

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TESIS DOCTORAL:**

**INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE CIENCIAS FORESTALES**

**SUSTENTANDO POR:**

**ELÍ VICENTE RAUDALES GARCÍA**

**DDE100421**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE:**

**DOCTOR EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**DIRECTOR DE TESIS**

**DRA. DORAYDÉE AUXILIADORA CASTELLÓN VOGEL**

**TEGUCIGALPA M.D.C HONDURAS**

**ABRIL DE 2024**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**DR. ODIR AARÓN FERNÁNDEZ FLORES**

**RECTOR**

**DRA. LOURDES ROSARIO MURCIA CARBAJAL**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**DR. JOSÉ ALEXANDER ÁVILA VALLECILLO**

**SECRETARIO GENERAL**

**DR. RAÚL ARMANDO EUCEDA**

**DIRECTOR DE POSGRADOS**

**MAE. ÓSCAR ARQUÍMEDES ZELAYA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DR. JOSÉ FRANCISCO MARTÍNEZ BARAHONA**

**COORDINADOR GENERAL DEL POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS (POSFACE)**

**DRA. JOSELYN ALVARADO SIWADY**

**COORDINADORA DEL DOCTORADO EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL  
(POSFACE)**

## DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida, la salud y la sabiduría para cumplir mis metas.

A mi familia, por su amor incondicional, su confianza y su aliento en los momentos difíciles.

A mi querida abuelita Mercedes Enamorado Reyes (Q.D.D.G), que siempre me inspiró con su ejemplo de lucha y perseverancia.

DEGT-UNAH

## AGRADECIMIENTO

A Dios, nuestro Padre Creador, por todas las bendiciones y oportunidades que me ha brindado en mi vida.

A mis padres, Juan Vicente Raudales Castro y Marta Soledad García Enamorado, y a mis hermanos, Juan Fernando y Andrea Lilieth Raudales García, les extiendo mi más profundo amor y gratitud por su apoyo constante, comprensión y fe en mis proyectos de vida.

A mi tía Hilda Cruz García Enamorado, por su amor incondicional, y a mi sobrino Jeyren Fernando Raudales Erazo, un niño cariñoso que ha llenado de alegría nuestros corazones.

A la Universidad Nacional de Ciencias Forestales (UNACIFOR), por confiar en mí y brindarme la oportunidad de crecer y contribuir a través de esta tesis doctoral.

A mi Directora de Tesis, Doctora. Doraydée Auxiliadora Castellón Vogel, por su dirección y generosidad al compartir sus conocimientos y su orientación invaluable durante el proceso de esta tesis doctoral.

A los miembros de la Terna Examinadora por sus valiosas contribuciones a esta tesis doctoral.

A la Doctora Wileidys Artigas Morales por su valiosa colaboración y orientación en el desarrollo de mis artículos científicos y su publicación en revistas internacionales.

A mis compañeros de doctorado, especialmente a José Valdo Acosta Tzin, y Pablo Alcides Aguilar Hernández, por su camaradería, sus conocimientos compartidos, y por el apoyo genuino cuando estábamos juntos en clases presenciales.

A todos ellos, mi gratitud. Gracias

## RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales. La metodología empleada tuvo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y de alcance explicativo. Se empleó un instrumento basado en los modelos de Bass y Avolio (1997) y Mayer y Allen (1991), con una consistencia interna de Alpha de Cronbach de  $\alpha = 0.737$  y  $\alpha = 0.834$ , respectivamente. La población de estudio estuvo integrada por 38 colaboradores. Los resultados indican que existe una correlación positiva moderada entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional ( $r = 0.425$ ,  $R^2 = 0.169$ ,  $p < 0.05$ ). El liderazgo transformacional es el más predominante, representando un nivel alto del 45%. De igual manera, el compromiso organizacional representa un nivel alto del 50%. Se encontró una correlación positiva moderada entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional ( $r = 0.445$ ,  $R^2 = 0.172$ ,  $p < 0.05$ ). También se observó una correlación positiva moderada entre el liderazgo transaccional y el compromiso organizacional ( $r = 0.385$ ,  $R^2 = 0.15$ ,  $p < 0.05$ ). Sin embargo, no se encontró una correlación significativa entre el liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional ( $r = -0.061$ ,  $R^2 = 0.000$ ,  $p > 0.05$ ). Por lo tanto, se concluye que los estilos de liderazgo influyen en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales, especialmente los estilos transformacional y transaccional.

**Palabras clave:** Capital Humano, Compromiso Organizacional, Educación Superior, Liderazgo

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine the influence of leadership styles on the organizational commitment of employees of the National University of Forest Sciences. The methodology used had a quantitative approach, non-experimental transversal design, and explanatory scope. An instrument based on the models of Bass and Avolio (1997) and Mayer and Allen (1991) were used, with an internal consistency of Cronbach's Alpha of  $\alpha = 0.737$  and  $\alpha = 0.834$ , respectively. The study population consisted of 38 collaborators. The results indicate that there is a moderate positive correlation between leadership styles and organizational commitment ( $r = 0.425$ ,  $R^2 = 0.169$ ,  $p < 0.05$ ). Transformational leadership is the most predominant, representing an elevated level of 45%. Similarly, organizational commitment represents an elevated level of 50%. A moderate positive correlation was found between transformational leadership and organizational commitment ( $r = 0.445$ ,  $R^2 = 0.172$ ,  $p < 0.05$ ). A moderate positive correlation was also observed between transactional leadership and organizational commitment ( $r = 0.385$ ,  $R^2 = 0.15$ ,  $p < 0.05$ ). However, no significant correlation was found between laissez faire leadership and organizational commitment ( $r = -0.061$ ,  $R^2 = 0.000$ ,  $p > 0.05$ ). Therefore, it is concluded that leadership styles influence the organizational commitment of employees at the National University of Forest Sciences, especially transformational styles.

**Key words:** Human Capital, Organizational Commitment, Higher Education, Leadership.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Descripción de la situación problemática .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Formulación del problema de investigación.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. Objetivos .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3.1. Objetivo general .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4. Preguntas de investigación.....</b>	<b>9</b>
<b>1.5. Justificación.....</b>	<b>10</b>
<b>1.6. Delimitación.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Estado del Arte .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.1. Investigaciones nacionales .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2. Investigaciones internacionales .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. Marco Referencial.....</b>	<b>22</b>

2.2.1.	<i>Marco contextual</i> .....	22
2.2.2.	<i>Marco Teórico</i> .....	29
2.2.3.	<i>Problemas no resueltos</i> .....	44
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b> .....		45
3.1.	<b>Paradigma</b> .....	45
3.2.	<b>Enfoque de la investigación</b> .....	46
3.3.	<b>Diseño de la investigación</b> .....	47
3.4.	<b>Alcance de la investigación</b> .....	47
3.5.	<b>Población</b> .....	48
3.5.1.	<i>Tipo de muestreo</i> .....	48
3.5.2.	<i>Muestra</i> .....	49
3.6.	<b>Técnicas de recolección de la información</b> .....	49
3.6.1.	<i>Proceso de validez confiabilidad y objetividad</i> .....	51
3.7.	<b>Plan de análisis</b> .....	55
3.7.1.	<i>Métodos y modelos de análisis de datos</i> .....	55
3.7.2.	<i>Programas para análisis de datos</i> .....	56
3.8.	<b>Variables de estudio</b> .....	57
3.8.1.	<i>Variable independiente</i> .....	57
3.8.2.	<i>Variable dependiente</i> .....	57
3.8.3.	<i>Operacionalización de variables</i> .....	59

<b>3.9. Hipótesis</b> .....	56
<b>3.9.1. Hipótesis nula</b> .....	56
<b>3.9.2. Hipótesis de investigación</b> .....	57
<b>3.9.3. Prueba de hipótesis</b> .....	58
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b> .....	59
<b>4.1. Estadística descriptiva</b> .....	59
<b>4.1.1. Datos sociodemográficos</b> .....	59
<b>4.1.2. Cruce de variables sociodemográfica y Estilo de liderazgo</b> .....	62
<b>4.1.3. Cruce de variables sociodemográficos y compromiso organizacional</b> .....	65
<b>4.1.4. Resultados descriptivos de la variable independiente Estilo de liderazgo</b> .....	68
<b>4.1.5. Resultados descriptivos de la variable dependiente Compromiso organizacional</b> ..	73
<b>4.2. Estadística inferencial</b> .....	78
<b>4.2.1. Prueba de normalidad</b> .....	78
<b>4.2.2. Resultados inferenciales de la variable Estilo de liderazgo y Compromiso organizacional</b> .....	79
<b>4.2.3. Resultados inferenciales de la dimensión Estilo de liderazgo transformacional y Compromiso organizacional</b> .....	84
<b>4.2.4. Resultados inferenciales de la disensión Estilo de liderazgo transaccional y Compromiso organizacional</b> .....	89
<b>4.2.5. Resultados inferenciales de la dimensión Estilo de liderazgo Laizze faire y Compromiso organizacional</b> .....	94

<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....</b>	<b>99</b>
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>106</b>
<b>6.1. Conclusiones .....</b>	<b>106</b>
<b>6.2. Recomendaciones .....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>123</b>

DEGT-UNAH

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Instrumento de medición: cuestionario .....	123
---	-----

