Siento que hay pocas oportunidades de crecer profesionalmente .....	58
<b>Figura 28</b> Siento que hay pocos ascensos en la organización.....	59
<b>Figura 29</b> Hay preferencias al ascender de puesto.....	59
<b>Figura 30</b> Me siento comprometido a permanecer en la organización por los beneficios obtenidos .....	60
<b>Figura 31</b> dejo de lado mis intereses personales.....	61

## **LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS**

**C.E.M.:** Centro Emergencia Mujer

**T.C.S.J.:** Centro de Salud San Jerónimo

**D.U.P.:** Deloitte University Press

**Liderazgo L. F:** Liderazgo Laissez Faire

**Liderazgo Tx:** Liderazgo Transaccional

**Liderazgo T:** Liderazgo Transformacional

**MPC:** Municipalidad Provincial de Cajamarca

**OGAF:** Oficina General de Administración y Finanzas

**Rho:** Coeficiente de Spearman (una medida de correlación)

**U.C.V.:** Universidad César Vallejo

**U.N.C.:** Universidad Nacional de Cajamarca

**U.P.C.H.:** Universidad Peruana Cayetano Heredia

## GLOSARIO

**Análisis Estadístico:** Proceso de aplicar técnicas estadísticas para interpretar datos recolectados en una investigación, permitiendo extraer conclusiones significativas.

**Burocracia:** Sistema administrativo caracterizado por reglas estrictas, procedimientos formales y jerarquías, que puede afectar la flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones dentro de las organizaciones públicas.

**Clima Laboral:** Percepción general del ambiente de trabajo por parte de los empleados, que puede afectar su satisfacción y compromiso.

**Compromiso Organizacional:** Conexión emocional, cognitiva y conductual que los empleados tienen con su trabajo y la organización, considerado un factor clave para el éxito a largo plazo de cualquier entidad.

**Correlación:** Medida estadística que indica la relación entre dos variables, que puede ser positiva, negativa o nula.

**Cultura Organizacional:** Conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos que influyen en la forma en que los empleados interactúan entre sí y con las partes interesadas externas.

**Desarrollo Organizacional:** Proceso planificado para mejorar la efectividad y salud de una organización a través del cambio en sus culturas, estructuras y procesos.

**Efectividad Organizacional:** Capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos y metas de manera eficiente y efectiva.

**Encuesta:** Herramienta utilizada para recolectar información sobre las opiniones, actitudes o comportamientos de un grupo de personas, generalmente mediante cuestionarios.

**Gestión del Talento:** Proceso de atraer, desarrollar y retener empleados talentosos dentro de una organización, crucial para mejorar el rendimiento y el compromiso.

**Interacción Líder-Seguidores:** Relación dinámica entre un líder y sus seguidores, que influye en el comportamiento, motivación y compromiso del equipo.

**Teoría del Liderazgo:** Conjunto de conceptos y principios que explican cómo los líderes pueden influir en sus seguidores y cómo se desarrollan diferentes estilos de liderazgo.



## RESUMEN

La investigación titulada *“Estilos de liderazgo y su relación con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2023”* tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional. Se desarrolló un estudio aplicado, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y nivel descriptivo–correlacional. La población estuvo conformada por 106 colaboradores de las subáreas de la Oficina General de Administración y Finanzas. Se aplicaron encuestas para medir los estilos de liderazgo percibidos y el nivel de compromiso organizacional.

Los resultados evidencian asociaciones positivas y significativas entre las variables: liderazgo transformacional y compromiso organizacional ( $Rho$  de Spearman = 0.855, relación alta); liderazgo transaccional y compromiso organizacional ( $Rho$  = 0.925, relación muy alta); y liderazgo laissez-faire y compromiso organizacional ( $Rho$  = 0.923, relación muy alta). En el contexto analizado, estos hallazgos sugieren que mayores niveles de los estilos de liderazgo evaluados se asocian con mayor compromiso organizacional.

Se concluye que los estilos de liderazgo constituyen factores determinantes del compromiso organizacional en la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

**Palabras clave:** Gestión del talento; Efectividad organizacional; Cultura organizacional; Motivación laboral.

## ABSTRACT

The research titled *“Leadership Styles and Their Relationship with Organizational Commitment in the General Office of Administration and Finance of the Provincial Municipality of Cajamarca, 2023”* aimed to determine the relationship between leadership styles and organizational commitment. An applied study was conducted with a quantitative approach, non-experimental design, cross-sectional scope, and descriptive–correlational level. The population consisted of 106 employees from the sub-areas of the General Office of Administration and Finance. Surveys were applied to measure the perceived leadership styles and the level of organizational commitment.

The results show positive and significant associations between the variables: transformational leadership and organizational commitment (Spearman’s  $Rho = 0.855$ , high relationship); transactional leadership and organizational commitment ( $Rho = 0.925$ , very high relationship); and laissez-faire leadership and organizational commitment ( $Rho = 0.923$ , very high relationship). In the analyzed context, these findings suggest that higher levels of the evaluated leadership styles are associated with greater organizational commitment.

It is concluded that leadership styles are determining factors of organizational commitment in the General Office of Administration and Finance of the Provincial Municipality of Cajamarca.

**Keywords:** Talent management; Organizational effectiveness; Organizational culture; Work motivation.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

#### 1.1.1. Contextualización

En el ámbito organizacional, el liderazgo desempeña un papel crucial en la efectividad y el rendimiento de los equipos y colaboradores. Los estilos de liderazgo adoptados por los directivos influyen significativamente en el compromiso organizacional y en la forma en que los empleados se comprometen con su trabajo y con los objetivos de la empresa. Por otro lado, el compromiso organizacional, definido como la conexión emocional, cognitiva y conductual que los empleados tienen con su trabajo y con la organización, es un factor clave para el éxito a largo plazo de cualquier empresa.

La falta de compromiso sería un problema tanto para las empresas; ya que limitaría su capacidad de crecimiento, como para los empleados; lo que aumentaría la probabilidad de que su entorno de trabajo fuera deficiente. Por ello, se cree que abordar el compromiso organizacional es esencial para averiguar cómo controlarlo. La oportunidad de estudiarlo es favorable porque sólo el 60% de las empresas cuenta con un programa adecuado para medir y mejorar el compromiso de los empleados en el trabajo (Deloitte University Press, 2015).

Para Day (2000), los estilos de liderazgo son una característica que cuenta con una sólida revisión teórica y que también afecta al compromiso organizacional. Dado que existe un proceso social entre el líder y otros participantes en el proceso de liderazgo, como los seguidores. El liderazgo implica una interacción personal, por lo que en este estudio se han

seleccionado los estilos de liderazgo como variable relacionada con el compromiso organizacional. Esto contrasta con otros constructos que influyen en el compromiso organizacional. Debido a la interacción interpersonal que tiene lugar entre el líder y los participantes en el proceso de liderazgo.

De acuerdo con Deloitte (2015), en su estudio señala que el 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. En el caso de Perú, el 50% de los ejecutivos cita la problemática de cultura organizacional y falta de compromiso como “muy importante”, duplicando la cifra del año pasado.

Es por ello que, siendo la Municipalidad Provincial de Cajamarca una entidad de suma importancia para la provincia, a la que muchos usuarios acuden cada día a realizar diversos trámites, nace la necesidad de saber cómo se relaciona el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y el liderazgo en laissez faire en el comportamiento organizacional de la Oficina de Administración y Finanzas de dicha entidad.

### ***1.1.2. Descripción del problema***

En el entorno actual de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, se identifica la necesidad de abordar la gestión del talento y el compromiso de los empleados para garantizar la efectividad en la prestación de servicios públicos. A pesar de la importancia reconocida del liderazgo en esta entidad, aún no se ha explorado a profundidad cómo el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo laissez faire, impactan en el compromiso de los empleados de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Es esencial comprender cómo los estilos de liderazgo, que pueden variar desde liderazgo

transformacional, transaccional y laissez faire, influyen en el compromiso de los empleados con la misión y visión de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo investigar la relación entre los estilos de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional en la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca durante el periodo 2023. Se analizan los diferentes estilos de liderazgo adoptados por los servidores de la entidad y su impacto en el compromiso de los empleados municipales.

### ***1.1.3. Formulación del problema***

#### **Pregunta general:**

¿Cuál es la relación de los estilos de liderazgo con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2023?

#### **Preguntas correlacionales:**

- a) ¿Cuál es la relación del estilo de liderazgo transformacional con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca?
- b) ¿Cuál es la relación del estilo de liderazgo transaccional con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca?

- c) ¿Cuál es la relación del estilo de liderazgo laissez faire con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca?

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación**

### ***1.2.1. Justificación científica.***

La investigación pretende ser un aporte a la comunidad científica, que ayude con la comprensión de la relación de los estilos de liderazgo con el compromiso organizacional en la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, teniendo como base a distintas teorías consolidadas, las que permitirán conocer las relaciones entre ambas variables.

Los resultados que se obtengan de la siguiente investigación servirán de información valiosa para aquellos líderes y personas a cargo de grupos de trabajo, la información obtenida ayudará a la identificación de mejoras en cuanto a la gestión de los estilos de liderazgo, fomentando estrategias que vayan acordes con el compromiso organizacional esperado por la entidad.

### ***1.2.2. Justificación técnica práctica.***

La investigación busca determinar la existencia de una relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional dentro de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el periodo 2023, por consiguiente; se utilizarán métodos e indicadores estadísticos para medir la relación entre las variables. Esta investigación se realiza con el objetivo de identificar futuras estrategias que ayuden a

elevar el compromiso organizacional dentro de las entidades, además de estudiar el estilo de liderazgo que más se adecua a la organización.

### ***1.2.3. Justificación institucional y personal.***

La investigación se justifica debido a que en los últimos años se ha visto la falta de compromiso de los trabajadores con las entidades donde laboran, la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca no es ajena a esta situación.

Asimismo, el investigador solicitará los permisos adecuados para recabar información sobre el tema de investigación dentro de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca lo cual le permitirá generar nuevo conocimiento, además que esta información podrá ser utilizada por la entidad para la generación de estrategias que ayuden a mejorar el compromiso organizacional dentro de la entidad y adecuarse a un estilo de liderazgo que permita alcanzar los objetivos y metas trazadas por la entidad. Por último, la culminación de la presente investigación permitirá al investigador lograr obtener el grado académico de Maestro en Ciencias.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

La investigación se realizó en la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, la misma que se encuentra ubicada en el distrito, provincia y departamento de Cajamarca, la investigación comprende el periodo del año 2023, en donde se determina la relación existente entre los estilos de liderazgo y el compromiso

organizacional dentro de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

#### **1.4. Limitaciones**

La investigación presentó algunas limitaciones como son:

- Pocos antecedentes para realizar la discusión de resultados de la investigación.
- Poca disponibilidad de los colaboradores para responder las encuestas.
- La burocracia en las entidades públicas.
- Demoras en la entrega de información solicitada por el investigador.

#### **1.5. Objetivos de la investigación**

##### ***1.5.1. Objetivo general:***

Determinar la relación de los estilos de liderazgo con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2023.

##### ***1.5.2. Objetivos específicos***

- a) Identificar la relación del estilo de liderazgo transformacional con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- b) Identificar la relación del estilo de liderazgo transaccional con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.



- c) Identificar la relación del estilo de liderazgo laissez faire con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales:

Pazmiño (2021), en su tesis titulada *“Estilos de liderazgo de la dirección y su incidencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Agencia de Promoción Económica ConQuito, durante el primer semestre del 2019”*. Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito – Ecuador. El objetivo de la investigación es dar a conocer las distintas acciones que se podrían llevar a cabo para optimizar la cultura organizacional de la agencia. Agencia de Promoción Económica ConQuito; a través, del fortalecimiento de las habilidades de liderazgo y del compromiso organizacional de los colaboradores, para lo cual se empleó un diseño no experimental con un enfoque descriptivo – correlacional, con un análisis cuantitativo, la muestra estuvo contemplada por 28 colaboradores de la empresa del Departamento de Desarrollo Empresarial e Innovación de ConQuito, como técnica se utilizó la encuesta asimismo como instrumento el cuestionario. Se obtuvo como resultado que de acuerdo con el test para analizar los estilos de liderazgo se determinó que tres personas presentan un liderazgo autocrático y una sola persona presenta un liderazgo equilibrado, en cuanto a la variable compromiso organizacional solo un 50 % se encuentra comprometido con la empresa donde laboran, además se evidenció un mínimo porcentaje.

Forero (2020), en su investigación titulada *“Mediación del clima entre el liderazgo transformación y el compromiso organizacional”*, Tesis de doctorado, Universidad de

Almería, Almería – España. El objetivo de la investigación es el análisis de la relación entre las variables: clima organizacional como variable mediadora, el liderazgo transformacional como variable antecedente y el compromiso organizacional como variable consecuente, para lo cual se empleó un diseño no experimental, con un nivel descriptivo y con un enfoque cuantitativo, para la obtención de información se obtuvo una población de 10 000 empleados, de los cuales se trabajó con una muestra de 319 de entre 20 y 60 años. Para la recolección de la información se aplicó la técnica de la encuesta y la escala, para lo cual los instrumentos utilizados fueron el cuestionario y el formato de test; para la variable liderazgo transformacional se utilizó el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) y para la variable compromiso organizacional se evaluó mediante la Escala de compromiso Intelectual Social y Afectivo (ISA). Se obtuvo como resultado que la plantilla del modelo de mediación presentó indicadores de ajuste favorables ya que se habían evidenciado, según los cuales el liderazgo actúa como predictor del clima organizacional, y éste último, como predictor de compromiso, mostrando en primer lugar las asociaciones significativas entre estas variables y, en segundo lugar, el efecto mediador de la variable climática con respecto a la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, lo cual permite llegar a la conclusión de que resulta relevante trabajar cada vez más en el entrenamiento de líderes transformacionales que con su valioso aporte logren mejorar el clima organizacional y el compromiso de los colaboradores, posibilitando así una mayor competitividad para las empresas y un mayor bienestar psicológico y salud para sus trabajadores

Cedillo (2022), en su investigación titulada *“Estilos de liderazgo y su incidencia en el compromiso organizacional con mediación de engagement en funcionarios(as) de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg”*,

tesis de maestría, Universidad de Cuenca, Cuenca – Ecuador. El objetivo de la investigación es analizar los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de las y los funcionarios públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADs) de San Felipe de Oña y Chordeleg de la provincia del Azuay. Para lo cual se empleó un diseño no experimental, con un nivel descriptivo y con un enfoque cuantitativo, que permitió la utilización de técnicas y herramientas estadísticas tanto para el levantamiento de datos como para su análisis. La muestra representativa estuvo conformada por 164 funcionarios de los GADs municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg, quienes constituyen la unidad de análisis de esta investigación. Para la recolección de la información se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento que se utilizó fue el cuestionario, mediante el cual se obtuvieron los siguientes resultados: se evidenció que el liderazgo transformacional impacta en el compromiso organizacional, presentando una correlación positiva, aunque moderada, entre el compromiso organizacional y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Específicamente, en el GAD de San Felipe de Oña no hay incidencia significativa de ningún tipo de liderazgo, mientras que en el GAD de Chordeleg el liderazgo transformacional incide positivamente en su compromiso organizacional. Además, el engagement media la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los GADs estudiados, lo cual permite llegar a la conclusión de que los estilos de liderazgo, especialmente el transformacional, influyen directamente en el compromiso organizacional.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales:**

Cardenoso (2022), en su tesis titulada “*Estilos de liderazgo y work engagement en colaboradores de atención al cliente en una empresa tercerizadora de la ciudad del Cusco, 2022*”. Tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima – Perú. El objetivo

de la investigación es conocer la relación entre los estilos de liderazgo y work engagement en colaboradores de atención al cliente en una empresa tercerizadora de la ciudad del Cusco, para lo cual se empleó un diseño no experimental, de corte transaccional, con un nivel descriptivo correlacional. Aplicándose una muestra en 107 colaboradores, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por cuotas, para la medición de las variables se utilizó como técnica la encuesta y aplicando como instrumentos el cuestionario de estilos de liderazgo Celid, Forma S, el cual identifica los estilos de liderazgo percibidos por los colaboradores y la escala Utrecht de work engagement 17, midiendo el nivel de engagement de los colaboradores. Los resultados evidenciaron que sí existe relación entre las variables estilos de liderazgo y work engagement, utilizando el estadístico Chi2, con una asociación moderada, obteniendo en la prueba de V de Cramer el valor de 0.436. Respecto a la relación entre cada estilo de liderazgo y work engagement, se aplicó la prueba no paramétrica Chi2 y la prueba D de somers para conocer la fuerza de la asociación en variables ordinales, detalladamente se encontró una relación directa y de moderada intensidad con el estilo de liderazgo transformacional, con un valor D de Somers de 0.417. Sobre el estilo de liderazgo transaccional, no se encontró relación con el work engagement y entre el estilo laissez faire y el work engagement la relación fue negativa y de moderada intensidad con el valor D de Somers de - 0.450

Arévalo (2019), en su tesis 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”*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Tarapoto – Perú. El objetivo de la investigación es conocer la relación que existe entre los estilos liderazgo y el compromiso organizacional desde la perspectiva de los trabajadores del Centro

Emergencia Mujer Región San Martín 2019, para lo cual se empleó un diseño no experimental, con un tipo de estudio descriptivo – correlacional con un enfoque cuantitativo, la muestra estaba constituida por 50 colaboradores, se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario CELID-S en la variable estilos de liderazgo, obteniendo como resultado que el compromiso organizacional predominante es el normativo, como consecuencia de los hallazgos, podemos aceptar la hipótesis alternativa, la cual dice lo siguiente: Desde el punto de vista de los colaboradores del Centro Emergencia Mujer Región San Martín 2019, existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, dado que el índice de correlación de Pearson es 0,336\* con significancia bilateral de 0,017, cumpliendo con el requisito de que la correlación sea significativa al nivel de 0,05.

Pereira (2022), en su tesis titulada *“Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los trabajadores del Centro de Salud San Jerónimo - 2021”*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Tesis de maestría, Lima – Perú. El objetivo de la investigación fue determinar cómo los estilos de Liderazgo se relacionan con el Compromiso Organizacional en los Trabajadores del Centro de Salud San Jerónimo – 2021, para lo cual se empleó un diseño no experimental de corte transversal, una investigación básica con un enfoque cuantitativo y correlacional, la muestra estaba conformada por 92 trabajadores, se aplicó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario validado por jueces expertos, obteniéndose como resultado que el Rho de Spearman  $\rho = 0,930$  con una significancia  $\rho = ,000 < 0.05$ , en la que su sig bilateral acepta la hipótesis alterna, con lo que se concluye que existe una relación entre los estilos de Liderazgo y el compromiso

Organizacional en los Trabajadores del Centro de Salud San Jerónimo - 2021. Indicando que a mejor estilo de liderazgo tenga la empresa, mayor compromiso organizacional del personal.

### **2.1.3. Antecedentes locales:**

Chávez (2021), en su tesis titulada “*Estilos de liderazgo y compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID-19. Hospital Regional Docente Cajamarca*”, tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Cajamarca – Perú. El objetivo de la investigación determinar la relación entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional del trabajador del Hospital Regional Docente Cajamarca durante la pandemia COVID-19, para lo cual se empleó un estudio no experimental con un corte transversal, con un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, correlacional, la muestra estaba conformada por 136 profesionales de la salud, En la recolección de datos se utilizó el cuestionario para liderazgo de Castro & Casullo y el de compromiso organizacional de Meyer & Allen, cada uno de ellos adaptado y validado mostrando alta fiabilidad (alfa de Cronbach = 0,9). Los resultados muestran que el estilo de liderazgo predominante en los trabajadores del Hospital Regional Docente Cajamarca es el estilo transformacional (80,1%), en segundo lugar, el estilo transaccional (14,7%) y, finalmente, el Liderazgo Laissez faire (5,1%). Con respecto al compromiso organizacional, se encontró que los trabajadores poseen un alto nivel de compromiso (48,5%) predominando principalmente el compromiso de tipo afectivo (57,4%). Se concluye que existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID-19 en los trabajadores del Hospital Regional Docente Cajamarca con un Rho de Spearman=0,341 y Sig. = 0,00.

Montoya (2023), en su investigación titulada “*Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los colaboradores de la procuraduría del gobierno regional de Cajamarca - 2022*”, desarrollada en la Universidad Nacional de Cajamarca, La investigación estuvo orientada a comprobar la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral de los colaboradores de la Procuraduría del Gobierno Regional de Cajamarca – 2022, para ello se planteó como hipótesis que el Liderazgo Transformacional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los colaboradores. El diseño de la investigación fue no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 37 colaboradores, tomando como muestra el total de la población. Para la medición de ambas variables se utilizó como técnica de recopilación de datos la encuesta; asimismo, como instrumento se utilizó el cuestionario en donde se empleó la escala de Likert mismo que ha sido adaptado y validado por expertos, con el propósito de evaluar la opinión y actitudes de los colaboradores. Por otro lado, con la finalidad de ver la normalidad de los datos se utilizó la prueba estadística Shapiro Wilk y se trabajó con una prueba no paramétrica Rho de Spearman para comprobar la correlación de ambas variables. Los resultados obtenidos en el estudio indicaron que existe una relación significativa (0,000) positiva y alta según el coeficiente Rho de Spearman de 0,697 entre ambas variables y se concluye que existe relación entre el Liderazgo Transformacional y las dimensiones del Desempeño Laboral; es decir, el Liderazgo Transformacional se relaciona de manera significativa con una asociación positiva y moderada con la Planificación, Establecimiento de Metas y Compromisos, Evaluación y con la Retroalimentación; por otro lado, se relaciona de manera significativa con una asociación positiva y alta con el Seguimiento. Finalmente se obtuvo un nivel de significancia de ( $\alpha=0.000$ ); por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa  $H_1: \rho \neq 0$ .



Soriano (2023), en su investigación titulada *“El liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Cajamarca, 2021”*, desarrollada en la Universidad Nacional de Cajamarca, tuvo como objetivo principal determinar la influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Cajamarca, 2021. Se trató de una investigación de tipo descriptivo - correlacional, cuyo diseño fue no experimental transversal. La población lo conformaron los 350 trabajadores nombrados del Gobierno Regional de Cajamarca. Para recopilar los datos se aplicó la técnica de la encuesta para medir el liderazgo y el desempeño laboral además se utilizó como instrumento el cuestionario basado en la escala tipo Likert. Para analizar los datos se utilizó el software Excel y SPSS versión 22.0, y se utilizó la prueba estadística de Spearman para corroborar la prueba de hipótesis planteada. Los resultados fueron: en cuanto al liderazgo el 45.9%, señalan que esta variable es calificada como aceptable; mientras que el 21.3% indican que es deficiente, y respecto al desempeño laboral el 76.9%, señalan que esta variable es calificada como aceptable; mientras que el 15.3% indican que es deficiente, llegando a la conclusión de que existe una relación significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ) entre el liderazgo y desempeño laboral. Asimismo, se encontró que existe una relación directa y positiva alta entre las variables porque el valor rho de Spearman es de 0. 88. De igual modo, se encontró que el liderazgo autoritario y democrático tienen una correlación positiva alta con el desempeño laboral porque el valor rho de Spearman es de 0,851 y 0.880 respectiva y finalmente el liderazgo liberal tiene una correlación positiva moderada con el desempeño laboral porque el valor rho de Spearman es de 0. 676.

## 2.2. Marco doctrinal

### Teoría Situacional

La Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), formulada por Paul Hersey, Kenneth Blanchard y Dewey Johnson en (2001), plantea que no hay un único estilo de liderazgo eficaz para todas las situaciones; más bien, la efectividad del liderazgo depende de cómo interactúa el líder, los subalternos y las variables situacionales presentes en el contexto organizacional.

Según esta teoría, los autores admiten que las características, habilidades y motivaciones de los subordinados varían, por lo que requieren un trato diferenciado. En este contexto, la eficacia del liderazgo se encuentra en que el líder tiene la habilidad de ajustar su estilo de dirección conforme a la madurez, el compromiso y la experiencia de sus colaboradores.

La TLS establece que hay cuatro estilos de liderazgo, los cuales se distinguen por el nivel de enfoque a la tarea y a las relaciones interpersonales que el líder aplica sobre sus subordinados:

- a. **Ordenar (E1):** se distingue por ofrecer instrucciones concretas y seguir de cerca el progreso de las tareas. Se refiere a una orientación elevada hacia la tarea y baja hacia la relación.
- b. **Persuadir (E2):** Consiste en explicar las decisiones que se han tomado y resaltar sus beneficios, fomentando su aceptación. Muestra una fuerte orientación tanto hacia la tarea como hacia la relación.
- c. **Participar (E3):** Se destaca por promover el diálogo, intercambiar ideas y tomar decisiones con los compañeros de trabajo. En esta manera de proceder, la orientación hacia la relación es alta y baja orientación a la tarea.

- d. **Delegar (E4):** Es el proceso de concederle autonomía al subordinado para que determine la manera de alcanzar los objetivos, con una orientación escasa hacia la tarea y hacia la relación.

Por lo tanto, la capacidad del líder para adaptar su comportamiento es lo que define su eficacia. Un líder que tiene éxito no se aferra a un solo estilo, sino que ajusta su comportamiento en función de las particularidades y necesidades del equipo, fomentando de esta manera un ambiente de trabajo motivador y eficaz.

Así, la teoría del liderazgo situacional proporciona una perspectiva dinámica del liderazgo al enfatizar la relevancia del contexto y la capacidad de adaptación del líder. Este enfoque es efectivo para esclarecer el vínculo entre el estilo directivo, la madurez de los colaboradores y la productividad de la organización.

### **Teoría del compromiso organizacional**

Teoría de Meyer y Allen por su parte, Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual influye en la decisión para continuar en la organización o dejarla. Frente a ello, los autores, crearon un modelo tridimensional de 3 dimensiones o componentes del compromiso: afectivo, de continuidad y normativo; los cuales se pueden asumir de diferentes maneras, de acuerdo con las entidades relacionadas, bien sea el grupo de trabajo, el supervisor, la carrera o el sindicato.

- **Componente afectivo**, que comprende el deseo de permanecer en la organización.
- **Componente continuo**, relacionado a los costes de salida de la organización.

- **Componente normativo**, relacionado al sentimiento de obligación de permanecer en la organización.

En definitiva, los teóricos consideran que el compromiso refleja el deseo, la necesidad o el deber del colaborador para permanecer en la organización; en tal sentido un individuo puede relacionarse afectivamente a su organización al mismo tiempo que puede mantener, o no, en términos de vínculos costo-beneficio, y sentir, o no, la obligación de ser leal a su organización

## **2.3. Marco conceptual**

### ***2.3.1. Estilos de liderazgo***

Los estilos de liderazgo son las formas en que los líderes alcanzan sus objetivos y gestionan a sus equipos. Cada estilo tiene sus propias características y puede ser más o menos efectivo dependiendo de la situación y del grupo que se esté liderando. Estos estilos no son mutuamente excluyentes; un líder puede adoptar diferentes estilos según las circunstancias. Cada estilo de liderazgo tiene sus propias características y es efectivo en diferentes contextos organizacionales. El liderazgo transformacional es especialmente valorado por su capacidad para inspirar cambios significativos, mientras que el liderazgo transaccional es útil para mantener el enfoque en el rendimiento y el cumplimiento de objetivos inmediatos. Otros estilos, como el *laissez-faire* también aportan valor dependiendo de las circunstancias del equipo y la organización.