DEGT-UNAH

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Clasificación de las teorías del liderazgo .....	32
<b>Figura 2</b>	Modelo teórico de los estilos de liderazgo de Bass y Avolio .....	39
<b>Figura 3</b>	Modelo explicativo general del compromiso organizacional.....	43
<b>Figura 4</b>	Diagrama digital de las variables .....	58
<b>Figura 5</b>	Tendencia del nivel de la variable independiente estilos de liderazgo .....	68
<b>Figura 6</b>	Tendencia del nivel de la dimensión de estilo de liderazgo transformacional .....	69
<b>Figura 7</b>	Tendencia del nivel de la dimensión de estilo de liderazgo transaccional .....	70
<b>Figura 8</b>	Tendencia del nivel de la dimensión estilo de liderazgo Laissez Faire .....	71
<b>Figura 9</b>	Tendencia del nivel de la variable dependiente compromiso organizacional .....	73
<b>Figura 10</b>	Tendencia del nivel de la dimensión compromiso afectivo.....	74
<b>Figura 11</b>	Tendencia del nivel de la dimensión compromiso de continuidad .....	75
<b>Figura 12</b>	Tendencia nivel de la dimensión compromiso normativo .....	77
<b>Figura 13</b>	Dispersión de los datos entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional .....	82
<b>Figura 14</b>	Dispersión de los datos entre Estilo de liderazgo transformacional y compromiso organizacional .....	87
<b>Figura 15</b>	Dispersión de los datos entre Estilo de liderazgo transaccional y compromiso organizacional .....	92
<b>Figura 16</b>	Dispersión de los datos entre Estilo de liderazgo Laizze faire y compromiso organizacional .....	97

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Paradigma de la Investigación.....	46
<b>Tabla 2</b>	Detalle de la muestra de estudio.....	49
<b>Tabla 3</b>	Interpretación Coeficiente de Alpha de Cronbach .....	53
<b>Tabla 4</b>	Análisis de fiabilidad "Estilos de liderazgo" .....	53
<b>Tabla 5</b>	Análisis de fiabilidad "Compromiso organizacional" .....	54
<b>Tabla 6</b>	Interpretación nivel liderazgo y sus dimensiones .....	55
<b>Tabla 7</b>	Interpretación nivel Compromiso organizacional y sus dimensiones .....	56
<b>Tabla 8</b>	Matriz de operacionalización de variable.....	54
<b>Tabla 9</b>	Género .....	59
<b>Tabla 10</b>	Antigüedad laboral .....	60
<b>Tabla 11</b>	Rango de edad .....	60
<b>Tabla 12</b>	Nivel académico.....	61
<b>Tabla 13</b>	Tipo de Cargo.....	61
<b>Tabla 14</b>	Cruce de variable género y Estilo de liderazgo.....	62
<b>Tabla 15</b>	Cruce de variable antigüedad laboral y Estilo de liderazgo .....	63
<b>Tabla 16</b>	Cruce de variable antigüedad laboral y Estilo de liderazgo .....	64
<b>Tabla 17</b>	Cruce de variable género y compromiso organizacional .....	65
<b>Tabla 18</b>	Cruce de variable antigüedad laboral y compromiso organizacional.....	66
<b>Tabla 19</b>	Cruce de variable antigüedad laboral y compromiso organizacional.....	67
<b>Tabla 20</b>	Resultados del nivel de la variable independiente estilos de liderazgo.....	68
<b>Tabla 21</b>	Resultado de la dimensión estilo de liderazgo transformacional .....	69
<b>Tabla 22</b>	Resultado del nivel de la dimensión estilo de liderazgo transaccional .....	70

<b>Tabla 23</b> Resultado del nivel de la dimensión estilo Laissez Faire .....	71
<b>Tabla 24</b> Resultado del nivel de variable dependiente Compromiso Organizacional .....	73
<b>Tabla 25</b> Resultado del nivel de la dimensión compromiso afectivo .....	74
<b>Tabla 26</b> Resultado del nivel de la dimensión compromiso de continuidad .....	75
<b>Tabla 27</b> Resultado del nivel de la dimensión compromiso normativo .....	76
<b>Tabla 28</b> Prueba de normalidad.....	78
<b>Tabla 29</b> Correlación entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional.....	79
<b>Tabla 30</b> Resumen del modelo entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional.....	80
<b>Tabla 31</b> Anova <sup>a</sup> entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional.....	81
<b>Tabla 32</b> Coeficientes <sup>a</sup> entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional .....	81
<b>Tabla 33</b> Correlación entre los estilos de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional.....	84
<b>Tabla 34</b> Resumen del modelo entre Estilo de liderazgo transformacional y compromiso organizacional.....	85
<b>Tabla 35</b> Anova <sup>a</sup> entre Estilo de liderazgo transformacional y compromiso organizacional .....	85
<b>Tabla 36</b> Coeficientes <sup>a</sup> entre Estilo de liderazgo transformacional y compromiso organizacional .....	86
<b>Tabla 37</b> Correlación entre los estilos de liderazgo transaccional y el compromiso organizacional.....	89
<b>Tabla 38</b> Resumen del modelo entre Estilo de liderazgo transaccional y compromiso organizacional.....	90
<b>Tabla 39</b> Anova <sup>a</sup> entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional.....	90
<b>Tabla 40</b> Coeficientes <sup>a</sup> entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional .....	91

**Tabla 41** Correlación entre Laizze faire y compromiso organizacional..... 94

**Tabla 42** Resumen del modelo entre Estilo de liderazgo Laizze faire y compromiso organizacional..... 95

**Tabla 43** Anova<sup>a</sup> entre Estilo de liderazgo Laizze faire y compromiso organizacional ..... 95

**Tabla 44** Coeficientes<sup>a</sup> entre Estilo de liderazgo Laizze faire y compromiso organizacional .... 96

DEGT-UNAH

## LISTADO DE SÍMBOLOS Y ABREVIATURAS

### SÍMBOLOS

**B:** Beta

**F:** valor F para análisis de la ANOVA

**Gl:** grados de libertad

**H<sub>i</sub>:** Hipótesis de investigación

**H<sub>0</sub>:** Hipótesis nula

**N:** Población

**R<sup>2</sup>:** R cuadrado o coeficiente determinación

**Rho o r:** coeficiente de correlación Spearman

**Sig:** significancia

**α:** Alpha de Cronbach

## **ABREVIATURAS**

**DES:** Dirección de Educación Superior

**ESNACIFOR:** Escuela Nacional de Ciencias Forestales

**FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

**IES:** Instituciones de Educación Superior

**PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

**SHACES:** Sistema Hondureño de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior

**SITEAL:** Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina

**UNACIFOR:** Universidad Nacional de Ciencias Forestales

**UNESCO:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la  
Cultura

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, a través de la historia, han experimentado una evolución constante, adaptándose a la creciente complejidad que enfrentan tanto interna como externamente. En este contexto, el liderazgo y el compromiso se destacan como elementos esenciales para el éxito organizacional. El liderazgo, en sus diversas manifestaciones, es fundamental en la dirección y rendimiento de una organización. Simultáneamente, el compromiso organizacional refleja la conexión emocional y la lealtad que los empleados sienten hacia su organización.

Esta investigación se enfocó en determinar la influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales. Los hallazgos de esta investigación proporcionan perspectivas significativas sobre la manera en que los estilos de liderazgo influyen el compromiso organizacional en dicha Universidad. Estos resultados podrían ser relevantes y aplicables a otras instituciones similares, particularmente en el sector público.

El documento se estructura en seis capítulos: *El primer capítulo*, expone el planteamiento del problema en la Universidad Nacional de Ciencias Forestales. Inicialmente, se aborda la problemática desde una perspectiva general para luego enfocarse en el problema central relacionado con el estilo de liderazgo predominante que se ejerce en la Universidad el cual podría estar afectando el compromiso organizacional de los colaboradores. Además, se establece el objetivo general que consistió en determinar la influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad. También se plantean objetivos específicos que se centran en identificar el estilo de liderazgo predominante, medir el nivel de compromiso organizacional y evaluar la influencia de los tres estilos de liderazgo en el

compromiso organizacional de los colaboradores. El estudio justifica su relevancia, se define la delimitación y viabilidad de la investigación. **El segundo capítulo**, hace referencia a la revisión de la literatura que da sustento a la investigación, desarrollándose en dos partes: el estado del arte, donde se exponen antecedentes de investigación relacionados con el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional, y el marco referencial, donde se subdivide en tres partes: marco contextual, que hace referencia al contexto de estudio de la investigación que se desarrolla en el ámbito de la Educación Superior en Honduras, marco teórico, donde se exponen las bases teóricas y conceptuales de los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, y problemas no resueltos.

**El tercer capítulo**, describe la metodología en donde se hace referencia al paradigma de la investigación. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal y de alcance explicativo. La población estuvo conformada por 38 colaboradores. Para la recolección de información, se utilizó un instrumento de medición. Se llevaron a cabo procesos de validez, confiabilidad y objetividad. El plan de análisis incluyó modelos y programas específicos para el tratamiento de datos. Las variables se operacionalizaron cuidadosamente, y se establecieron procedimientos para comprobar las hipótesis planteadas. **El cuarto capítulo**, hace referencia a los resultados. Analizados e interpretados mediante un análisis descriptivo e inferencial. Primero, se presentaron los datos sociodemográficos y se identificaron los niveles de los estilos de liderazgo junto con sus dimensiones, así como el nivel de compromiso organizacional y sus dimensiones. Luego, se realizaron análisis inferenciales que incluyeron una prueba de normalidad para verificar la distribución de los datos, seguida de un análisis de correlaciones, regresiones y comprobación de hipótesis.