## **A. Liderazgo transformacional**

Según se lee desde Cuadrado y Molero (2002), el primer teórico en introducir el concepto o desarrollar la idea del Liderazgo Transformacional fue James Burns en el año de 1978 creado por Sánchez, (2009). Éste definió el liderazgo transformacional como aquel que consigue cambios importantes en los seguidores y eleva la moral y motivación de éstos a través de su influencia personal. Según Yukl y Van Fleet (1992) el Liderazgo Transformacional se refiere a los procesos de influenciar mayores cambios en las actitudes y supuestos de los miembros de la organización (cultura) y construir compromiso para mayores cambios en los objetivos y estrategias de la organización. Implica influencia del líder sobre los subordinados, pero su efecto es para empoderar a los subordinados quienes se hacen líder y agentes de cambio también. Es visto como un proceso compartido que envuelve la acción de líderes en diferentes niveles y en diferentes subunidades de una organización. De acuerdo con Bass (1981) el líder transforma a los seguidores haciéndolos más conscientes de la importancia y el valor de los resultados de la tarea, por activar sus necesidades de orden superior y por inducirlos a trascender su autointerés por el propio bien de la organización. Como resultado los seguidores sienten respeto y confianza hacia el líder y están motivados a hacer más de lo que ellos originalmente esperaban hacer. Es más que otro término del carisma. Carisma es un proceso de influencia donde un líder influencia a los seguidores por despertar fuertes emociones de identificación con él. Es condición necesaria pero no suficiente para el liderazgo transformacional. En 1985 Bass desarrolló el primer instrumento para medir tanto el estilo de liderazgo transformacional como el transaccional. Dicho instrumento fue el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ). En el MLQ se distinguen

básicamente cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional, así como también dos del transaccional y uno denominado Laissez-faire, que denota la ausencia de liderazgo. (Cuadrado & Molero, 2002). Los cuatro factores característicos del liderazgo transformacional son en su orden:

- a) **Carisma o influencia idealizada.** Hace referencia a la capacidad de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores. Es decir, es la capacidad de generar admiración, empatía y convencimiento de seguirlo.
- b) **Inspiración o motivación inspiracional.** Se refiere al otorgar una visión entusiasmadora al grupo. Da por lo tanto un significado, un sentido que motiva a la acción. Es la capacidad de comunicar su visión.
- c) **Estimulación intelectual.** Prueba a sus colaboradores por medio de pruebas intelectuales buscando la estimulación de sus capacidades. Es la capacidad de hacer que sus subordinados piensen de forma creativa e innovadora.
- d) **Consideración individualizada.** Alude a un alto grado de respeto por cada cual, reconociendo que las personas son un mundo individual. Es la capacidad de hacer ver a los subalternos que su colaboración individual es importante.

Se podría decir que el liderazgo transformacional pretende que, creyendo al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, logre acrecentar sus necesidades y valores y elevarle la conciencia de lo que es verdaderamente importante; incrementar su madurez y motivación para que éste trate de ir más allá de sus propios intereses, orientándose más hacia el pensamiento del grupo, de la organización y de la sociedad. El liderazgo transformacional pretende fortalecer el desarrollo de sus colaboradores, de sus aptitudes, motivaciones y

valores, y no sólo su desempeño. Dicho de otra manera, se preocupa de lograr que el trabajo tenga significado y un propósito para los trabajadores y de que el producto tenga un significado para sus usuarios. Así mismo, se centra en la lógica de lo que podría denominarse un liderazgo de valores, propendiendo por el desarrollo para sí y para sus colaboradores, de valores que permitan una actuación creativa e independiente y de autorrealización. Su meta no es otra que la búsqueda del éxito organizacional y personal mediante la motivación inspiracional, gestionada por medio del respeto, la dignidad, la autorrealización, la flexibilidad, la empatía, la vocación, la colaboración y la cooperación, la generosidad, la creatividad, la innovación, la diversión, la visión, la confianza y obviamente la motivación.

### ***B. Liderazgo transaccional***

Como lo menciona James MacGregor Burns 2003 citado por Figuerola, (2011) Este tipo de liderazgo está basado en cumplir con los objetivos y con el desempeño esperado, recompensar si se logran los objetivos, y castigar o reprender si no. Se denomina así porque la "transacción" sería lo que la organización le paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y su cumplimiento. La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad como podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados y que realicen ciertas tareas. Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos. Los líderes al explicar con claridad lo que esperan de los

seguidores, aumentan la confianza que éstos les tienen. Además, el hecho de satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo. Sin embargo, como el liderazgo transaccional implica un compromiso a “seguir las reglas”, los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio. El liderazgo transaccional es realmente un tipo de gestión, no un estilo de liderazgo verdadero, porque la atención se centra en tareas a corto plazo, y tiene serias limitaciones para el trabajo basado en el conocimiento o la creatividad, sin embargo, puede ser eficaz en otras situaciones. Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales. Sin embargo, en el mundo de hoy, donde el éxito empresarial muchas veces depende de los cambios continuos, los líderes eficaces también utilizan otro planteamiento. Este modelo fue muy efectivo durante décadas, desde la Revolución Industrial hasta mediados del siglo pasado cuando la mayoría de las organizaciones funcionaban en un ambiente de "línea de producción", donde el objetivo era simplemente cumplir con la cantidad de piezas fabricadas y las personas eran consideradas un engranaje más de la maquinaria productiva. Hoy en las nuevas organizaciones, este modelo se convierte en el principal obstáculo al cambio y al éxito de estas, se ha vuelto más una herramienta del Gerente para controlar a los equipos en busca de logros y reconocimientos personales.

### **C. Liderazgo laissez faire**

Estilo Laissez-Faire o políticas laxas: utiliza un poco su poder, si es que lo hace, y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o autonomía en sus operaciones. Este tipo de líder permite en gran medida que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su papel es facilitar las operaciones de sus seguidores



proporcionándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo. De los aspectos a resaltar sobre tal estilo son:

- a) El director no interviene en la definición de actividades ni en las discusiones.
- b) Sobre las actividades, el director se limita a proporcionar los medios.
- c) El director no interviene en la asignación de tareas.
- d) El director comenta y valora las actividades que se realizan cuando se le pregunta.
- e) El director no interviene en el proceso del trabajo.

Para Koontz y Weihrich, (1998). Existen variaciones de esta clasificación simple de los estilos de dirección y liderazgo. Se considera que algunos líderes autocráticos son “autócratas benevolentes”; aunque escuchan con consideración las opiniones de sus seguidores antes de tomar decisiones, la decisión les pertenece a ellos. Pueden estar dispuestos a escuchar y a considerar las ideas y preocupaciones de sus subordinados, pero cuando debe tomarse una decisión pueden ser más autocráticos que benevolentes.

Una variación del líder participativo es la persona que da apoyo. Los líderes de esta categoría pueden realizar su tarea no sólo consultando a sus seguidores y considerando en forma cuidadosa sus opiniones, sino también haciendo todo lo que les es posible para apoyar a sus subordinados en el desempeño de sus obligaciones. Es de anotar finalmente, que Lewin pretendió establecer cuál de los tres estilos anteriormente descritos podría resultar más efectivo, por lo cual realizó una investigación con el entrenamiento de adultos que dirigían grupos de jóvenes en cada uno de dichos estilos. Dentro de la mencionada investigación se experimentó que el estilo Laissez-Faire era el menos efectivo de los tres, mientras que tanto el democrático como el autoritario presentaron un desempeño similar, aunque el primero como un mayor grado de satisfacción y agrado por parte del grupo experimental.

### **2.3.2. *Compromiso organizacional***

Meyer y Allen citados por (Edel, García y Casiano, 2007) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: Afectivo, de Continuidad y Normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

#### **A. Compromiso afectivo**

Para Allen y Meyer (1990), el compromiso afectivo se refiere a la conexión emocional que los empleados sienten hacia su organización. Este tipo de compromiso implica una identificación profunda con los valores, objetivos y misión de la organización.

#### **Características**

1. **Identificación:** Los empleados con un alto compromiso afectivo se identifican con la organización, lo que significa que sus valores personales están alineados con los de la misma.
2. **Lealtad:** Este tipo de compromiso fomenta un sentido de lealtad hacia la organización, donde el empleado se siente parte integral del equipo.
3. **Satisfacción Laboral:** Generalmente, los empleados con un fuerte compromiso afectivo experimentan una mayor satisfacción laboral, lo que se traduce en una menor rotación y un mayor esfuerzo en sus tareas.

## **Consecuencias**

**Desempeño:** La investigación ha demostrado que el compromiso afectivo está positivamente correlacionado con el desempeño laboral. Los empleados comprometidos emocionalmente tienden a ser más productivos y proactivos.

**Comportamiento OCB (Organizational Citizenship Behavior):** Los empleados con alto compromiso afectivo son más propensos a exhibir comportamientos altruistas y colaborar más allá de sus responsabilidades formales.

### **B. Compromiso normativo**

Allen y Meyer (1990), el compromiso normativo se refiere al sentido de obligación que siente un empleado hacia su organización. Este componente implica una percepción moral o ética sobre la permanencia en el lugar de trabajo.

## **Características**

- 1. Obligación Moral:** Los empleados pueden sentir que deben permanecer en la organización debido a las inversiones realizadas por esta en su desarrollo profesional o por las expectativas sociales.
- 2. Normas Sociales:** Este tipo de compromiso puede estar influenciado por normas culturales o sociales que dictan que es "correcto" ser leal a una organización, especialmente si ha brindado apoyo significativo al empleado.
- 3. Reconocimiento:** Los empleados pueden sentir que deben retribuir a la organización por las oportunidades y beneficios recibidos.

## Consecuencias

**Retención del Talento:** El compromiso normativo puede contribuir a la retención del talento, ya que los empleados pueden optar por quedarse incluso si no están completamente satisfechos con su trabajo, debido a su sentido del deber.

**Ambiente Organizacional:** Un alto nivel de compromiso normativo puede fomentar un ambiente organizacional positivo donde prevalezca la lealtad entre los empleados.

### C. Compromiso continuo

Allen y Meyer (1990), el compromiso de continuidad se basa en la percepción del empleado sobre los costos asociados con dejar la organización. Este componente refleja una evaluación calculativa donde el individuo considera las consecuencias prácticas de su decisión.

## Características

- 1. Costos Asociados:** Incluye tanto costos tangibles (como beneficios económicos) como intangibles (como relaciones interpersonales) que un empleado podría perder al abandonar la organización.
- 2. Inversiones Realizadas:** Los empleados consideran las inversiones pasadas (tiempo, esfuerzo, formación) y cómo estas influyen en su decisión de permanecer.
- 3. Percepción de alternativas:** Un bajo compromiso de continuidad puede surgir cuando los empleados perciben que hay mejores oportunidades laborales disponibles en el mercado.

## Consecuencias

**Estabilidad Organizacional:** Un alto compromiso de continuidad puede contribuir a la estabilidad dentro de la organización, ya que los empleados pueden sentirse "atrapados" debido a los costos asociados con dejarla.

**Desempeño Limitado:** Sin embargo, este tipo de compromiso no siempre está asociado con un alto desempeño; puede llevar a una falta de motivación si los empleados sienten que están allí solo por obligación.

## Interrelaciones entre las Dimensiones

Las tres dimensiones del compromiso organizacional no son mutuamente excluyentes; pueden interactuar entre sí y afectar el comportamiento del empleado:

- 1. Relación entre Compromiso Afectivo y Normativo:** Un empleado que siente un fuerte vínculo emocional (compromiso afectivo) puede desarrollar también un sentido moral (compromiso normativo) hacia la organización. Por ejemplo, si un empleado valora profundamente su trabajo y siente que ha recibido mucho apoyo, es probable que sienta una obligación moral para retribuir ese apoyo.
- 2. Compromiso Afectivo vs. Compromiso de Continuidad:** Mientras que el compromiso afectivo está relacionado con deseos intrínsecos de pertenencia y satisfacción, el compromiso de continuidad está más ligado a consideraciones externas. Un empleado puede estar emocionalmente comprometido, pero también sentir que debe quedarse debido a altos costos asociados con dejar su puesto.
- 3. Impacto Global en el Comportamiento Organizacional:** La combinación y el equilibrio entre estos tipos de compromiso pueden influir significativamente en

factores como la rotación del personal, el desempeño laboral y el clima organizacional. Organizaciones que fomentan un fuerte compromiso afectivo tienden a disfrutar de mayores niveles de satisfacción y menor rotación.

Allen y Meyer concluyen que se proporciona una comprensión profunda sobre cómo diferentes tipos de compromiso influyen en las actitudes y comportamientos dentro del entorno laboral. Al reconocer las diferencias entre el compromiso afectivo, normativo y de continuidad, las organizaciones pueden desarrollar estrategias efectivas para mejorar la retención del talento, aumentar la satisfacción laboral y fomentar un ambiente laboral positivo. La gestión adecuada del compromiso organizacional no solo beneficia a los empleados individualmente, sino también contribuye al éxito general de la organización.

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. *Hipótesis general*

Los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la MPC, 2023.

##### 3.1.2. *Hipótesis específicas*

- a) El estilo de liderazgo transformacional se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la MPC.
- b) El estilo de liderazgo transaccional se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la MPC.
- c) El estilo de liderazgo laissez faire se relaciona de manera significativa con el Compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas MPC.

#### 3.2. Variables

**Variable 1:** Estilos de liderazgo.

**Variable 2:** Compromiso organizacional.

### 3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables*

Título:					
Estilos de liderazgo y su relación con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2023					
Hipótesis	Definición conceptual	Definición operacional de las variables			
		Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<b>Hipótesis general</b>  Los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la MPC, 2023.	Los estilos de liderazgo son formas diferentes por el cual cada líder actúa con aquellos que son sus seguidores ejerciendo de alguna manera una influencia, además los estilos de liderazgo se identifican por la manera en que ellos optan por dirigir y comportarse frente a sus seguidores. (Bass y Avolio, 1991).	Estilos de liderazgo	Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"><li>Carisma</li><li>Estimulación intelectual</li><li>Inspiración</li><li>Consideración individualizada</li></ul>	Instrumento: Cuestionario
Liderazgo transaccional			<ul style="list-style-type: none"><li>Recompensa contingente</li><li>Dirección por excepción</li></ul>		
Liderazgo laissez faire			<ul style="list-style-type: none"><li>Ausencia de liderazgo</li></ul>		
Compromiso organizacional		Compromiso afectivo	<ul style="list-style-type: none"><li>Vínculo emocional</li><li>Significado personal</li><li>Deseo de permanencia</li></ul>	Técnica: Encuesta	
		Compromiso normativo	<ul style="list-style-type: none"><li>Sentimiento de obligación</li><li>Lealtad moral</li><li>Sentido de reciprocidad</li></ul>		
		Compromiso de continuidad	<ul style="list-style-type: none"><li>Percepción de oportunidades limitadas</li><li>Sensación de sacrificio</li></ul>		
<b>Hipótesis específicas</b>  <b>a.</b> El estilo de liderazgo transformacional se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la MPC. <b>b.</b> El estilo de liderazgo transaccional se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la MPC. <b>c.</b> El estilo de liderazgo laissez faire se relaciona de manera significativa con el Compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas MPC.	El compromiso organizacional es un sentimiento que anima a los trabajadores a sentirse orgullosos de la empresa en la que trabajan. (Aldana et al., 2018).				



## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Ubicación geográfica

La presente investigación se desarrolló en la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, ubicada en la Av. Alameda de los Incas S/N, del distrito, provincia y departamento de Cajamarca.

Asimismo, Cajamarca está ubicada en el norte de Perú, en la zona norandina, a una altitud de aproximadamente 2750 metros sobre el nivel del mar, El departamento limita con Ecuador por el norte, y por el sur, este y oeste con los departamentos peruanos de La Libertad, Amazonas, Piura y Lambayeque, respectivamente.

#### **Figura 1**

*Municipalidad Provincial de Cajamarca*



Nota: Tomado de Google Maps

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

La investigación tuvo un diseño no experimental, debido a que no se pretende manipular a ninguna de las variables, tratando de buscar la relación existente entre ambas, por otro lado, de acuerdo al tiempo en el que se van a recolectar los datos esta es de un corte transversal, recolectándose datos del año 2023, para los fines de estudio.

Para los autores Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), los diseños transversales recopilan datos en un periodo de tiempo concreto, mientras que los métodos no experimentales controlan y miden las variables en sus entornos naturales sin modificar las variables objeto de investigación.

#### **4.3. Métodos de investigación.**

Se utilizó el método hipotético deductivo; mediante el cual se puso a prueba la hipótesis planteada por el investigador, en el cual se afirmó o rechazó la hipótesis de ser el caso y finalmente se utilizó el método analítico - sintético; donde se describió las características y peculiaridades de cada uno de los estilos de liderazgo y de la variable compromiso organizacional, para finalmente identificar el grado de asociación entre ellos.

#### **4.4. Tipo de la investigación**

El tipo de investigación es básica y de nivel correlacional, ya que se enfoca en generar conocimiento científico con respecto a los estilos de liderazgo y compromiso organizacional y en determinar cómo se relaciona la variable estilos de liderazgo con el compromiso organizacional en la oficina general de administración y finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

#### **4.5. Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación**

##### **4.5.1. Población**

La población estuvo conformada por todos los trabajadores que pertenecen a la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, la misma que estuvo constituida por 106 trabajadores divididos de acuerdo con la siguiente tabla mostrada:

**Tabla 2** *Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca*

<b>Ítem</b>	<b>Área</b>	<b>Nº de colaboradores</b>
<b>I</b>	Oficina General de Administración y Finanzas	<b>07</b>
<b>1.1</b>	Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial	<b>55</b>
<b>1.2</b>	Oficina de Contabilidad	<b>08</b>
<b>1.3</b>	Oficina de Tesorería	<b>18</b>
<b>1.4</b>	Oficina de Tecnologías de la Información	<b>18</b>
<b>Total</b>		<b>106</b>

*Nota: Archivos y Documentos de la oficina de recursos humanos de MPC*

##### **4.5.2. Muestra**

La muestra está representada por toda la población, 106 colaboradores de la Oficina de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, es decir se aplicó un censo, donde se tomó a toda la población para el estudio de esta.

##### **4.5.3. Unidad de análisis**

La unidad de análisis estuvo representada por la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

#### **4.5.4. Unidad de observación e información**

Servidores públicos seleccionados que laboran dentro de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

#### **4.6. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

Para la recolección de información, se utilizó lo siguiente:

**a) Técnicas:** La técnica para la recopilación de la información es la encuesta, la misma que se aplicó a los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, midiendo a través de los indicadores la relación existente entre las variables de estudio.

**b) Instrumento:** El instrumento de recolección de datos para la investigación y para ambas variables es el cuestionario a escala de Liker, el cual se evaluará bajo la siguiente clasificación: Nunca, rara vez, a veces, a menudo y siempre

Se evaluará la confiabilidad del instrumento, la cual fue determinada mediante el cálculo del alfa de Cronbach utilizando el programa SPSS.

#### **4.7. Análisis de fiabilidad**

Para el análisis de fiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto a 25 trabajadores con el fin de determinar si el instrumento es confiable y se puede aplicar a los demás trabajadores, esta prueba se dividió por variables como podemos observar a continuación:

**Tabla 3** Estadística de fiabilidad

Variable	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Estilos de liderazgo	0,934	15
Compromiso organizacional	0,942	15

*Nota: Resultado del SPSS*

**Tabla 4** Interpretación de los valores del Alfa de Cronbach

Rangos del alfa de Cronbach	
Alfa de Cronbach	Consistencia Interna
$\alpha \geq 0,9$	Excelente
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	Buena
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Aceptable
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Cuestionable
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Pobre
$\alpha < 0,5$	Inaceptable

*Nota: Alfa de Cronbach (Oviedo y Arias 2005)*

El resultado de confiabilidad obtenido para la variable estilos de liderazgo fue de 0.934. De acuerdo con los valores establecidos en la tabla, este resultado indica un nivel de confiabilidad "excelente", lo que sugiere que el instrumento presenta una consistencia interna confiable del 93.4%. En relación con la variable compromiso organizacional de los trabajadores, se obtuvo un resultado de 0.942, que también se clasifica como un nivel "excelente" en confiabilidad según los valores de la tabla. Esto indica que el instrumento posee una consistencia interna confiable del 94.2%.

#### **4.6.1. Técnica para el procesamiento y análisis de la información**

Los datos obtenidos luego de haberse aplicado los cuestionarios de ambas variables fueron procesados a través del programa Microsoft Excel y SPSS, los cuales ayudaron al investigador a generar datos estadísticos, con gráficas, tablas y porcentajes. Asimismo, se utilizó a los programas para identificar la relación de ambas variables.

#### **4.8. Equipos, materiales, insumos**

- **Equipos:** Laptop, impresora, celular, USB.
- **Materiales:** Lapiceros, papel, resaltadores, lápiz, borrador, tajador.

## 4.9. Matriz de consistencia metodológica

**Tabla 5**

*Matriz de consistencia metodológica*

Título: Estilos de liderazgo y su relación con el compromiso organizacional de la oficina general de administración y finanzas de la MPC, 2023.						
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<b>Pregunta General</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Estilos de liderazgo</b>	Liderazgo transformacional	Carisma Estimulación intelectual Inspiración Consideración individualizada	Técnica: Encuesta
• ¿Cuál es la relación de los estilos de liderazgo con el Compromiso Organizacional de la oficina general de administración y finanzas de la MPC, 2023?	Determinar la relación de los estilos de liderazgo con el Compromiso Organizacional de la oficina general de administración y finanzas de la MPC, 2023.	Los estilos de liderazgo se relacionan de manera directa con el compromiso organizacional de la oficina general de administración y finanzas de la MPC, 2023.		Liderazgo transaccional	Recompensa contingente Dirección por excepción	
				Laissez Faire	Ausencia de liderazgo	
<b>Preguntas específicas</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Compromiso organizacional</b>	Compromiso afectivo	Vínculo emocional Significado personal Deseo de permanencia	Instrumento: Cuestionario
▪ ¿Cuál es la relación del estilo de liderazgo transformacional con el compromiso organizacional de la oficina general de administración y finanzas de la MPC, 2023?	▪ Identificar la relación del estilo de liderazgo transformacional con el compromiso organizacional de la oficina general de administración y finanzas de la MPC, 2023.	• El estilo de liderazgo transformacional se relaciona de manera directa con el compromiso organizacional de la oficina general de administración y finanzas de la MPC, 2023.		Compromiso normativo	Sentimiento de obligación Lealtad moral Sentido de reciprocidad	
▪ ¿Cuál es la relación del estilo de liderazgo transaccional con el compromiso organizacional de la oficina general de administración y finanzas de la MPC, 2023?	▪ Identificar la relación del estilo de liderazgo transaccional con el compromiso organizacional de la oficina general de administración y finanzas de la MPC, 2023.	• El estilo de liderazgo transaccional se relaciona de manera directa con el compromiso organizacional de la oficina general de administración y finanzas de la MPC, periodo 2023.		Compromiso de continuidad	Percepción de oportunidades limitadas Sensación de sacrificio	
		• El estilo de liderazgo laissez faire se relaciona de manera directa con el compromiso organizacional de la oficina general de administración y finanzas de la MPC, 2023.				
<b>Metodología</b>	El método a utilizar es el hipotético - deductivo, con un diseño no experimental de corte transeccional, de nivel correlacional relacional, y de enfoque cuantitativo.					
<b>Población y muestra</b>	La población utilizada para este trabajo de investigación será todo el personal que labora a cargo de la Oficina General de Administración y Finanzas, la información aún está siendo proporcionada por la oficina a cargo.					

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **5.1. Presentación de resultados**

Para la recolección de información, se aplicó un cuestionario a 106 trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Los resultados obtenidos fueron ingresados en el programa Excel, donde se elaboraron gráficos y se analizaron e interpretaron de acuerdo con cada pregunta, con el fin de identificar cuál fue el resultado predominante, que se presentará a continuación.

#### **5.2. Interpretación de resultados**

##### **Variable: Estilos de liderazgo**

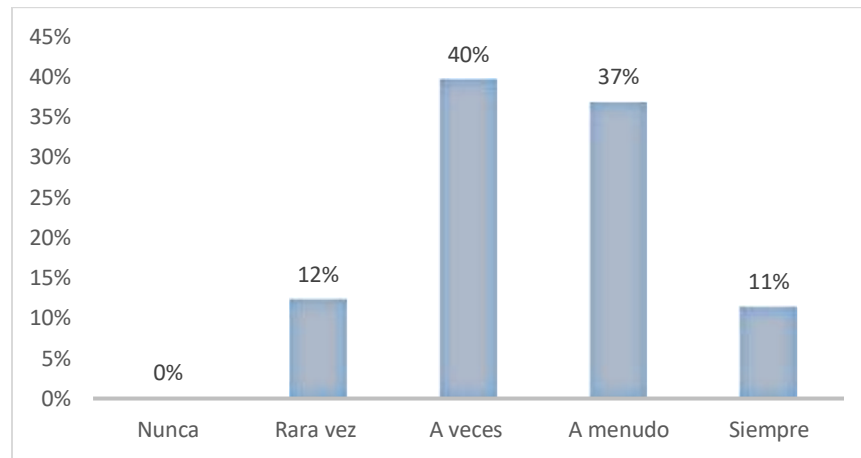
Esta variable cuenta con 3 dimensiones: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire. A continuación, se muestra el análisis e interpretación de cada pregunta.

##### **Dimensión: liderazgo transformacional**

El líder es capaz de conectarse emocionalmente con los colaboradores.



**Figura 2** *El líder se conecta emocionalmente*

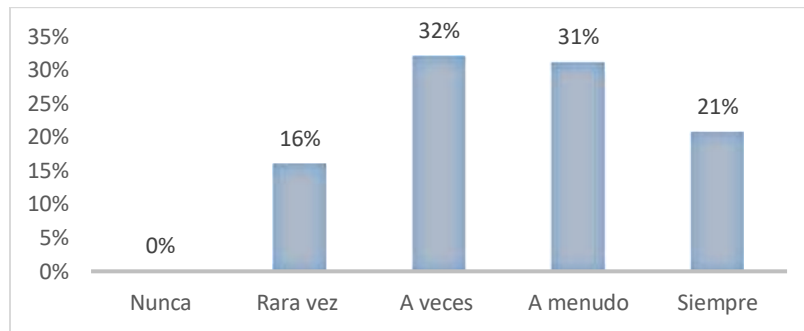


*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 1 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 40% de los trabajadores opina que el líder es capaz de conectarse emocionalmente con los colaboradores "a veces", seguido por un 37% que lo considera "a menudo". Además, un 12% de los encuestados indica que esto ocurre "siempre", mientras que otro 12% lo califica como "rara vez", y un 0% afirma que "nunca" se produce esta conexión emocional.

El líder se adapta bien a las necesidades y emociones del equipo en momentos difíciles.

**Figura 3** *El líder se adapta a las necesidades*

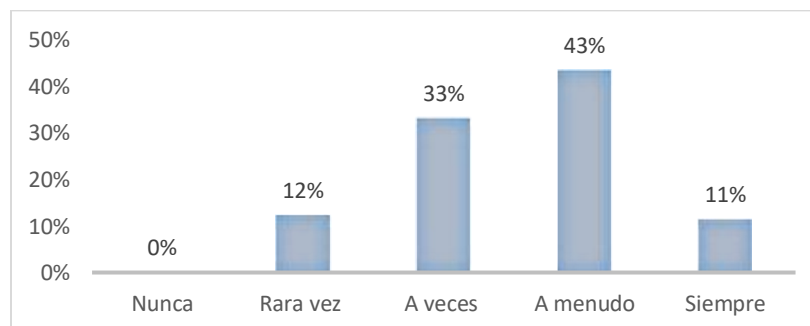


*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 2 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 32% de los trabajadores opina que el líder se adapta bien a las necesidades y emociones del equipo en momentos difíciles "a veces", seguido por un 31% que lo considera "a menudo". Además, un 21% de los encuestados indica que esto ocurre "siempre", mientras que otro 16% lo califica como "rara vez", y un 0% afirma que "nunca" se produce esta adaptabilidad.

El líder proporciona oportunidades para el desarrollo profesional y el aprendizaje continuo.

**Figura 4** *La líder proporciona oportunidades*

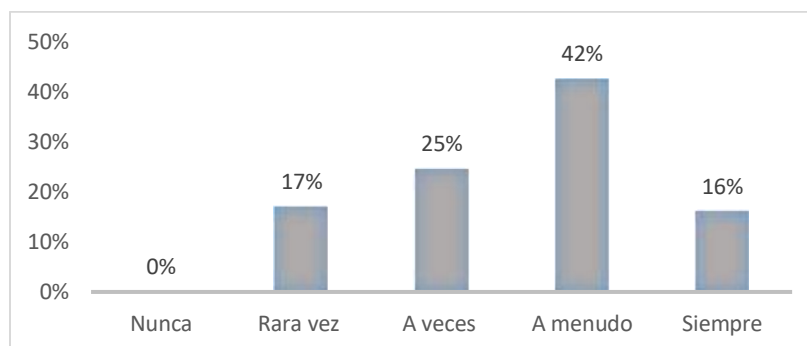


*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos con respecto al ítem N°. 3 “Se emite o Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 3 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 43% de los trabajadores opina que el líder proporciona oportunidades para el desarrollo profesional y el aprendizaje continuo "a menudo", seguido por un 33% que lo considera "a veces". Además, un 12% de los encuestados indica que esto ocurre “rara vez”, mientras que otro 11% lo califica como "siempre", y un 0% afirma que "nunca" se producen estas oportunidades.

El líder muestra interés genuino por el bienestar personal de cada miembro del equipo.