*El quinto capítulo*, se aborda la discusión de los resultados obtenidos, los cuales se contrastan con investigaciones relacionadas, así como con los enfoques teóricos y conceptuales de la teoría del Rango Completo de Bass y Avolio para los estilos de liderazgo, y de Meller y Allen para el compromiso organizacional. *El sexto capítulo*, presenta las principales conclusiones que refleja el logro de objetivos y simultáneamente da respuesta a las preguntas de investigación y recomendaciones de la investigación. Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas que respaldan esta investigación y los anexos.

DEGT-UNAH

## CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las necesidades prácticas que surgen en la sociedad, así como el progreso de la ciencia y la técnica, están intrínsecamente relacionadas con la solución de problemas. Estos desafíos reflejan la necesidad constante de desarrollar el conocimiento científico (Espinoza Freire, 2018). De acuerdo con Kerlinger y Lee, (2008) definen un problema como “un enunciado u oración interrogativa que pregunta ¿Qué relación existe entre dos o más variables? La respuesta constituye aquello que se busca en la investigación” (p. 22). En ese contexto, Hernández Sampieri y Mendoza Torres, (2018) mencionan que “Un problema correctamente planteado está parcialmente resuelto” (p.40). Bauce, (2016) destaca la fundamental relevancia del planteamiento del problema en el proceso de investigación. Consiste en expresar de manera coherente, precisa y concisa una situación observada en la realidad de un fenómeno. Esto implica la formulación de objetivos claros, el desarrollo de las correspondientes preguntas de investigación, así como la justificación, delimitación y viabilidad del estudio.

### 1.1. Descripción de la situación problemática

El rol del liderazgo está relacionado con la promoción del crecimiento organizacional e individual de la empresa, y permite el desarrollo de habilidades y capacidades en todos los integrantes del equipo (Arias Gonzáles, 2021). El éxito organizacional depende del compromiso de su capital humano, que es un activo valioso para la dirección de la empresa, ya que refleja la lealtad y la vinculación de los empleados con la organización (Anchelia-Gonzales et al., 2021). No obstante, las organizaciones actuales se enfrentan a un entorno dinámico y

complejo, marcado por los cambios sociales, políticos y económicos (Lombeida-Carballo, 2019; Riquelme-Castañeda y Pedraja-Rejas, 2019)

A nivel mundial, un estudio llevado a cabo en siete ubicaciones diferentes (China/Hong Kong, Egipto, India, Singapur, España, Reino Unido y Estados Unidos) identificó seis desafíos fundamentales que enfrentan los líderes de todo el mundo. Estos desafíos incluyen: desarrollar efectividad en la gestión, inspirar a los demás, desarrollar a los empleados, liderar el equipo, capitanear el cambio y gestionar los aspectos políticos y de trato con las partes interesadas dentro de la organización (Gentry et al., 2014).

Además, la pandemia del COVID-19 dejó importantes desafíos para las organizaciones, que requieren un liderazgo efectivo, conocimientos, compromiso y responsabilidad social. Sin embargo, en muchas ocasiones se observan dificultades en áreas como el ejercicio del liderazgo, la formación de equipos integrados, la motivación y la comunicación de los trabajadores. También se enfrentan desafíos en la alineación de los objetivos de la empresa con su misión, visión y valores (Espino Castillo, 2023). Según investigaciones de la consultoría Gallup, un mal liderazgo es responsable del 70% de la falta de compromiso de los colaboradores pues en muchos casos las personas en posiciones de autoridad no han sido entrenadas o son parte de una estructura poco saludable (Juárez, 2022).

A nivel latinoamericano, el liderazgo en la actualidad enfrenta diversos retos a fin de fortalecer la participación de las personas independiente de su género, etnia, religión, nacionalidad, orientación sexual, estudio o situación económica (Eslava Zapata et al., 2023). De acuerdo con datos de un estudio realizado por la consultoría Gallup el 21% de los trabajadores están comprometidos con su trabajo, el 60% no demuestran compromiso para la empresa para la cual trabajan y el 19% están activamente sin compromiso con el trabajo, de lo

que se infiere que éstos pueden influir negativamente en sus compañeros de labores y afectar en los resultados que busca la organización (Ramón y Pineda, 2019).

A nivel nacional, Arias, (2014) afirma que el éxito del modelo de gestión universitaria para alcanzar la excelencia se basa en gran medida en la calidad del liderazgo en las instituciones, pues hay una evidente fragilidad y complejidad en la gestión de desafíos vinculados al liderazgo en el campo de la educación superior. La principal dificultad es la escasez de líderes competentes y capacitados para afrontar los desafíos actuales. Esto destaca la necesidad de reconsiderar el enfoque en el desarrollo del liderazgo, dando prioridad al crecimiento y la sabiduría en lugar de la simple adquisición de conocimientos (Dumas Castillo, 2023).

Esta investigación tiene como escenario la Universidad Nacional de Ciencias Forestales (UNACIFOR) una institución pública de Educación Superior de Honduras que se dedica a la formación de profesionales en las áreas de ciencias forestales, ambientales y afines. Su origen se remonta a 1969, cuando se creó como Escuela Nacional de Ciencias Forestales (ESNACIFOR) y se convirtió en Universidad en 2016. A partir de ese momento, ha tenido un desarrollo significativo para responder a las nuevas exigencias académicas y sociales. Sin embargo, este desarrollo también ha mostrado retos y desafíos en el ámbito organizacional.

El problema central de esta investigación está relacionado con el estilo de liderazgo que predomina en la Universidad lo cual podría estar afectando el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores que ocupan puestos de liderazgo y tienen personal a su cargo. Esta situación podría influir de manera positiva o negativa en los niveles de motivación, desempeño laboral, productividad y sentido de pertenencia de los colaboradores.

Por lo tanto, la presente investigación tiene como propósito determinar la influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales.

## **1.2. Formulación del problema de investigación**

¿Cuál es la influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales?

DEGT-UNAH

### **1.3. Objetivos**

#### ***1.3.1. Objetivo general***

Determinar la influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales

#### ***1.3.2. Objetivos específicos***

1. Identificar los estilos de liderazgo predominantes de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales.
2. Medir el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales.
3. Evaluar la influencia del estilo de liderazgo transformacional en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales
4. Establecer la influencia del estilo de liderazgo transaccional en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales
5. Examinar la influencia del estilo de liderazgo *laissez faire* en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales

#### 1.4. Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales?
2. ¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales?
3. ¿Cuál es la influencia del estilo de liderazgo transformacional en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales?
4. ¿Cuál es la influencia del estilo de liderazgo transaccional en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales?
5. ¿Cuál es la influencia del estilo de liderazgo *laissez faire* en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales?

## 1.5. Justificación

La investigación sobre la influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales tiene una importancia teórica y de conocimiento significativo, ya que proporcionará información esencial para mejorar la gestión y el liderazgo en el ámbito universitario. Además, contribuirá a promover la adaptabilidad y la innovación en las instituciones de Educación Superior.

Esta investigación es conveniente porque permitirá obtener una comprensión más profunda de cómo los estilos de liderazgo pueden incidir en el compromiso organizacional en las instituciones de Educación Superior. También ayudará a mejorar la toma de decisiones, promover el desarrollo de líderes efectivos, mejorar el clima organizacional y contribuir al conocimiento existente en el campo.

Además, esta investigación tendrá una relevancia social significativa al mejorar la gestión de la calidad educativa, desarrollar colaboradores competentes, fomentar la innovación y adaptación, y tener un impacto positivo en la comunidad universitaria y la sociedad en general.

En cuanto a las implicaciones prácticas y de desarrollo, esta investigación permitirá el desarrollo de programas de formación, identificación de mejores prácticas de liderazgo, implementación de liderazgo adaptativo, promoción de una cultura de compromiso y la mejora del liderazgo y el desempeño institucional.

Finalmente, esta investigación también tiene una utilidad metodológica importante ya que podría convertirse en un modelo para investigaciones futuras en campos similares. Los métodos,

herramientas y enfoques empleados pueden ser aplicados o adaptados en diferentes contextos organizacionales, permitiendo una mayor generalización y replicabilidad de los resultados.

## **1.6. Delimitación**

La delimitación de la investigación se estableció de la siguiente manera: Espacialmente, el estudio se enfocó en la Universidad Nacional de Ciencias Forestales, situada específicamente en el campus universitario de Siguatepeque, Comayagua. Temporalmente, la investigación se llevó a cabo durante un periodo de seis meses en el año 2023. En cuanto a la población de estudio, estuvo compuesta por colaboradores que ocupan cargos de alta dirección, directivos y jefaturas, y que tienen personal a su cargo. Conceptualmente, la investigación se basó en los modelos teóricos de Bass y Avolio para la comprensión de los estilos de liderazgo, y en el modelo de Mayer y Allen para el análisis del compromiso organizacional.

## **1.7. Viabilidad**

La investigación es viable debido a que se dispone de los recursos necesarios para su desarrollo, tales como humanos, materiales, financieros, tecnológicos y el acceso a la información. Asimismo, se cuenta con el apoyo de la máxima autoridad de la institución, lo que garantiza el respaldo institucional necesario para realizar la investigación de manera efectiva y rigurosa. Estos recursos permiten afirmar que la investigación se llevará a cabo en las condiciones óptimas para obtener resultados significativos y de calidad.

## CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA

La revisión de la literatura es un proceso que “implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (Hernández Sampieri y Fernández-Collado, 2014, p. 61). Según Meza-Salcedo et al., (2020) citando a Kitchenham, (2004), la revisión de la literatura es una manera de clasificar, interpretar y evaluar la investigación disponible respecto a un área o fenómeno de interés determinado. Por lo tanto, esta revisión de la literatura se dedicará a exponer el estado del arte, proporcionar un marco referencial contextual y teórico, y abordar los problemas no resueltos relacionados con el problema de investigación.

### 2.1. Estado del Arte

Según Barbosa Chacón et al., (2013), y la opinión de varios autores en el tema, el "estado del arte" consiste en investigar desde la perspectiva de "seguir las huellas" del campo de conocimiento que se quiere profundizar, lo que permite conocer cómo se ha abordado y cuáles son las tendencias. También plantean que se debe entender como una investigación sobre la producción investigativa, teórica o metodológica, donde surge la posibilidad de articular las conceptualizaciones, discursos y prácticas, así como explorar la dinámica y lógica de dicha producción. Por otro lado, una definición citada por Gómez Vargas et al., (2015) basada en el Diccionario de Oxford, el término "estado del arte" se refiere al uso de las técnicas o métodos

más modernos y avanzados, y es un adjetivo que califica a algo como lo mejor que puede presentarse en la actualidad.

En este contexto, el objetivo de este estado del arte es analizar investigaciones recientes sobre los estilos de liderazgo, el compromiso organizacional y su relación, tomando en cuenta perspectivas nacionales como internacionales.

### ***2.1.1. Investigaciones nacionales***

A pesar de la relevancia del liderazgo y el compromiso organizacional para el progreso de las organizaciones, se han realizado limitadas investigaciones en diferentes contextos en el ámbito nacional:

En primer lugar, Romero et al., (2020), en el estudio titulado “*Estilos de liderazgo en las instituciones públicas y privadas en Tegucigalpa*” se enfocaron en estudiar los estilos de liderazgo, que incluyen liderazgo transformacional, transaccional, autocrático, democrático y laissez-faire, en ambos sectores. La metodología utilizada fue de cuantitativo, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental transversal. Se administraron 32 cuestionarios en las instituciones públicas y 44 en las instituciones privadas. Los resultados evidenciaron que el liderazgo autocrático fue más común en el sector público 12% en comparación con el sector privado 9%. El liderazgo democrático se observó en un 82% en empresas públicas y un 83% en empresas privadas, promoviendo el trabajo en equipo y la consulta de opiniones. El liderazgo laissez-faire no se encontró en ninguno de los sectores, pero se observó una tendencia mayor hacia su práctica en empresas privadas. El liderazgo transaccional fue más predominante en la

empresa privada 98% en comparación con la empresa pública 97%, enfocándose en supervisión, cumplimiento de metas y recompensas. El liderazgo transformacional existe una tendencia igual entre ambos sectores, con un 74%; sin embargo, se encontró que en las empresas privadas tienden a ser más innovadores cuando administran una actividad y más conscientes de las necesidades, habilidades y aspiraciones de sus subordinados y buscan su transformación a través del crecimiento individual y desarrollo de sus potencialidades.

Asimismo, Irías García, (2023) realizó una investigación titulada sobre la *“Relación entre el liderazgo que ejercen las mujeres que desempeñan en cargos en la alta gerencia y mandos intermedios y la cultura organizacional en la satisfacción laboral en empresas del sector de la construcción en honduras, año 2022”*. El objetivo fue analizar la influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la satisfacción laboral de las mujeres que ocupan puestos de alta gerencia y mandos intermedios en el sector de la construcción en Honduras. Se utilizó un diseño cuantitativo, no experimental y correlacional, con una muestra de 173 mujeres a las que se les aplicaron tres instrumentos: el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), la Encuesta de Cultura Organizacional de Denison (DOCS) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral Meliá & Peiró S 10/12. Los resultados mostraron que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, así como entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Se concluyó que el estilo de liderazgo transformacional es el que más favorece la satisfacción laboral de las mujeres en el sector de la construcción en Honduras, y que este estudio aporta conocimiento sobre las características y necesidades de este grupo de trabajadoras.

### 2.1.2. Investigaciones internacionales

En el ámbito internacional, se ha prestado mucha atención al papel del liderazgo y el compromiso organizacional. Diversos estudios han abordado esta temática desde diferentes perspectivas y contextos:

En primer lugar, Martínez, (2018) en su investigación *“Influencia del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en el compromiso de personal asistencial hospitalario en Colombia”* determinó la influencia del liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y el laissez faire en el compromiso organizacional de personal en el área de la salud de clínicas privadas y públicas en Colombia. Se encuestaron a N = 511 trabajadores asistenciales; se tomaron como referentes teóricos el liderazgo transformacional de Bass y Avolio y el modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen. Se comprobó la validez y la confiabilidad de los instrumentos, mediante el análisis factorial confirmatorio y el análisis de confiabilidad; obteniendo varianzas explicadas mayores al 55%, un KMO > 0,7 y Alfas de Cronbach > 0,7. Se estableció un modelo de ecuaciones estructurales con variables latentes en AMOS 23, encontrando una influencia directa significativa del Liderazgo transformacional en el compromiso organizacional (0.32) y una influencia inversa significativa del Laissez faire (-0.14), el liderazgo transaccional no influyó en el Compromiso organizacional. Las correlaciones entre las variables confirman los hallazgos empíricos de estudios previos. Los indicadores del modelo fueron satisfactorios siendo: CMIN/DF= 2.78; NFI= 0.93; TLI= 0.95; RFI = 0.92, IFI = 0.96 y un CFI=0.96 y un RMSEA= 0.06.

Asimismo, Cho et al., (2019) en su estudio *“Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y compromiso organizacional afectivo: una mirada más cercana a sus relaciones en dos contextos nacionales distintos”* examinaron el impacto del liderazgo transformacional y transaccional en el compromiso organizacional afectivo de los empleados en Corea y Estados Unidos, considerando las diferencias culturales en la valoración del liderazgo. Los autores utilizaron la teoría del liderazgo camino-meta y la teoría del liderazgo implícito culturalmente respaldado como marcos teóricos. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional favorecía más el compromiso de los empleados estadounidenses, mientras que el liderazgo transaccional sólo lo hacía en el caso de los empleados coreanos. Los autores también discutieron las implicaciones de sus hallazgos para la gestión transnacional.

Sin embargo, Uriarte Villalobos, (2020) evaluó los *“Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en una municipalidad de la región Lambayeque”* esta investigación tuvo como objetivo conocer la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en una municipalidad de la región Lambayeque, para lo cual se contó con la participación de 120 trabajadores entre 20 y 65 años (M=36 y DE=11), de los cuales el 59% fueron hombres. Se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Corto (5x) de Bass y Avolio (2000), validado en Perú por Jiménez (2018) y la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991), validado en Perú por Ríos y Mendoza (2018); siendo el diseño de investigación correlacional de tipo no experimental. Los resultados evidenciaron una relación positiva significativa entre el liderazgo transformacional y transaccional con el compromiso afectivo y normativo, sin embargo, el estilo de liderazgo laissez faire presenta una relación negativa significativa con el compromiso afectivo y normativo, se halló también una relación positiva entre la dimensión resultado del líder con el compromiso afectivo y normativo, sin embargo, se

evidenció que no existe relación entre las dimensiones de la variable estilos de liderazgo y el compromiso de continuidad. Finalmente se concluye que a mayor presencia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional mayor compromiso afectivo y normativo, a mayor presencia del estilo de liderazgo laissez faire menor compromiso afectivo y normativo, a mayor presencia del resultado de líder mayor compromiso afectivo y normativo.

En cambio, Guerrero Bejarano, (2020) en su investigación *“Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de empresas de servicio - Guayaquil”* examinaron la influencia del estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de los trabajadores ecuatorianos. Se utilizó un enfoque cuantitativo, deductivo y transversal, con una muestra de 386 personas que respondieron a cuestionarios basados en las teorías de Bass y Avolio, Meyer y Allen, y Spector. Los resultados, analizados mediante un modelo SEM, indicaron que el liderazgo transformacional se asociaba positivamente con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, mientras que el liderazgo transaccional se asociaba negativamente con la satisfacción laboral y no tenía relación con el compromiso organizacional. Se concluyó que la satisfacción laboral mediaba la relación entre el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional.

De igual forma, Ayay De La Cruz y Olano Delgado, (2021) en su investigación *“Relación entre compromiso organizacional y estilos de liderazgo de los colaboradores de una Empresa Privada, Lima-2020”* evaluaron la relación entre el compromiso organizacional y estilos de liderazgo de los colaboradores de la empresa Perú Fire Systems & Security, de Lima-2020. La metodología empleada pertenece al enfoque cuantitativo, es un estudio de tipo No experimental y con un diseño de investigación descriptivo correlacional. La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta; y su instrumento el Cuestionario para evaluar fue

la escala de compromiso organizacional y el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.