**Figura 5** *El líder muestra interés*



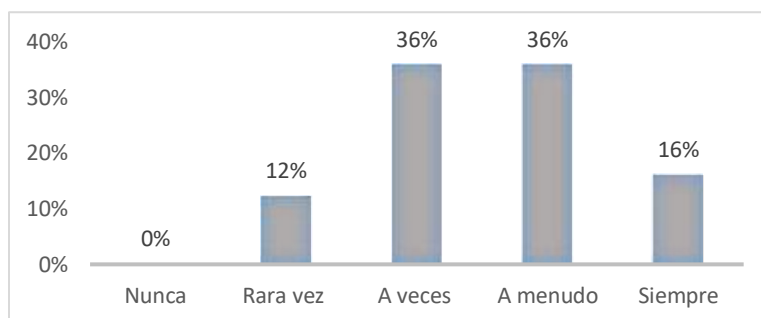
*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 4 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 42% de los trabajadores opina que el líder muestra interés genuino por el bienestar personal de cada miembro del equipo "a menudo", seguido por un 25% que lo considera "a veces". Además,

un 17% de los encuestados indica que esto ocurre “rara vez”, mientras que otro 16% lo califica como "siempre", y un 0% afirma que "nunca" se muestra un interés genuino de parte del líder.

El líder reconoce y valora las contribuciones individuales de los empleados.

**Figura 6** *El líder reconoce y valora*



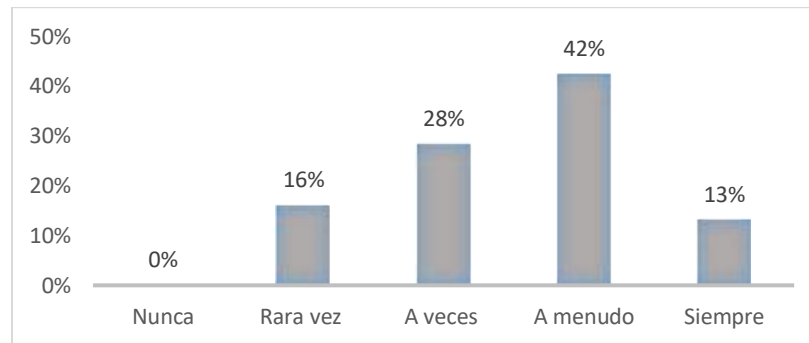
*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 5 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 36% de los trabajadores opina que el líder reconoce y valora las contribuciones individuales de los empleados "a menudo", seguido por un 36% que lo considera "a veces". Además, un 16% de los encuestados indica que esto ocurre “siempre”, mientras que otro 12% lo califica como "rara vez", y un 0% afirma que "nunca" se los valora.

**Dimensión:** liderazgo transaccional

El líder reconoce y recompensa a los empleados cuando alcanzan sus objetivos.

**Figura 7** El líder reconoce y recompensa a los empleados

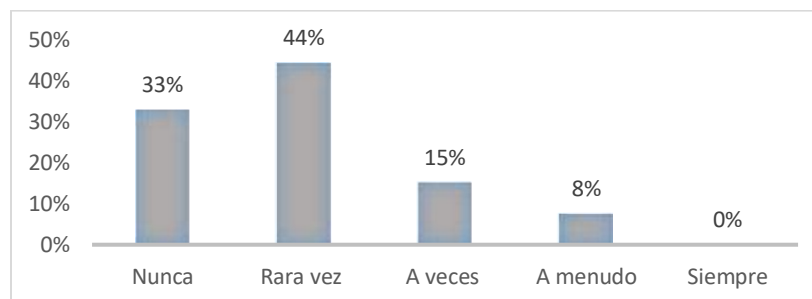


*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 6 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 42% de los trabajadores opina que el líder reconoce y recompensa a los empleados cuando alcanzan sus objetivos. "a menudo", seguido por un 28% que lo considera "a veces". Además, un 13% de los encuestados indica que esto ocurre "siempre", mientras que otro 16% lo califica como "rara vez", y un 0% afirma que "nunca" se recompensa.

El líder tiene preferencias en cuanto a otorgar reconocimientos.

**Figura 8** Los lideres tienen preferencias

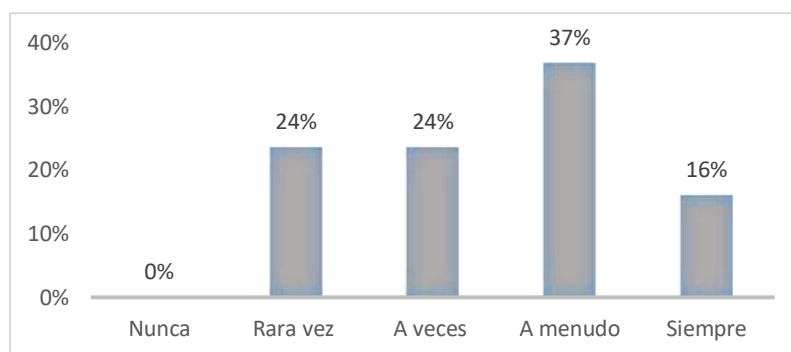


*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 7 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 44% de los trabajadores opina que el líder no tiene preferencias en cuanto a otorgar reconocimientos "rara vez", seguido por un 33% que lo considera "nunca". Además, un 15% de los encuestados indica que esto ocurre "a veces", mientras que otro 8% lo califica como "a menudo", y un 0% afirma que "siempre".

Las recompensas otorgadas por el líder son proporcionales al esfuerzo y los resultados obtenidos por los colaboradores.

***Figura 9 Las recompensas son proporcionales al esfuerzo***



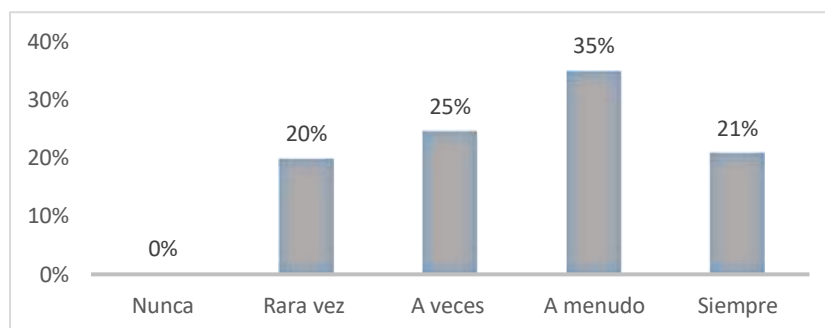
*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 8 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 37% de los trabajadores opina que las recompensas otorgadas por el líder son proporcionales al esfuerzo y los resultados obtenidos por los colaboradores "a menudo", seguido por un 24% que lo

considera "a veces". Además, un 24% de los encuestados indica que esto ocurre “rara vez”, mientras que otro 16% lo califica como "siempre", y un 0% afirma que "nunca" es así.

El líder prefiere supervisar continuamente en lugar de actuar solo en situaciones críticas.

**Figura 10** *El líder supervisa constantemente*

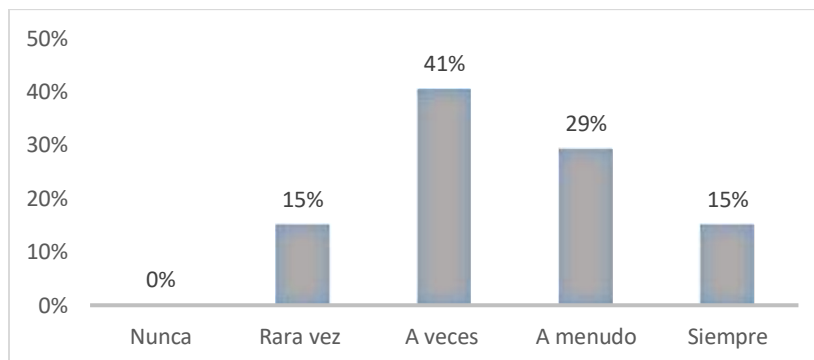


*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 9 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 35% de los trabajadores opina que el líder prefiere supervisar continuamente en lugar de actuar solo en situaciones críticas "a menudo", seguido por un 25% que lo considera "a veces". Además, un 21% de los encuestados indica que esto ocurre “siempre”, mientras que otro 20% lo califica como "rara vez", y un 0% afirma que "nunca" actúa así.

El líder interviene siempre, no solo cuando se presentan problemas.

**Figura 11** *El líder siempre interviene*



*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

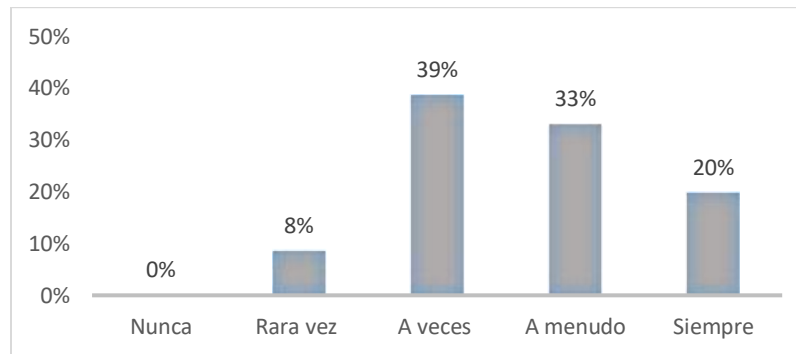
Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 10 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 35% de los trabajadores opina que el líder interviene siempre, no solo cuando se presentan problemas "a veces", seguido por un 29% que lo considera "a menudo". Además, un 15% de los encuestados indica que esto ocurre "siempre", mientras que otro 15% lo califica como "nunca", y un 0% afirma que "nunca" es así.

**Dimensión:** liderazgo Laissez faire

El líder fomenta un ambiente agradable y de apoyo entre los miembros del equipo.



**Figura 12** *El líder fomenta un ambiente agradable*

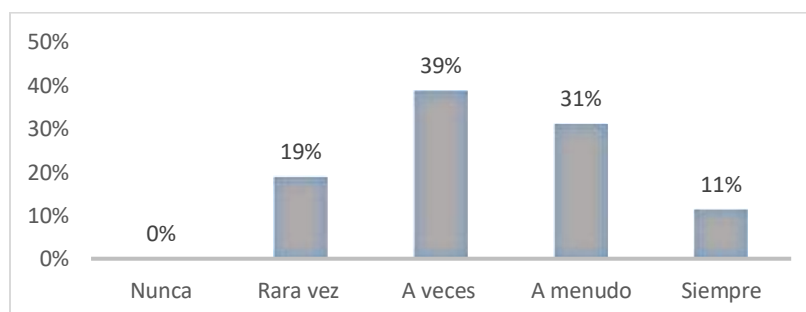


*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 11 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 39% de los trabajadores opina que el líder fomenta un ambiente agradable y de apoyo entre los miembros del equipo "a veces", seguido por un 33% que lo considera "a menudo". Además, un 20% de los encuestados indica que esto ocurre "siempre", mientras que otro 8% lo califica como "rara vez", y un 0% afirma que "nunca" es así.

El líder muestra interés ante las preocupaciones y quejas de los empleados.

**Figura 13** *El líder muestra interés ante las quejas*

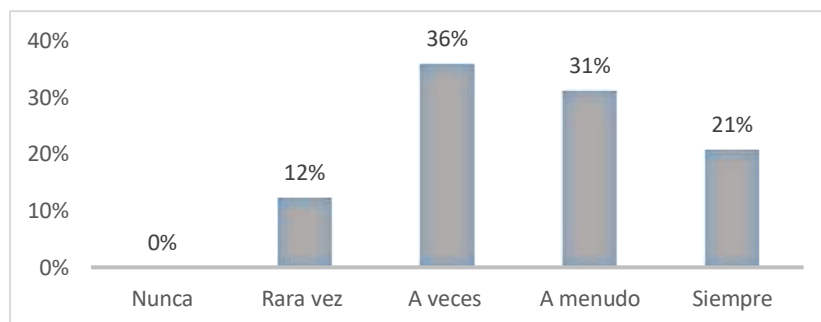


*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 12 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 39% de los trabajadores opina que el líder muestra interés ante las preocupaciones y quejas de los empleados "a veces", seguido por un 31% que lo considera "a menudo". Además, un 19% de los encuestados indica que esto ocurre "rara vez", mientras que otro 11% lo califica como "siempre", y un 0% afirma que "nunca" es así.

El líder proporciona una dirección clara sobre las tareas y objetivos de la organización.

**Figura 14** El líder proporciona una dirección clara de los objetivos



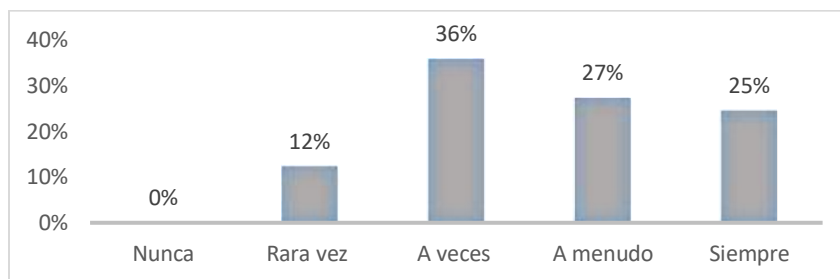
*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 13 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 39% de los trabajadores opina que el líder proporciona una dirección clara sobre las tareas y objetivos de la organización "a veces", seguido por un 31% que lo considera "a menudo". Además, un

21% de los encuestados indica que esto ocurre "siempre", mientras que otro 12% lo califica como "rara vez", y un 0% afirma que "nunca" es así.

El líder siempre se encuentra presente en las reuniones de trabajo.

**Figura 15** *El líder siempre se encuentra presente en las reuniones*

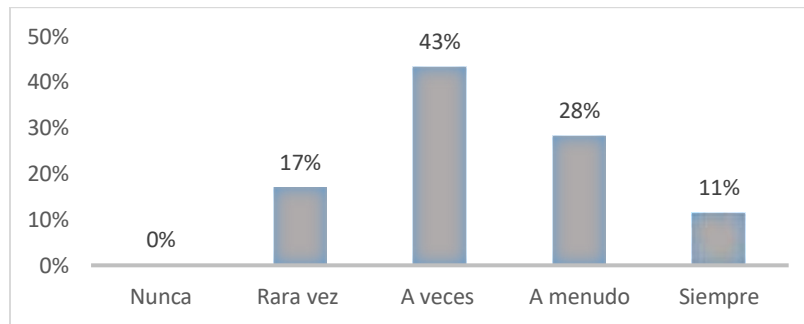


*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 14 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 36% de los trabajadores opina que el líder siempre se encuentra presente en las reuniones de trabajo "a veces", seguido por un 27% que lo considera "a menudo". Además, un 25% de los encuestados indica que esto ocurre "siempre", mientras que otro 12% lo califica como "rara vez", y un 0% afirma que "nunca" es así.

El líder trata con respeto y consideración a sus colaboradores.

**Figura 16** *El líder respeta a sus colaboradores*



*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 15 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 43% de los trabajadores opina que el líder trata con respeto y consideración a sus colaboradores "a veces", seguido por un 28% que lo considera "a menudo". Además, un 17% de los encuestados indica que esto ocurre "rara vez", mientras que otro 11% lo califica como "nunca", y un 0% afirma que "nunca" es así.

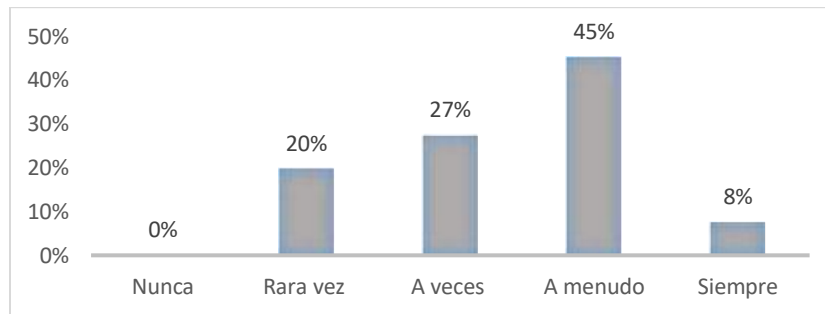
### **Variable: Compromiso organizacional**

Esta variable cuenta con 3 dimensiones: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad. A continuación, se muestra el análisis e interpretación de cada pregunta.

#### **Dimensión:** Compromiso afectivo

Siento que soy parte importante de la empresa.

**Figura 17** *Me siento parte de la empresa*

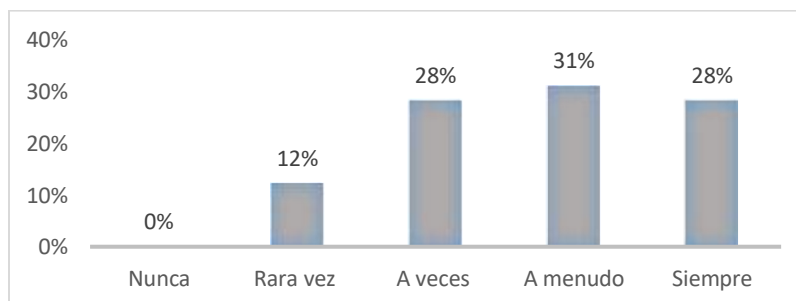


*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 16 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 45% de los trabajadores opina que se siente parte importante de la empresa "a menudo", seguido por un 27% que lo considera "a veces". Además, un 20% de los encuestados indica que esto ocurre "rara vez", mientras que otro 8% lo califica como "siempre", y un 0% afirma que "nunca" es se da así.

Estoy dispuesto a trabajar horas adicionales por el éxito de la empresa.

**Figura 18** *Estoy dispuesto a trabajar horas adicionales*

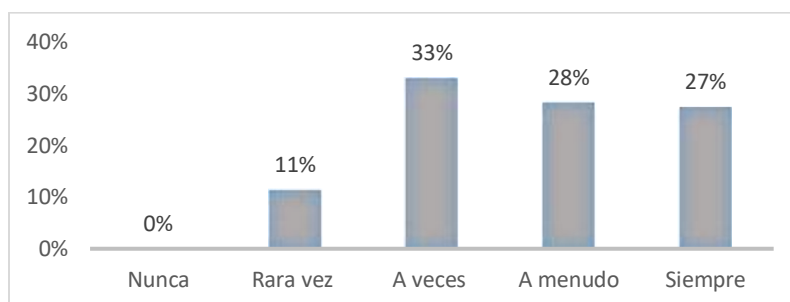


*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 17 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 31% de los trabajadores opina que está dispuesto a trabajar horas adicionales por el éxito de la empresa "a menudo", seguido por un 28% que lo considera "a veces". Además, un 28% de los encuestados indica que esto ocurre "siempre", mientras que otro 8% lo califica como "rara vez", y un 0% afirma que "nunca" es así.

Siento que mis esfuerzos son valorados y reconocidos por la organización.

**Figura 19** *Mis esfuerzos son valorados*

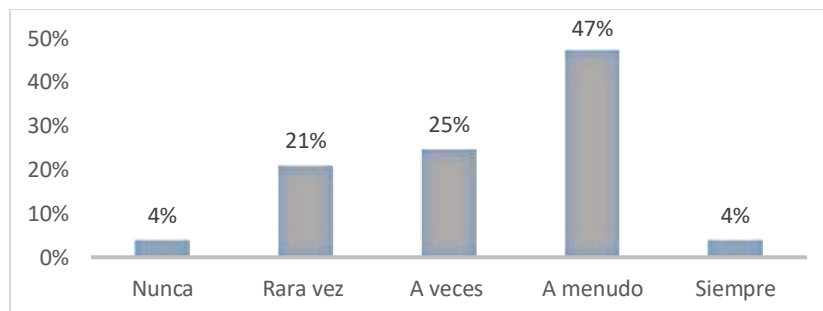


*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 18 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 33% de los trabajadores siente que sus esfuerzos son valorados y reconocidos por la organización. "a veces", seguido por un 28% que lo considera "a menudo". Además, un 27% de los encuestados indica que esto ocurre "siempre", mientras que otro 11% lo califica como "rara vez", y un 0% afirma que "nunca" es así.

Me gustaría seguir trabajando en la organización durante los próximos años.

**Figura 20** *Me gustaría seguir trabajando*



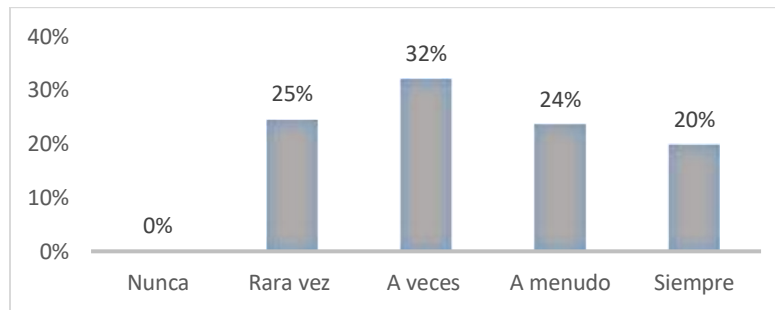
*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 19 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 47% de los trabajadores opina que les gustaría seguir trabajando en la organización durante los próximos años "a menudo", seguido por un 25% que lo considera "a veces". Además, un 21% de los encuestados indica que esto ocurre "rara vez", mientras que otro 4% lo califica como "rara vez", y un 4% afirma que "nunca" opina así.

**Dimensión:** Compromiso de normativo

La cultura organizacional me motiva a seguir siendo parte de este equipo de trabajo.

**Figura 21** *La cultura organizacional me motiva a seguir trabajando*

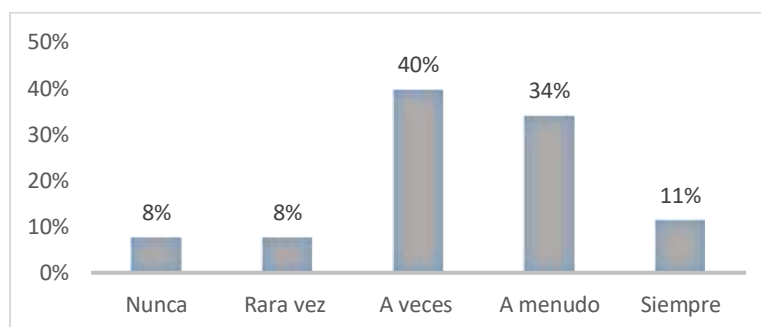


*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 20 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 32% de los trabajadores opina que la cultura organizacional los motiva a seguir siendo parte de este equipo de trabajo "a menudo", seguido por un 24% que lo considera "rara vez". Además, un 24% de los encuestados indica que esto ocurre "a menudo", mientras que otro 20% lo califica como "siempre", y un 0% afirma que "nunca" opina así.

Siento que tengo una obligación moral de seguir trabajando en esta organización.

**Figura 22** *Me siento obligado a seguir trabajando*



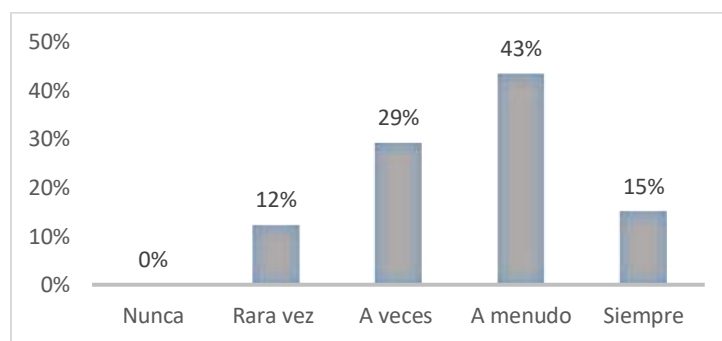
*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*



Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 21 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 40% de los trabajadores siente que tiene una obligación moral de seguir trabajando en esta organización "a veces", seguido por un 34% que lo considera "a menudo". Además, un 11% de los encuestados indica que esto ocurre "siempre", mientras que otro 8% lo califica como "rara vez", y un 8% afirma que "nunca" opina así.

Me siento orgulloso de ser parte de esta organización.

**Figura 23** *Me siento orgulloso de ser parte de esta organización*

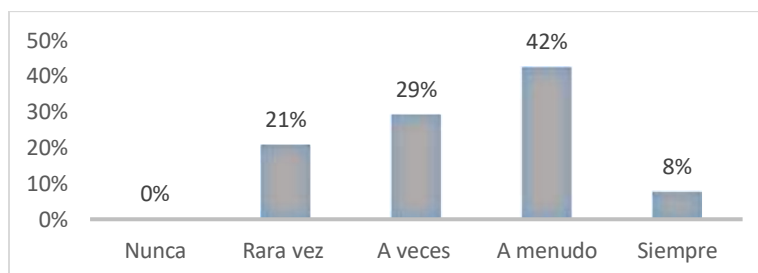


*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 22 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 43% de los trabajadores se siente orgulloso de ser parte de esta organización "a menudo", seguido por un 29% que lo considera "a veces". Además, un 15% de los encuestados indica que esto ocurre "siempre", mientras que otro 12% lo califica como "rara vez", y un 0% afirma que "nunca" opina así.

Siento que soy parte importante de la organización.

**Figura 24** *Siento que soy parte importante de la organización*

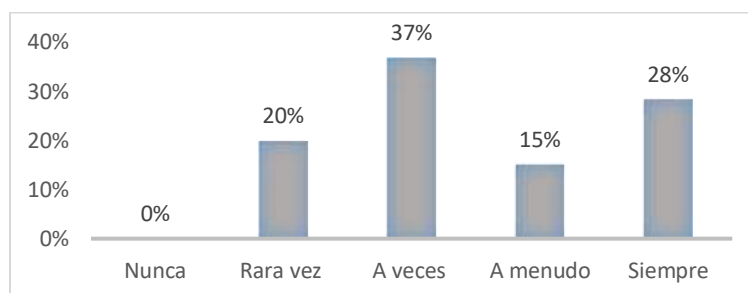


*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 23 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 42% de los trabajadores siente que es parte importante de la organización "a menudo", seguido por un 29% que lo considera "a veces". Además, un 21% de los encuestados indica que esto ocurre "rara vez", mientras que otro 8% lo califica como "siempre", y un 0% afirma que "nunca" opina así.

Me siento leal a esta organización debido a las normas y valores que promueve.

**Figura 25** *Me siento leal a esta organización*

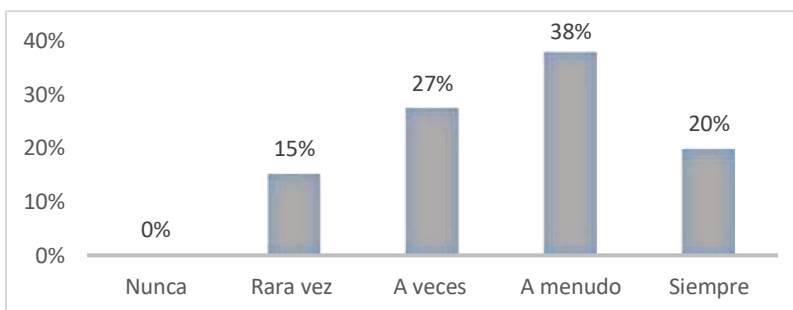


*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 24 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 37% de los trabajadores se siente leal a la organización debido a las normas y valores que promueve "a veces", seguido por un 28% que lo considera "siempre". Además, un 20% de los encuestados indica que esto ocurre "rara vez", mientras que otro 15% lo califica como "a menudo", y un 0% afirma que "nunca" opina así.

Siento que debo retribuir a la organización por las oportunidades que me ha brindado.

**Figura 26** *Siento que debo retribuir a la organización*



*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

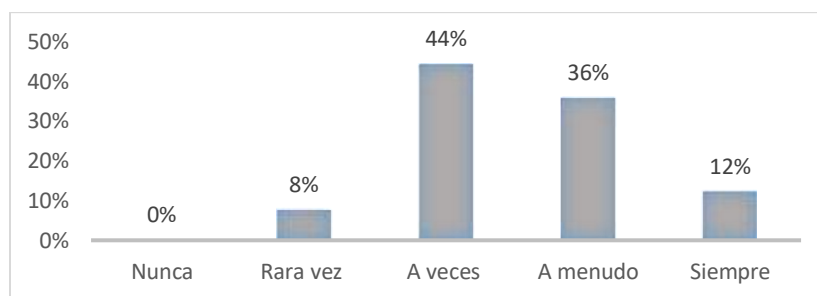
Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 25 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 38% de los trabajadores siente que debe retribuir a la empresa por las oportunidades que les ha brindado "a menudo", seguido por un 27% que lo considera "a veces". Además, un 20% de los

encuestados indica que esto ocurre “siempre”, mientras que otro 15% lo califica como "rara vez", y un 0% afirma que "nunca" piensa así.

**Dimensión:** Compromiso de continuidad

Siento que hay pocas oportunidades de crecer profesionalmente en esta organización.