Participantes: La muestra de estudio estuvo conformada por 30 colaboradores de la empresa Perú Fire Systems & Security, de Lima-2020. Resultados: En forma global, en cuanto a la variable compromiso organizacional se observa que el 40.00% de los trabajadores presentan un nivel alto de y 60.00% obtienen un nivel promedio de compromiso organizacional. En cuanto a la variable estilos de liderazgo, se observa que el estilo de liderazgo transformacional logró una media aritmética de 65.57, lo que indica que los trabajadores evalúan en un nivel alto en dicho estilo, por otro lado, para el estilo transaccional y el estilo laissez faire se observa medias aritméticas de 27.53 y 7.10, lo que indica que los trabajadores evalúan en un nivel promedio dichos estilos en sus jefes inmediatos en la organización. Conclusiones: Se logró determinar que, si existe relación directa entre el compromiso organizacional y el estilo de liderazgo transformacional en la empresa Perú Fire Systems & Security, de Lima-2020. Ya que se ha obtenido un coeficiente de correlación de r de Pearson de 0,328 que indica que a un buen compromiso organizacional corresponde a un adecuado estilo de liderazgo aplicado. En relación con compromiso organizacional con el estilo de liderazgo transaccional no existe relación porque el  $p < 0,05$ , y en cuanto al compromiso organizacional con el estilo de liderazgo laissez faire la relación es inversa y baja lo cual indica que, si hay más compromiso organizacional, habrá menos estilo laissez faire.

Por su parte, Abdul Halim et al., (2021) en la investigación “*La satisfacción laboral como mediadora entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de los docentes en Malasia*” analizaron el papel de la satisfacción laboral como mediadora entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de los docentes en Malasia. Los autores utilizaron un método cuantitativo basado en encuestas a 381 docentes de escuela. Los resultados mostraron

que la satisfacción laboral mediaba parcialmente la relación negativa entre el liderazgo pasivo-evitativo y el compromiso organizacional, y totalmente la relación positiva entre el liderazgo transformacional y transaccional y el compromiso organizacional. El estudio concluyó que los docentes satisfechos con su trabajo se sienten más comprometidos con su organización cuando perciben un liderazgo efectivo.

Así mismo, Puni et al., (2021) en su estudio *“El efecto de interacción del liderazgo transaccional-transformacional sobre el compromiso de los empleados en un país en desarrollo”* estudiaron cómo el liderazgo transaccional y transformacional interactúa para afectar al compromiso laboral de los empleados en Ghana. Utilizando datos de una encuesta de 360 empleados del sector aeronáutico, encontraron que el liderazgo transaccional tiene un efecto positivo directo, pero el liderazgo transformacional no tiene un efecto adicional. Además, hallaron que la combinación de ambos estilos de liderazgo reduce el compromiso laboral de los empleados.

En este sentido, Yuan et al., (2022) en su investigación *“El liderazgo transformacional y la confianza en el liderazgo impactan en el compromiso de los empleados”* estudiaron cómo el liderazgo transformacional y la confianza en el líder influyen en el compromiso afectivo de los empleados en tiempos de crisis. Los autores utilizaron una encuesta en línea con 580 empleados de hostelería y turismo que teletrabajaban durante la pandemia de COVID-19. Mediante el análisis de ecuaciones estructurales, encontraron que el liderazgo transformacional se asociaba positivamente con la confianza en el líder y el compromiso afectivo, y que la confianza en el líder mediaba la relación entre ambos. Este estudio aporta evidencia sobre la importancia del estilo de liderazgo y la confianza en el líder para fomentar el compromiso de los empleados en situaciones difíciles.

Así mismo, Park et al., (2022) en su estudio *“Relaciones estructurales entre liderazgo transformacional, compromiso organizacional afectivo y desempeño laboral: el papel mediador del compromiso de los empleados”* investigaron las relaciones entre liderazgo transformacional, compromiso organizacional afectivo y desempeño laboral, destacando el papel mediador del compromiso de los empleados. Utilizando análisis de ecuaciones estructurales con datos de 600 empleados coreanos, encontraron que el liderazgo transformacional impacta significativamente en el compromiso organizacional afectivo y el desempeño laboral, siendo el compromiso de los empleados un mediador clave en estas relaciones.

Tortolero Portugal y Carreón Reyes, (2022) en su investigación *“El compromiso organizacional y su relación con el liderazgo de los docentes de una universidad de Durango, México”* examinaron la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de los docentes de una universidad de Durango, México. Se utilizó una metodología no experimental, descriptiva, correlacional y transversal, basada en una encuesta con escala Likert aplicada a todos los trabajadores de la institución. Los resultados indicaron que existe una relación positiva entre los tres estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, destacando el liderazgo transformacional como el más correlacionado. Se concluye que los docentes con este estilo de liderazgo impulsan el compromiso con la institución, alineándose con sus valores y su filosofía.

De manera similar, Pereira Rojas (2022), en su investigación titulada *“Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los trabajadores del Centro de Salud San Jerónimo – 2021”*, que determina cómo los estilos de liderazgo se relacionan con el compromiso organizacional en los trabajadores del Centro de Salud San Jerónimo - 2021. La investigación fue de tipo básica con diseños descriptivos correlacionales. La muestra estuvo conformada por 120

trabajadores, la cual mediante fórmula de población finita se obtuvo una muestra de 92 trabajadores, los cuales fueron seleccionados mediante el muestreo probabilístico. La técnica de recolección de datos fue por medio de la encuesta y se utilizó como instrumento los cuestionarios de la cultura organizacional y satisfacción laboral con un nivel de confiabilidad de 0.870 y 887 respectivamente. Se obtuvo 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.

Por último, Abera Timbula y Marvadi, (2023) en su investigación *“Estilos de liderazgo y compromiso de los empleados hacia la estrategia nacional de pagos digitales: el papel mediador multinivel de la satisfacción laboral”* analizaron cómo los estilos de liderazgo influyen en el compromiso de los empleados con la Estrategia Nacional de Pagos Digitales (NDPS) y cómo la satisfacción laboral media esta relación. La metodología consistió en una encuesta a 502 empleados de doce instituciones de microfinanzas, y se utilizó un análisis de ecuaciones estructurales para contrastar las hipótesis. Los resultados mostraron que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tenían un efecto positivo y significativo en el compromiso de los empleados con el NDPS, y que la satisfacción laboral era un mediador parcial.

## **2.2. Marco Referencial**

El marco referencial “es el marco general de la fundamentación teórica y antropológica en el cual se desarrollará el estudio” (Bernal Torres, 2016, p. 160). Con este fundamento, a continuación, se desglosa el marco contextual y teórico que sustenta esta investigación.

### **2.2.1. Marco contextual**

El marco contextual es el escenario físico, condiciones temporales y situación general que describen el entorno de un trabajo investigativo (Castillo, 2018). En este contexto, se abordará, de manera general, la Educación Superior en Honduras y, específicamente, se centrará en la Universidad Nacional de Ciencias Forestales (UNACIFOR).

#### **2.2.1.1. La Educación Superior en Honduras**

- **Contexto general**

La Educación Superior se define, según la Organización de las Naciones Unidas UNESCO (1997), como el conjunto de programas educativos que se imparten después de la secundaria en universidades u otras instituciones autorizadas o reconocidas por el Estado (Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina de la Organización de las

Naciones Unidas [SITEAL-UNESCO], 2019, p. 1). Este nivel educativo tiene una gran importancia para el desarrollo cultural, científico, económico, tecnológico y social de los países, así como para el crecimiento personal de los individuos (UNESCO, 2022b). Por ello, la Educación Superior debe buscar constantemente mejorar su calidad, pertinencia, equidad y accesibilidad (Padilla, 2011).

- **Contexto de Honduras**

En el caso de Honduras, se han logrado algunos avances en la Educación Superior en los últimos años, pero aún persisten desafíos para garantizar el acceso, la permanencia y el egreso de los estudiantes en situación de vulnerabilidad (Paz Maldonado, 2018).

El marco legal que regula este nivel educativo es la Ley de Educación Superior. En el artículo 160 de la Constitución de la República se establece que la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) es la responsable de organizar, dirigir y desarrollar la Educación Superior y técnico profesional. Asimismo, existe la Dirección de Educación Superior (DES), creada en 1989, que se ocupa de normar la Educación Superior (SITEAL-UNESCO, 2022b, pp. 5-6). La oferta educativa formal de nivel superior se estructura en grados académicos e incluye estudios técnicos y de especialización. La oferta educativa no formal abarca cursos libres, conferencias, seminarios y otras modalidades que fomentan la investigación científica, humanística y tecnológica (SITEAL-UNESCO, 2022b, p. 6).

Actualmente, en Honduras hay 20 instituciones de Educación Superior, de las cuales seis son públicas y catorce son privadas (Rendón et al., 2018, p. 20). Entre las públicas se encuentran

la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), la Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazán” (UPNFM), la Universidad Nacional de Agricultura (UNAG), la Universidad Nacional de Ciencias Forestales (UNACIFOR), la Universidad Nacional de la Policía de Honduras (UNPH) y la Universidad de Defensa de Honduras (UDH). Por su parte, las privadas son la Universidad José Cecilio del Valle (UJCV), la Universidad de San Pedro Sula (USPS), la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), el Seminario Mayor “Nuestra Señora de Suyapa” (SMNSS), la Universidad Tecnológica de Honduras (UTH), la Escuela Agrícola Panamericana (EAP), la Universidad Católica “Nuestra Señora Reina de la Paz” (UNICAH), el Centro de Diseño, Arquitectura y Construcción (CEDAC), la Universidad Cristiana Evangélica “Nuevo Milenio” (UCENM), la Universidad Metropolitana de Honduras (UMH), la Universidad Cristiana de Honduras (UCRISH), la Universidad Jesús de Nazareth (UJN, antes ISTJN), la Universidad Politécnica de Honduras (UPH) y la Universidad Politécnica de Ingeniería (UPI).