**Figura 27** *Siento que hay pocas oportunidades de crecer profesionalmente*

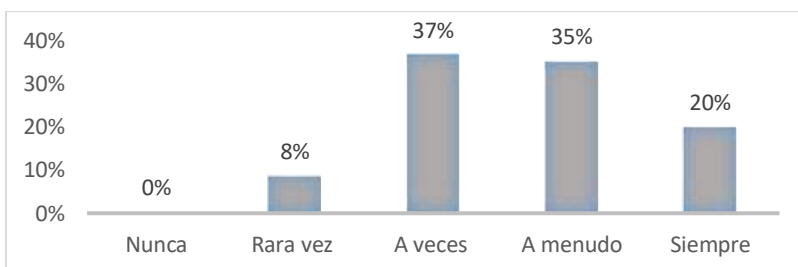


*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 26 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 44% de los trabajadores opina que hay pocas oportunidades de crecer profesionalmente en esta organización "a veces", seguido por un 26% que lo considera "a menudo". Además, un 12% de los encuestados indica que esto ocurre “siempre”, mientras que otro 8% lo califica como "rara vez", y un 0% afirma que "nunca" piensa así.

Siento que los ascensos dentro de la organización son pocos y difíciles de alcanzar.

**Figura 28** *Siento que hay pocos ascensos en la organización*

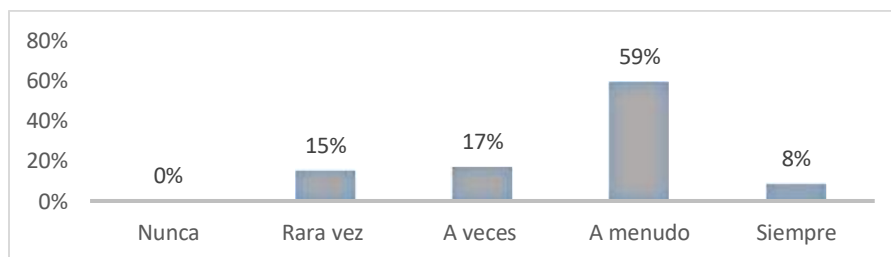


*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 27 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 37% de los trabajadores opina que hay pocas oportunidades de crecer profesionalmente en esta organización "a veces", seguido por un 25% que lo considera "a menudo". Además, un 20% de los encuestados indica que esto ocurre "siempre", mientras que otro 8% lo califica como "rara vez", y un 0% afirma que "nunca" piensa así.

Siento que hay preferencia cuando se trata de ascender a algún trabajador.

**Figura 29** *Hay preferencias al ascender de puesto*

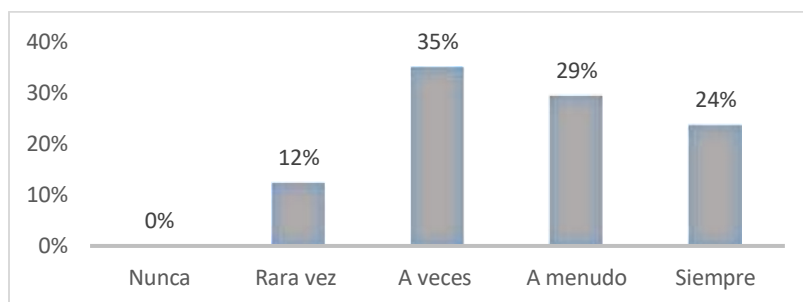


*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 28 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 59% de los trabajadores siente que hay preferencia cuando se trata de ascender a algún trabajador "a menudo", seguido por un 17% que lo considera "a menudo". Además, un 15% de los encuestados indica que esto ocurre "rara vez", mientras que otro 8% lo califica como "siempre", y un 0% afirma que "nunca" piensa así.

Me siento comprometido a permanecer en esta organización debido a los beneficios que he acumulado hasta ahora.

**Figura 30** *Me siento comprometido a permanecer en la organización por los beneficios obtenidos*



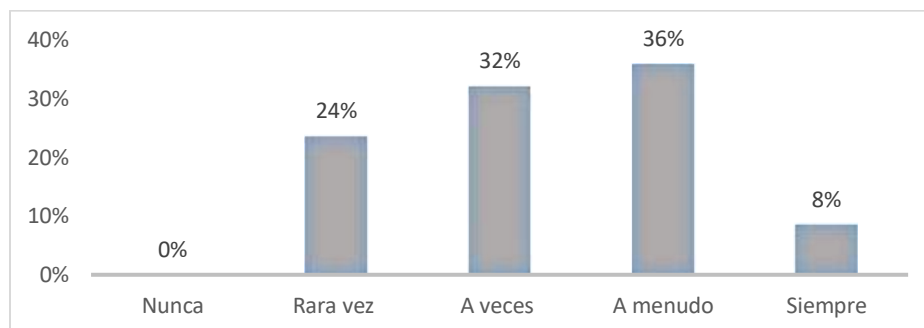
*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 29 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 35% de los trabajadores se siente comprometido a permanecer en esta organización debido a los beneficios que he acumulado hasta ahora "a veces", seguido por un 29% que lo considera "a

menudo". Además, un 24% de los encuestados indica que esto ocurre "siempre", mientras que otro 12% lo califica como "rara vez", y un 0% afirma que "nunca" se siente así.

Siento que dejo de lado mis intereses personales para concentrarme en mi trabajo.

**Figura 31** *dejo de lado mis intereses personales*



*Nota: Base de datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado.*

Los resultados obtenidos en relación con la pregunta N° 30 dirigida a los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se presentan a continuación. Como se ilustra en la gráfica, el 36% de los trabajadores sienten que dejan de lado sus intereses personales para concentrarme en mi trabajo "a menudo", seguido por un 32% que lo considera "a veces". Además, un 24% de los encuestados indica que esto ocurre "rara vez", mientras que otro 8% lo califica como "siempre", y un 0% afirma que "nunca" opina así.

### 5.3. Prueba de normalidad

La prueba de normalidad nos mostrará cual prueba utilizaremos para la correlación de las variables, para hallar la prueba de normalidad se requirió todas las respuestas de los 106 trabajadores y con el programa del SPSS se llegó a los siguientes resultados.

**Tabla 6 Prueba de normalidad**

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Estilos de liderazgo	0,140	106	0,000	0,915	106	0,000
Compromiso organizacional	0,130	106	0,000	0,922	106	0,000

*Nota: Resultados del SPSS*

La teoría establece que, si el número de encuestados es superior a 50, se debe utilizar la prueba de Kolmogorov-Smirnov; en cambio, si es inferior a 50, se aplicará la prueba de Shapiro-Wilk. En el contexto de esta investigación, el número de trabajadores encuestados asciende a 106, lo que justifica el uso de la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Además, se indica que si el valor de significancia (Sig.) es mayor a 0.05, se debe optar por una prueba paramétrica; en cambio, si es menor a 0.05, se elegirá una prueba no paramétrica. En este caso, según la tabla N° 3, el Sig. es inferior a 0.05, por lo que se optó por una prueba no paramétrica: la prueba de correlación de Rho Spearman.

#### 5.4. Correlación de variables

El rango de valor del coeficiente de correlación de Rho de Spearman se ilustra:

**Tabla 7 Interpretación del coeficiente de correlación de Rho de Spearman**

Interpretación del coeficiente de correlación	
Rho	Grado de relación
-1	Correlación negativa perfecta
-0.800 a -0.999	Correlación negativa muy alta
-0.600 a -0.799	Correlación negativa alta
-0.400 a -0.599	Correlación negativa moderada
-0.200 a -0.399	Correlación negativa muy baja
-0.000 a -0.199	Correlación negativa baja
0	Correlación nula
0.000 a 0.199	Correlación positiva baja
0.200 a 0.399	Correlación positiva muy baja
0.400 a 0.599	Correlación positiva moderada
0.600 a 0.799	Correlación positiva alta
0.800 a 0.999	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva perfecta



**Tabla 8** *Coefficiente de Correlación de Rho de Spearman*

Correlaciones		Compromiso organizacional
	Rho de Spearman	
Estilos de liderazgo	Coefficiente de correlación	,957**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	106
Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	,855**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	106
Liderazgo transaccional	Coefficiente de correlación	,925**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	106
Liderazgo Laissez faire	Coefficiente de correlación	,923**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	106
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).		

*Nota: Resultados del SPSS*

Como se puede observar en la anterior tabla el coeficiente de Rho de Spearman entre las variables estilos de liderazgo y compromiso organizacional de los trabajadores es igual a 0.957 lo que determina que existe una la relación positiva significativa muy alta, siendo apropiado afirmar que, si mejoramos en los estilos de liderazgo, el compromiso organizacional también mejorará dada la interrelación significativa muy alta entre ambas variables.

Continuando con el análisis de la relación entre el liderazgo transformacional y el comportamiento organizacional de los trabajadores, se observa que el coeficiente de Rho de Spearman es igual a 0.855. Este resultado indica la existencia de una relación positiva significativa alta, lo que permite afirmar que, si se mejora el liderazgo transformacional, también se verá un incremento en el compromiso organizacional, dado que existe una interrelación significativa moderada entre ambas variables.

En cuanto a la relación entre el liderazgo transaccional y el compromiso organizacional, se obtuvo un coeficiente de Rho de Spearman de 0.925. Este valor determina que existe una relación positiva significativa muy alta, lo que sugiere que, al mejorar el liderazgo transaccional, también se incrementará el compromiso organizacional, debido a la interrelación significativa muy alta entre ambas variables.

Por último, al analizar la relación entre el liderazgo Laissez-faire y el compromiso organizacional, se encontró un coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.923. Este resultado indica una relación positiva significativa muy alta, lo que permite concluir que si se mejora el liderazgo Laissez-faire, también se observará un aumento en el compromiso organizacional, considerando la interrelación significativa moderada entre ambas variables.

## **5.5. Discusión de resultados**

La investigación busca ver la relación entre las variables “Estilos de liderazgo” y “Compromiso organizacional”, según los resultados obtenidos, después de haber aplicado la encuesta en los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, y una vez procesado los datos obtenidos nos dieron como resultado una relación entre el liderazgo Laissez-faire y el compromiso organizacional, se encontró un coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.923. El cual nos indica una relación positiva significativa muy alta, lo que permite concluir que si se mejora el liderazgo Laissez-faire, también se observará un aumento en el compromiso organizacional, considerando la interrelación significativa moderada entre ambas variables. Contrastando así con los resultados de Pereira (2022), la cual nos dice que existe una relación entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional, demostrando que al existir un mejor estilo de

liderazgo es mayor el compromiso organizacional, reflejado como resultado que el Rho de Spearman  $\rho = 0,930$  con una significancia  $p = ,000 < 0.05$ , en la que su sig bilateral acepta la hipótesis alterna, de igual manera con Arévalo (2019), obtiene un resultado similar a Pereira (2022), demostrando así la existencia de una relación significativa entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, dado que el índice de correlación de Pearson es  $0,336^*$  con significancia bilateral de  $0,017$ , cumpliendo con el requisito de que la correlación sea significativa al nivel de  $0,05$ . y por último con Cardeñoso (2022), en cual obtuvo como resultado que sí existe relación entre las variables estilos de liderazgo y work engagement, utilizando el estadístico Chi2, con una asociación moderada, obteniendo en la prueba de V de Cramer el valor de  $0.436$ . Respecto a la relación entre cada estilo de liderazgo y work engagement, se aplicó la prueba no paramétrica Chi2 y la prueba D de somers para conocer la fuerza de la asociación en variables ordinales, detalladamente se encontró una relación directa y de moderada intensidad con el estilo de liderazgo transformacional, con un valor D de Somers de  $0.417$ . Sobre el estilo de liderazgo transaccional, no se encontró relación con el work engagement y entre el estilo laissez faire y el work engagement la relación fue negativa y de moderada intensidad con el valor D de Somers de  $- 0.450$ . Podríamos decir que los resultados obtenidos en la investigación se pueden ver complementados y fundamentados con las investigaciones de diversos autores presentados en nuestros antecedentes, los cuales nos muestran diferentes puntos de vista, metodología e instrumentos, pero, todo nos lleva a un mismo resultado, la existencia relación positiva significativa muy alta para ambas variables de la investigación, siendo estas “Estilos de liderazgo” y “Compromiso Organizacional”.

## **Contratación de hipótesis**

Para determinar si existe significancia entre variables el sig debe ser menor a 0.05 en caso contrario no existirá relación significativa.

### **Contratación de hipótesis general**

Ha: Los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la MPC, 2023.

Ho: Los estilos de liderazgo no se relacionan de manera significativa con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la MPC, 2023.

A través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman, se obtuvo un valor de significancia (Sig.) de 0.000, que es menor a 0.05. Esto indica la existencia de una relación significativa entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, lo que nos lleva a no rechazar la hipótesis alternativa Ha.

### **Contratación de hipótesis específica 1**

Ha: El estilo de liderazgo transformacional se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la MPC.

Ho: El estilo de liderazgo transformacional no se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la MPC.

Asimismo, el análisis del liderazgo transformacional reveló un coeficiente de Rho de Spearman con un Sig. de 0.000, también inferior a 0.05. Este resultado confirma una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los trabajadores, lo que refuerza la decisión de no rechazar la hipótesis alternativa Ha.

### **Contratación de hipótesis específica 2**

Ha: El estilo de liderazgo transaccional se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la MPC.

Ho: El estilo de liderazgo transaccional no se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas de la MPC.

En cuanto al liderazgo transaccional, el coeficiente de Rho de Spearman también mostró un Sig. de 0.000, lo que indica una relación significativa con el compromiso organizacional en el mismo grupo de trabajadores, permitiendo nuevamente no rechazar la hipótesis alternativa Ha.

### **Contratación de hipótesis específica 3**

Ha: El estilo de liderazgo laissez faire se relaciona de manera significativa con el Compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas MPC.

Ho: El estilo de liderazgo laissez faire no se relaciona de manera significativa con el Compromiso organizacional de la Oficina General de Administración y Finanzas MPC.

Finalmente, el análisis del liderazgo Laissez-faire presentó un Sig. de 0.000, confirmando una relación significativa con el compromiso organizacional entre los trabajadores de la Oficina General de Administración y Finanzas, lo que también justifica no rechazar la hipótesis alternativa Ha

## CONCLUSIONES

- Los estilos de liderazgo estudiados evidencian una relación significativamente positiva con el compromiso organizacional, expresada en sus componentes afectivo, normativo y de continuidad. Los trabajadores manifiestan una identificación emocional con su institución, una disposición a dedicar más tiempo del requerido a sus labores, y un alto sentido de permanencia. Esto resalta la importancia de adoptar estilos de liderazgo que no solo se orienten al logro de metas, sino que también fortalezcan la motivación emocional y el respeto hacia los colaboradores, promoviendo así un compromiso integral que favorezca tanto la eficacia como el bienestar organizacional. No obstante, también se identifican limitaciones en cuanto a oportunidades reales de crecimiento y ascenso, así como percepciones de favoritismo en procesos internos, lo cual podría generar tensiones y afectar el compromiso a largo plazo. Estas percepciones subrayan la necesidad de implementar estrategias integradas que combinen prácticas de liderazgo efectivas con políticas organizacionales transparentes y enfocadas en el desarrollo del talento.
- La relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional es altamente positiva y significativa, lo cual se evidencia en que los colaboradores perciben que sus líderes conectan emocionalmente con ellos, se adaptan a sus necesidades, ofrecen oportunidades de desarrollo y demuestran un interés genuino por su bienestar personal. La capacidad del liderazgo transformacional para inspirar y motivar a los empleados promueve una identificación profunda con la organización, eleva la motivación intrínseca y refuerza el sentido de pertenencia. Este estilo de liderazgo fortalece los valores y metas compartidas, lo que propicia un compromiso

afectivo y una mayor disposición al esfuerzo y la lealtad hacia la institución. Así, se confirma que cuando los líderes estimulan intelectualmente y consideran de manera individual a sus colaboradores, influyen positivamente en la percepción de satisfacción y en el compromiso laboral.

- En cuanto al liderazgo transaccional, también se observa una relación altamente positiva y significativa con el compromiso organizacional. Esto se atribuye a que los trabajadores perciben que sus líderes reconocen y recompensan los logros, supervisan el desempeño y ejercen un control efectivo en situaciones críticas. Este estilo, centrado en el cumplimiento de objetivos y en la estabilidad organizacional, genera confianza al establecer expectativas claras y promover la equidad en las recompensas. Dichos factores son clave para estimular conductas laborales óptimas y consolidar el compromiso formal de los empleados con la organización.
- Finalmente, el liderazgo laissez-faire presenta igualmente una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional. Aunque este estilo se caracteriza por una menor intervención directa del líder, los empleados valoran positivamente el ambiente laboral agradable, el interés genuino ante sus preocupaciones, la autonomía en la toma de decisiones y el respeto hacia su trabajo. Esta forma de autonomía controlada parece favorecer un compromiso basado en la confianza y el respeto mutuo, donde el colaborador se siente empoderado para contribuir activamente en un entorno de libertad responsable.



## **SUGERENCIAS**

- Se sugiere a la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, fortalecer la gestión emocional y motivacional del personal mediante la implementación de programas y actividades que fomenten la integración, el trabajo en equipo y la conexión emocional entre los colaboradores y la organización. Esto puede incluir talleres de motivación, coaching ejecutivo y programas de reconocimiento que potencien el compromiso afectivo. El fortalecimiento de estos aspectos contribuirá a mejorar la identificación y la lealtad de los empleados hacia la institución.
- Se sugiere a la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, gestionar la capacitación de los responsables de cada área, en estilos de liderazgo efectivos, diseñando y ejecutando programas de formación dirigidos a mandos medios y superiores, con énfasis en el liderazgo transformacional. Estos programas deben fomentar la inspiración, así como el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Asimismo, la formación debe incorporar herramientas para gestionar de manera equilibrada los estilos de liderazgo transaccional y laissez-faire, adaptándose a los distintos contextos y necesidades de los equipos de trabajo.
- Se sugiere a la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, establecer sistemas transparentes y objetivos para la promoción y reconocimiento del personal. Esto implica diseñar un sistema claro, justo y accesible para todos los empleados, con criterios definidos y debidamente socializados, a fin de evitar percepciones de favoritismo o inequidad. Dicho sistema debe incluir mecanismos de evaluación

objetiva del desempeño y procesos participativos que involucren a los colaboradores en la toma de decisiones.

- Se sugiere a la Oficina General de Administración y Finanzas, diseñar planes de carrera y oportunidades de crecimiento profesional, mediante la creación de programas que ofrezcan capacitación continua, mentorías, y rutas claras de desarrollo profesional y ascenso dentro de la organización. Estas acciones fomentarán el compromiso de continuidad por parte de los empleados. La generación de dichas oportunidades permitirá superar la percepción actual de limitadas posibilidades de crecimiento, fortaleciendo la motivación y la retención del talento humano.
- Se sugiere al Órgano de Control Institucional (OCI), mejorar la comunicación y la retroalimentación continua. Para ello, los responsables de cada área deben establecer canales de comunicación abiertos y brindar retroalimentación constructiva de manera frecuente, con el fin de mantener a los colaboradores informados, motivados y alineados con los objetivos institucionales. Esta práctica fortalecerá la confianza y el compromiso comportamental dentro de la organización

## REFERENCIAS

- Allen, N. J., Y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506>
- Aldana, E., Tafur, J., y Leal, M. (enero de 2018). *Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla*. *Revista espacios*, 39(11), 13-23. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n11/a18v39n11p13>
- Arévalo Ramírez, 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. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44519>
- Cardenoso Rivas, L. M. (2022). “*Estilos de liderazgo y work engagement en colaboradores de atención al cliente en una empresa tercerizadora de la ciudad del Cusco, 2022*”[Tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio institucional. <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/15325>
- Cuadrado, I. y Molero, F. (2002). “*Liderazgo transformacional y género: autoevaluación de directivos y directivas españoles*”. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 18, (1), pp. 39 – 55. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317661002>
- Chávez Santa Cruz, M. J. (2021). “*Estilos de liderazgo y compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID-19*. *Hospital Regional Docente Cajamarca*”

- [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/62195>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8).
- Deloitte University Press. (2015). *Gestión: El diario de economía y negocios del Perú*.  
<https://archivo.gestion.pe/empleo-management/87>
- Don Hellriegel y John W. Slocum. (2009). *Comportamiento organizacional*. Décima Edición, editorial thomson
- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007) “*Clima y Compromiso Organizacional*”. Vol. I, Versión electrónica gratuita. <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Enciso Forero, E. (2020). “*Mediación del clima entre el liderazgo transformación y el compromiso organizacional*”. Universidad de Almería.  
<https://repositorio.ual.es/handle/10835/10888>
- Figuerola, N. (2011). *Liderazgo Transaccional y Transformacional*.  
<https://articulosbm.wordpress.com/2011/10/06/liderazgo-transaccional-y-transformacional/>
- Hersey, P., Blanchard, K.H., y Johnson, D.E. (2001). *Leading Management of Organizational Behavior: Human Resources*, 8th ed. Englewood Cliffs, N.J.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

- Meyer , J., y Allen, N. (1991). *Tres componentes, conceptualización del compromiso organizacional*. Human Resource Management Review, 1, 61-98.
- Montoya Terrones, K. Y. (2023). “*Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los colaboradores de la procuraduría del gobierno regional de Cajamarca - 2022*”. [ Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca].Repositorio Institucional. <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/6389>
- Pazmiño Carrera, P. E. (2021). “*Estilos de liderazgo de la dirección y su incidencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Agencia de Promoción Económica ConQuito, durante el primer semestre del 2019*” [ Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio institucional. [repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8190/1/T3575](https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8190/1/T3575)
- Pereira Rojas, L. C. (2022). “*Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los trabajadores del Centro de Salud San Jerónimo - 2021*” [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/85901>
- Pulla Cedillo, J. C. (2022). “*Estilos de liderazgo y su incidencia en el compromiso organizacional con mediación de engagement en funcionarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg*”. Repositorio Institucional de la Universidad de Cuenca. <https://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/40592>

- Sánchez Manchola, I. D. (2009). *“Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis”*( ed.). Cali, Programa Editorial Universidad del Valle. <https://elibro.net/es/ereader/unc/128991?page=65>
- Soriano Cruzado, S. E. (2023). *“El liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Cajamarca, 2021”*. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Cajamarca. <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/6700>
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998) *Administración: una perspectiva global* (11a Ed.). México, México: McGraw-Hill.



## APÉNDICES



### Apéndice 1. Cuestionario

#### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

#### UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

**Objetivo del Instrumento:** El siguiente instrumento tiene como objetivo conocer sobre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional dirigido a los trabajadores de la oficina general de administración y finanzas de la MPC

**Instrucciones:** Marca con (X) la casilla que está más cercana a tu opinión de la siguientes afirmaciones o preguntas, bajo la siguiente clasificación:

1. Nunca.      2. Rara vez.      3. A veces      4. A menudo      5. Siempre

Variable: Estilos de liderazgo							
Dimensión	N.º	Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
Liderazgo transformacional	1	El líder es capaz de conectarse emocionalmente con los colaboradores.					
	2	El líder se adapta bien a las necesidades y emociones del equipo en momentos difíciles.					
	3	El líder proporciona oportunidades para el desarrollo profesional y el aprendizaje continuo.					
	4	El líder muestra interés genuino por el bienestar personal de cada miembro del equipo.					
	5	El líder reconoce y valora las contribuciones individuales de los empleados.					
Liderazgo transaccional	6	El líder reconoce y recompensa a los empleados cuando alcanzan sus objetivos.					
	7	El líder no tiene preferencias en cuanto a otorgar reconocimientos.					
	8	Las recompensas otorgadas por el líder son proporcionales al esfuerzo y los resultados obtenidos por los colaboradores.					
	9	El líder prefiere supervisar continuamente en lugar de actuar solo en situaciones críticas.					
	10	El líder interviene siempre, no solo cuando se presentan problemas.					

Liderazgo Laissez faire	11	El líder fomenta un ambiente agradable y de apoyo entre los miembros del equipo.					
	12	El líder muestra interés ante las preocupaciones y quejas de los empleados.					
	13	El líder proporciona una dirección clara sobre las tareas y objetivos de la organización.					
	14	El líder siempre se encuentra presente en las reuniones de trabajo.					
	15	El líder trata con respeto y consideración a sus colaboradores.					
<b>Variable: Compromiso organizacional</b>							
Dimensiones	Nº	Ítem	Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre
Compromiso afectivo	16	Siento que soy parte importante de la empresa.					
	17	Estoy dispuesto a trabajar horas adicionales por el éxito de la empresa.					
	18	Siento que mis esfuerzos son valorados y reconocidos por la organización.					
	19	Me gustaría seguir trabajando en la organización durante los próximos años					
	20	La cultura organizacional me motiva a seguir siendo parte de este equipo de trabajo.					
Compromiso normativo	21	Siento que tengo una obligación moral de seguir trabajando en esta organización.					
	22	Me siento orgulloso de ser parte de esta organización.					
	23	Siento que soy parte importante de la organización.					
	24	Me siento leal a esta organización debido a las normas y valores que promueve.					
	25	Siento que debo retribuir a la empresa por las oportunidades que me ha brindado.					
Compromiso de continuidad	26	Siento que hay pocas oportunidades de crecer profesionalmente en esta organización.					
	27	Siento que los ascensos dentro de la organización son pocos y difíciles de alcanzar.					
	28	Siento que hay preferencia cuando se trata de ascender a algún trabajador.					
	29	Me siento comprometido a permanecer en esta organización debido a los beneficios que he acumulado hasta ahora.					
	30	Siento que dejo de lado mis intereses personales para concentrarme en mi trabajo.					

Muchas gracias



## Apéndice 2. Validación de instrumento

### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

<b>Nombre del Juez</b>	Dr. Edwin Horacio Fernández Rodríguez
<b>Grado Académico Profesional</b>	Doctor en Ciencias Económicas
<b>Profesión o especialidad</b>	Economista
<b>Cargo Actual</b>	Docente Asociado
<b>Institución donde labora</b>	Universidad Nacional de Cajamarca
<b>Tipo de instrumento</b>	Cuestionario
<b>Autor del instrumento</b>	MOLOCHO SÁNCHEZ, ABEL OMAR
<b>Lugar y fecha</b>	Cajamarca 26 de noviembre de 2024
<b>TÍTULO:</b> Estilos de liderazgo y su relación con el compromiso organizacional de la oficina general de administración y finanzas de la MPC, 2023.	

### FICHA DE EVALUACIÓN

Nº	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.	5				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	5				
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	5				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		4			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.	5				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.	5				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.	5				
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		4			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		4			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.		4			
SUBTOTALES			30	16			

Coefficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
92%	46

Observaciones:

Conforme para aplicación de instrumento, se sugiere separar las preguntas por indicadores.

**OPINIÓN:** Apto para su aplicación (x) No apto para su aplicación ( )

Firma: 

DNI: 26719396

### Apéndice 3. Validación de instrumento

#### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

<b>Nombre del Juez</b>	Oscar David Carmona Alvarez
<b>Grado Académico Profesional</b>	Doctor
<b>Profesión o especialidad</b>	Economista
<b>Cargo Actual</b>	Docente Asociado - Departamento Académico de Economía
<b>Institución donde labora</b>	Universidad Nacional de Cajamarca
<b>Tipo de instrumento</b>	Cuestionario
<b>Autor del instrumento</b>	ABEL OMAR MOLOCHO SÁNCHEZ
<b>Lugar y fecha</b>	Cajamarca, 06 de enero del 2025
<b>TÍTULO: ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA MPC, 2023</b>	

#### FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades		4			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		4			
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	5				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		4			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.		4			
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.		4			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular	5				
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		4			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		4			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				
SUBTOTALES			15	28	0	0	0

Coefficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
<b>0.86</b>	Muy bueno

#### Observaciones:

---



---



---

**OPINIÓN:** Apto para su aplicación ( X ) No apto para su aplicación ( )

Firma:

DNI: 26697495



## Apéndice 4. Validación de instrumento

### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Alejandro Vásquez Ruiz
Grado Académico Profesional	Doctor
Profesión o especialidad	Administrador
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de instrumento	Cuestionario
Autor del instrumento	ABEL OMAR MOLOCHO SÁNCHEZ
Lugar y fecha	Cajamarca, 15 de enero de 2025
TÍTULO: ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA MPC, 2023.	

### FICHA DE EVALUACIÓN


N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades		4			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	5				
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.		4			
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.	5				
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.	5				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.		4			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		4			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		4			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		4			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				
SUBTOTALES			20	24	0	0	0

Coefficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
0.88	Muy bueno

#### Observaciones:

Conforme para aplicación de instrumento.

OPINIÓN: Apto para su aplicación ( x ) No apto para su aplicación ( )

Firma:   
DNI: 17824300