El sistema de Educación Superior se rige por dos órganos de gobierno: el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo Técnico Consultivo (CTC). El CES es el órgano máximo de dirección y decisión del sistema que incluye representantes de la UNAH, otras universidades públicas y privadas, así como el Rector de la UNAH. El CTC es un órgano que debe ser oído para resolver sobre cualquier asunto de carácter general o cuando el Consejo de Educación Superior le solicite opinión. Este consejo está conformado por los rectores de las 20 universidades con derecho a voz y voto (Nuñez Lagos, 2019, p. 185).

El aseguramiento de la calidad y la acreditación en la Educación Superior son temas que han cobrado relevancia y se han consolidado en la agenda regional desde mediados de los años noventa del siglo pasado. Durante estos 25 años, se han desarrollado significativamente en casi

todos los países de América Latina. En Honduras, el Sistema Hondureño de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (SHACES) se creó recientemente. Por esta razón, solo se ha iniciado la acreditación institucional de algunas IES, sin que se hayan convocado acreditaciones de carreras. Antes de su creación, algunas universidades, como la Universidad Nacional Autónoma de Honduras y la Pedagógica Nacional, habían obtenido la acreditación de agencias extranjeras (SITEAL-UNESCO, 2022a, pp. 10-11).

Honduras enfrenta varios desafíos en el sistema de Educación Superior, según menciona el director de la UNESCO IESALC, Francesc Pedró. Entre ellos, destaca la necesidad de que las autoridades universitarias garanticen tres misiones en las universidades, especialmente en las públicas: docencia de calidad, investigación con colaboración internacional y compromiso social y relevancia económica. Asimismo, Pedró señaló que se deben hacer esfuerzos por aumentar la inversión pública en la Educación Superior, asegurar la calidad de la carrera docente y fomentar la cooperación internacional (UNESCO, 2020). Por otra parte, en otra entrevista, este mismo director manifestó que Honduras tiene oportunidades de aumentar su cobertura en Educación Superior, pues su tasa de participación está en torno al 19%, mientras que para el conjunto de América Latina está en torno al 25% (UNESCO, 2022a).

- **Contexto de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales (UNACIFOR)**

La idea de establecer una Escuela Forestal en Honduras surgió en 1951 cuando el Dr. Charles E. Simmons, primer experto forestal de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) que prestó servicios en este país, investigó las posibilidades

de la silvicultura. En su informe final al Gobierno acentuó la conveniencia de establecer un servicio forestal de tres niveles y de crear una escuela para el entrenamiento de los forestales del Servicio Subordinado y el de Guardería Forestal. Basado en éste y posteriores evaluaciones técnicas de los recursos naturales de Honduras, llevadas a cabo por el Gobierno de Honduras y la FAO, se determinó la necesidad de crear una escuela técnica forestal para la formación de especialistas del bosque que ayudarán a solventar problemas del manejo de los recursos forestales del país (Food and Agriculture Organization [FAO], 2001)

Como resultado de ello, en 1968 se firmó un Convenio Tripartito entre el Gobierno de Honduras, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la FAO para crear la Escuela Nacional de Ciencias Forestales (ESNACIFOR), en Siguatepeque, Comayagua, Honduras, en enero de 1969 y mediante Acuerdo No. 15-EP. Inicia sus funciones como centro de educación media dependiente de la secretaría de Recursos Naturales, formando Bachilleres Forestales y Guardas Forestales. En 1972 adoptó un nuevo plan de estudios para la formación de Peritos Forestales y Dasónomos, integrándose legalmente a la Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal (COHDEFOR) en el año 1974 (FAO, 2001).

En 1979 se incorpora al nivel de educación superior del Consejo Universitario de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, institución responsable por ley, de la educación superior en el país, y en noviembre de 1993, el Congreso Nacional de la República emite el decreto Legislativo No 136-93, mediante el cual se crea la ESNACIFOR como una entidad descentralizada del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, y de duración indefinida (FAO, 2001).

Paralelamente al proceso de descentralización de la ESNACIFOR, se efectuaron cambios en la estructura del sistema de educación superior de Honduras, los cuales resultaron en el

establecimiento de las Normas Académicas de la Educación Superior publicadas por el Consejo de Educación Superior en noviembre de 1992, reformadas en agosto de 1993. Con este nuevo esquema jurídico, la ESNACIFOR se incorpora al sistema de educación superior del país, aprobándosele en 1994 el plan de estudios de la carrera de Dasonomía (DAE-01), plan de estudios de la carrera de Ingeniería en Ciencias Forestales en el grado de Licenciatura (DAE-02), el Estatuto, el Plan de Arbitrios y el análisis económico - financiero de la ESNACIFOR (FAO, 2001).

En el año 2013, a través del Decreto No. 193-2013 emitido por el Poder Legislativo, se oficializó la transformación de la Escuela Nacional de Ciencias Forestales (ESNACIFOR), ubicada en la Ciudad de Siguatepeque, departamento de Comayagua, en la Universidad de Ciencias Forestales "U Esnacifor" (Biblioteca Virtual - Tribunal Superior de Cuentas, 2013). Posteriormente, en cumplimiento de los artículos No. 12 y No. 17, literal ch), de la Ley de Educación Superior, el artículo No. 14 del Reglamento General de la Ley de Educación Superior, el artículo No. 56 de las Normas Académicas de Educación Superior y el Acuerdo No. 3219-300-2016 del acta No. 300 del Consejo de Educación Superior del 18 de marzo de 2016, se aprobó el cambio de categoría institucional de la Escuela Nacional de Ciencias Forestales (ESNACIFOR) a Universidad Nacional de Ciencias Forestales (UNACIFOR), entrando en vigor luego de su publicación en el diario oficial La Gaceta No. 34017 del 26 de abril del 2016 (Estatuto Universidad Nacional de Ciencias Forestales, 2016, p. 8)

Desde entonces, la UNACIFOR ha experimentado transformaciones significativas en diversos aspectos. Entre estos se incluyen las mejoras en su infraestructura y la diversificación de su oferta académica. En el nivel de pregrado, la UNACIFOR ofrece dos programas técnicos universitarios en Dasonomía y Turismo Sostenible. Cuenta también con tres programas de

ingeniería en Ciencias Forestales, Energía Renovables e Industrias y Negocios de la Madera. En cuanto a los estudios de posgrado, la UNACIFOR cuenta con dos maestrías: una en Gestión de Estructuras Ambientales y otra en Energía Renovables. La UNACIFOR también ofrece educación continua a través de diplomados, cursos y certificaciones en temas relacionados con las ciencias forestales y ambientales. Según el portal oficial de la universidad, la UNACIFOR cuenta actualmente con una población estudiantil de 650 estudiantes, 2,479 graduados y 62 docentes certificados<sup>1</sup>. La expansión académica de la UNACIFOR ha venido acompañada de mejoras en el equipamiento de sus laboratorios, un crecimiento en su estructura organizacional y el establecimiento de alianzas estratégicas tanto a nivel nacional como internacional.

De acuerdo con el artículo 1 del Estatuto de la Universidad, la UNACIFOR, se norma por la Constitución de la República, la Ley de Educación Superior, las Normas Académicas del Nivel de Educación Superior, el Estatuto y demás reglamentos que emanen del mismo. Según lo establecido en el artículo 2 del Estatuto, la UNACIFOR, es una Institución de Educación Superior del Estado Hondureño, especializada, estatal, autónoma y sin fines de lucro, para el servicio público, dedicada a la formación de profesionales de las Ciencias Forestales, Ambientales, y Afines, en su más amplia concepción, al más alto nivel académico, científico y de investigación, vinculados con la sociedad, formando líderes en el manejo sustentable de los recursos forestales y ambientales y con los valores éticos y morales que demanda la sociedad nacional e internacional (Estatuto Universidad Nacional de Ciencias Forestales, 2016, p. 10)

En cuanto a la organización de la UNACIFOR, tal como se describe en el artículo 11 del Estatuto, esta se compone de los siguientes órganos: a) Órgano de gestión y decisión, que está

---

<sup>1</sup> Datos consultados el 15 de marzo de 2024 en el portal oficial: <https://unacifor.edu.hn/>

representado por el Consejo de Dirección Universitario, b) Órganos de Dirección, compuestos por la Rectoría, la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, la Vicerrectoría de Relaciones Internacionales y la Vicerrectoría Administrativa, c) Órganos Auxiliares o de Apoyo, entre los cuales se encuentran la Secretaría General y la Asesoría Legal, d) Órgano de control, conformado por la Auditoría interna, e) Órganos de coordinación, que incluyen el Consejo Académico y el Consejo Asesor Universitario y f) Órgano operativos, conformados por Facultades, Escuelas y Centros Regionales Universitarios (Estatuto Universidad Nacional de Ciencias Forestales, 2016, p. 13)

### **2.2.2. Marco Teórico**

El marco teórico es una etapa y un producto que implica analizar y exponer de manera organizada las teorías, investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideran válidos y adecuados para contextualizar y orientar un estudio (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 70). Asimismo, Ñaupas Paitán et al., (2018, p. 231), definen el marco teórico como el desarrollo estructurado de los antecedentes investigativos del estudio del conjunto de teorías o conocimientos científicos existentes acerca de él, y de los conceptos básicos que se utilizan en el desarrollo de la investigación. En este sentido, el presente marco teórico presenta el desarrollo teórico de las variables de estudio sobre liderazgo, sus diversos estilos y el compromiso organizacional.

### 2.2.2.1. Liderazgo

- **Antecedentes**

El liderazgo es un fenómeno complejo y multifacético que ha marcado el desarrollo de las civilizaciones a través de los siglos. Su análisis ha mostrado la variedad de estilos y perspectivas que han caracterizado a los líderes de diferentes épocas y contextos (Contreras Torres et al., 2016, Capítulo 1). Asimismo, es relevante señalar que Serrano Orellana y Alexandra Portalanza, (2014) han indicado que el liderazgo ha sido visto por algunos estudiosos como un concepto mitológico (Cohen y March, 1974), una de las inquietudes más antiguas del mundo (Bass y Stogdill, 1990) y uno de los temas más elusivos, marginados y discutidos en las últimas décadas (Podolny et al., 2004). Por ello, el estudio del liderazgo está creciendo de forma acelerada y su investigación es cada vez más interdisciplinaria (Friedman, 2010).

- **Definiciones**

El término líder viene del vocablo inglés “leader”, que se pronuncia “líder”, y se refiere al guía, a la persona que va adelante para guiar o mostrar el camino, el que antecede o dirige cualquier acción, opinión o movimiento de un grupo que acepta dicha guía o conducción (López, 2013). Según Robbins y Judge, (2013) el liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o conjunto de metas. Rivera, (2006) hace referencia a Drucker, para subrayar que el liderazgo no se reduce a una mezcla misteriosa de carisma y suerte, ya que los líderes se presentan en diversas formas, colores y razas. Desde la

perspectiva de Goleman, (2011), el liderazgo se concibe como la capacidad de influir en las emociones, pensamientos y acciones de los demás para lograr un objetivo común. Maxwell, (2007), destaca que el liderazgo es un proceso interno. Para ser un líder efectivo, es necesario cultivar el potencial interior y alinear las acciones con los valores personales. De esta manera, se inspira confianza y respeto en los demás, lo que permite enfrentar con éxito cualquier desafío en el mundo. Siguiendo el enfoque de Gómez-Rada, (2002), el liderazgo se describe como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. Finalmente, Chiavenato, (2019), ofrece una perspectiva integral, definiendo el liderazgo desde cuatro enfoques: el liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal, como proceso para reducir la incertidumbre grupal, como relación funcional entre el líder y los subordinados y como un proceso que está en función del líder, los seguidores y las variables de la situación.

- **Teorías de Liderazgo**

Durante la historia se han establecido diferentes teorías que se esfuerzan por explicar la figura del líder y su relación con los diferentes actores del contexto (Serrano Orellana y Alexandra Portalanza, 2014). No obstante, Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala, (2016) argumentan que las principales teorías sobre liderazgo pueden agruparse en función de varios enfoques, que incluyen el enfoque basado en las características del líder, el enfoque basado en la situación y las teorías contemporáneas que buscan una perspectiva integral.

La Figura 1 muestra la clasificación de las teorías del liderazgo en función a sus enfoques

**Figura 1**

*Clasificación de las teorías del liderazgo*

Enfoque basado en las características del líder	Enfoque basado en la situación	Enfoque integral
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría de los rasgos</li> <li>• Teoría del comportamiento del líder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría de contingencias o situacionales.</li> <li>• Teoría del liderazgo situacional (TLS)</li> <li>• Teoría de la ruta-meta</li> <li>• El modelo de participación del líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo del intercambio líder-miembro (ILM)</li> <li>• Liderazgo carismático</li> <li>• Liderazgo transformacional y transaccional.</li> </ul>

*Nota:* elaboración propia

Las teorías centradas en las características del líder, se destacan la teoría de los rasgos y la teoría del comportamiento del líder.

La **teoría de los rasgos** sostiene que los líderes tienen características innatas que los hacen sobresalir en situaciones complejas y desafiantes. Estas características incluyen inteligencia, intuición, habilidad, visión e integridad, entre otras. Según esta teoría, algunos individuos nacen con una personalidad que les facilita el ejercicio del liderazgo (Ghiselli, 1970; Stogdill, 1948). Ivancevich et al., (2012) afirman que la teoría de los rasgos del líder se centra en identificar los atributos específicos que se relacionan con el éxito del liderazgo. Entre estos atributos se destacan: inteligencia, personalidad y capacidades. Por otra parte, Robbins y Judge, (2013) señalan que la teoría se basa en la investigación que vincula diversos rasgos con determinados criterios de éxito. Estos rasgos son las cualidades y características personales que diferencian a los líderes de los no líderes. La teoría de la personalidad de los cinco rasgos facilitó la descripción de los líderes al agrupar sus características distintivas: extroversión, afabilidad, meticulosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia. Robbins et al., (2017) enfatizan

que esta teoría busca rasgos o características que diferencian a los líderes de los no líderes. Este autor propone los siguientes rasgos asociados con el liderazgo: impulso, deseo de liderar, honestidad e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia, conocimiento relevante para el trabajo, extroversión y proclividad a sentirse culpable.

La **teoría del comportamiento del líder (teorías conductuales)** se centra en analizar los comportamientos o conductas de los líderes y su relación entre estas y el liderazgo efectivo (Lewin et al., 1939). Esta teoría fue iniciada por los investigadores de la Ohio State University; se enfocó en las clases de la conducta en las que la gente se compromete el papel de líder y se clasifican en dos tipos principales: consideración y estructura de iniciación (Landy y Naylor, 2005). Robbins et al., (2017), enfatiza que esta teoría aísla los comportamientos que distinguen a los líderes eficaces de los ineficaces. Desde el punto conductual estudios realizados por la Universidad de Iowa identifica tres estilos de liderazgo democrático, autocrático y *laissez-faire*, concluye que el estilo democrático de liderazgo era el más efectivo, aunque estudios posteriores mostraron resultados diversos. Los estudios realizados por la Ohio State University, dentro de las dos dimensiones identificadas consideración y estructura de iniciación, concluyen que un líder alto-alto (alto en consideración y alto en estructura de iniciación) logra niveles elevados de desempeño y satisfacción de los subalternos, aunque no en todas las situaciones. En las investigaciones por la Universidad de Michigan en las dos dimensiones orientada a los empleados y orientado a la producción, concluyen los líderes orientados a los empleados se asocian con alta productividad grupal y mayor satisfacción laboral y finalmente lo establecido en la rejilla o grid gerencial que es un modelo bidimensional para evaluar los estilos de liderazgo enfocado en la preocupación de las personas que mide la preocupación del líder por los subalternos en escala de 1 a 9 (de nivel bajo alto) y preocupación por la producción que mide en

una escala de 1 a 9 la preocupación del líder por lograr que el trabajo se realice, concluyen que los líderes que se desempeñaron mejor son quienes mostraron un estilo 9.9 (alta preocupación por la producción y alta preocupación por la gente).

Dentro de las teorías basadas en el enfoque de la situación se encuentra la teoría de contingencias o situacionales.

Las **teorías situacionales o de contingencia** son un conjunto de teorías que plantean que el líder debe adaptarse al contexto en el que se desenvuelve. Según estas teorías, el éxito del líder depende de su capacidad para ajustar su estilo a las condiciones del entorno (Kreitner, 1997). Robbins et al., (2017) señalan que el modelo de contingencia de Fiedler es el más completo, esta teoría expone que el desempeño grupal eficaz depende de adecuar el estilo del líder al grado en que la situación le permite a éste ejercer control e influencia. El modelo de contingencia de Fiedler afirma que cada individuo tiene un estilo de liderazgo propio que solo es efectivo en determinadas situaciones. Por eso, Fiedler sugería que en vez de enseñar a la gente a cambiar su estilo de liderazgo, la formación sobre liderazgo debía enfocarse en ayudar a la gente a reconocer su estilo (Aamodt, 2010).

A partir de estas teorías, se desprenden conceptos adicionales como la teoría del liderazgo situacional (TLS), la teoría de la ruta-meta y el modelo de participación del líder.

La **teoría del liderazgo situacional** desarrollada por Paul Hersey y Ken Blanchard, enfatiza que conforme el nivel de madurez del seguidor continúa aumentando en términos de una tarea específica, el líder debe empezar a reducir su comportamiento enfocado hacia la tarea y aumentar su comportamiento enfocado hacia las relaciones (Hersey y Blanchard, 1972).

La **teoría de la ruta-meta desarrollada** por Robert House, postula que el trabajo de un líder consiste en ayudar a sus seguidores a lograr sus metas, y en ofrecer la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que esas metas sean compatibles con las del grupo o la organización (Robbins et al., 2017).

El **modelo de participación del líder** creado por Víctor Vroom y Phillip Yetton, describe los procedimientos de toma de decisiones de liderazgo más eficaces en cada una de varias situaciones diferentes (Ivancevich et al., 2012).

Las teorías de enfoque integral, se encuentran el liderazgo del intercambio líder-miembro (ILM), liderazgo carismático, liderazgo transformacional y transaccional.

La **teoría del intercambio líder-miembro (ILM)** desarrollada por Dansereau, Graen y Haga (1975), originalmente conocida como la teoría de la vinculación diádica vertical (VDL, por sus siglas en inglés), plantea que los líderes desarrollan diversas funciones y relaciones con las personas que están debajo de ellos y, por lo tanto, actúan de manera distinta con diferentes subordinados (Aamodt, 2010).

El líder carismático hace énfasis que los seguidores están ligados emocionalmente a sus líderes, nunca cuestiona sus creencias o acciones y se ven a sí mismos como parte integral del logro del meta (Landy y Naylor, 2005). En esta línea, Robbins et al., (2017) explican que varios autores han intentado identificar las características personales de un líder carismático y han destacado cinco aspectos clave: visión, capacidad de articular, voluntad de asumir riesgos para hacer realidad dicha visión, sensibilidad tanto a las restricciones ambientales como a la necesidades de los seguidores, y comportamientos fuera de lo ordinario.

El término **liderazgo transformacional** fue acuñado por Burns, (1978) y posteriormente desarrollado por Bass, (1985). Burns (1978), definió el liderazgo transformacional como la formación de una relación de estimulación y elevación mutuas que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales. Aamodt, (2010), señala que el liderazgo transformacional se enfoca en cambiar o transformar las metas, los valores, la ética, los estándares y el desempeño de los demás. Según Herмосilla et al., (2016), los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados. Robbins et al., (2017), afirman que los líderes transformacionales estimulan e inspiran (transforman) a sus seguidores para que logren resultados extraordinarios.

Burns (1978), contrasto el liderazgo transformacional con el **liderazgo transaccional**, el proceso más tradicional por el que los líderes muestran a sus seguidores como alcanzar las metas personales adoptando un patrón particular de conducta (Landy y Naylor, 2005). El liderazgo transaccional se centra en fijar metas, monitorear el desempeño y establecer consecuencias para el éxito o el fracaso (Aamodt, 2010). Además, implica recompensas contingentes y administración por excepción (Mendoza Martínez et al., 2014).

Bass consideró que el liderazgo transformacional era superior al transaccional en términos de efectividad y estableció una jerarquía entre ellos. En el nivel más bajo situó al **liderazgo *laissez-faire*** ("dejar hacer") que contrastó con el liderazgo transaccional y el transformacional. Bass y Avolio denominaron a esta propuesta la teoría completa del liderazgo (Landy y Naylor, 2005).

- **Estilos de Liderazgo**

El estilo de liderazgo es la composición de rasgos, habilidades y conductas que los guías utilizan cuando se interrelacionan con sus incondicionales (Bass y Avolio, 1997). Por otro lado, Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala, (2016) mencionan que los estilos de liderazgo se identifican por sus características, su filosofía y el conjunto de habilidades de gestión propias. Las características del estilo de liderazgo describen la importancia de un líder para obtener rendimiento. Además, según Rodríguez-Ponce et al., (2017), citando a Furtner et al., (2013) el estilo de liderazgo constituye el patrón de conducta visto por terceros, así como la percepción de sí mismo respecto de la posición y actuación del líder, lo que moviliza a los seguidores a realizar lo que se les ha requerido.

Por ello, varios autores han clasificado los estilos de liderazgo desde distintas perspectivas y dimensiones.

A partir de 1940 algunos autores como Lewin, Lippitt, White (1939) y sus colaboradores en la universidad de Iowa identificaron los estilos de liderazgo autoritario o autocrático, democrático y *laissez-faire*. El estilo autoritario o autocrático determina métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y limita la participación. El estilo democrático involucra a los subalternos, delega autoridad y alienta la participación y el estilo *laissez-faire* da libertad para tomar decisiones y terminar el trabajo (Barahona Urbano et al., 2011; Bennis y Townsend, 1989; Robbins et al., 2017).

Según Stogdill, (1948) existen tres tipos de estilos de liderazgo: democrático, autocrático y liberal. 1) El estilo democrático se basa en el equilibrio entre el desempeño y las personas, y

busca el bienestar del grupo a través de la participación, la comunicación y el consenso. 2) El estilo autocrático se enfoca en el desempeño y la obediencia, y ejerce el poder mediante la coerción, la recompensa y el castigo. 3) El estilo liberal se caracteriza por un bajo énfasis tanto en el desempeño como en las personas, y deja que el grupo se autogestione sin una dirección clara ni un apoyo efectivo (Adams y Yoder, 1985; Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala, 2016; Gonos y Gallo, 2013)

Bass y Avolio, (1997) presentan un modelo de liderazgo basado en tres estilos: transformacional, transaccional y *laissez faire*. El líder transformacional es capaz de movilizar a sus seguidores hacia objetivos comunes y superiores, mediante cuatro factores: 1) influencia idealizada tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. 2) Motivación inspiradora este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior. 3) Estimulación intelectual lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades y 4) Consideración individualizada se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros El líder transaccional orienta a sus seguidores hacia las metas definidas, a través de cuatro factores: 1) Recompensa contingente es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas 2) Administración por excepción (activa) pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. 3) Administración por excepción (pasiva) el líder por excepción tiende hacia el *laissez faire*, pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. y *laissez faire*. El líder *laissez faire* se desentiende de sus responsabilidades y evita tomar decisiones (Robbins y Judge, 2013; Rodríguez-Ponce et al., 2017; Torres & Riaga, 2006).

La Figura 2 muestra el modelo teórico de los estilos de liderazgo de Bass y Avolio

**Figura 2**

*Modelo teórico de los estilos de liderazgo de Bass y Avolio*

Estilo de liderazgo transformacional	Estilo de liderazgo transaccional	Estilo de liderazgo <i>laissez faire</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia Idealizada</li> <li>• Motivación Inspiradora</li> <li>• Estimulación Intelectual</li> <li>• Consideración Individualizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensa contingente</li> <li>• Administración por excepción activa</li> <li>• Administración por excepción pasiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita responsabilidades y Evita tomar decisiones</li> </ul>

**Nota:** elaboración propia adaptado Bass y Avolio, (1997)

Asimismo, Goleman (2011), define seis estilos de liderazgo: visionario o autoritario, coach, conciliador, democrático, ejemplarizante, dominante o coercitivo. El estilo visionario o autoritario es el que motiva a la gente con una visión compartida. El estilo coach es el que vincula los deseos de la persona con las metas del equipo. El estilo conciliador es el que promueve la armonía al relacionar a los individuos entre sí. El estilo democrático es el que respeta la aportación de los demás y logra el compromiso mediante la participación. El estilo ejemplarizante es el que establece objetivos desafiantes y apasionantes. Y finalmente el estilo dominante o coercitivo es el que alivia los temores al dar una dirección clara en una emergencia.

En este sentido, el modelo teórico que se utilizará para analizar los estilos de liderazgo en esta investigación es el propuesto por Bass y Avolio, (1997). Este modelo o también conocido como teoría del rango completo se considera uno de los enfoques más influyentes y efectivos para comprender el liderazgo.

### 2.2.2.2. Compromiso organizacional

- **Antecedentes**

La importancia del compromiso de los trabajadores en la gestión del capital humano no ha perdido relevancia para los profesionales e investigadores de todo el mundo (Mamani-Guzmán et al., 2023). Este concepto ha sido objeto de numerosas investigaciones desde la década de 1960, cuando se desarrollaron los primeros modelos teóricos para explicarlo, reconociendo su complejidad y multidimensionalidad (Coronado-Guzmán et al., 2020; Díaz et al., 2006; Hernández Chávez et al., 2021). Algunos de los autores pioneros en el estudio del compromiso organizacional fueron Becker, (1960), Blau y Scott, (1962), Dubin et al., (1975), Grusky, (1966), Hrebiniak y Alutto, (1972); Porter et al., (1974) y Steers, (1977), quienes aportaron diferentes perspectivas y enfoques para comprender este fenómeno de interés principalmente para los psicólogos.

- **Definiciones**

Tomando como punto de partida el legado de Becker, (1960), el concepto de compromiso organizacional ha evolucionado, reflejando diversas interpretaciones enfocadas en la relación actitudinal y comportamental de los empleados con su organización. Porter y Lawler, (1965) conciben este compromiso como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores.

Mowday et al., (1979) lo definen como “la fuerza relativa a la identificación de un individuo e implicación en una organización particular y se caracteriza por tres factores de relación: a) aceptación y creencia en los valores y objetivos institucionales, b) la voluntad de las personas para esforzarse en nombre de su institución y c) el deseo de mantener su membresía en la organización” (p.229). Asimismo, Meyer y Allen, (1991) lo definen como un “estado psicológico” que caracteriza la relación entre una persona y una organización, reflejando una necesidad, un deseo y/o una obligación de los empleados a fin de mantener su pertenencia con la organización” (p.62). En consonancia con esta perspectiva, Robbins y Judge, (2013) resaltan que el compromiso organizacional “es el grado en que un empleado se identifica con una organización particular y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta” (p.75).

- **Enfoques teóricos**

Entre los enfoques teóricos que explican la variable del compromiso organizacional, se destacan los propuestos por Mowday et al., (1979), Meyer y Allen, (1991) y Cohen, (2007). Estos modelos ofrecen diferentes perspectivas y dimensiones para analizar el vínculo entre el empleado y la organización.

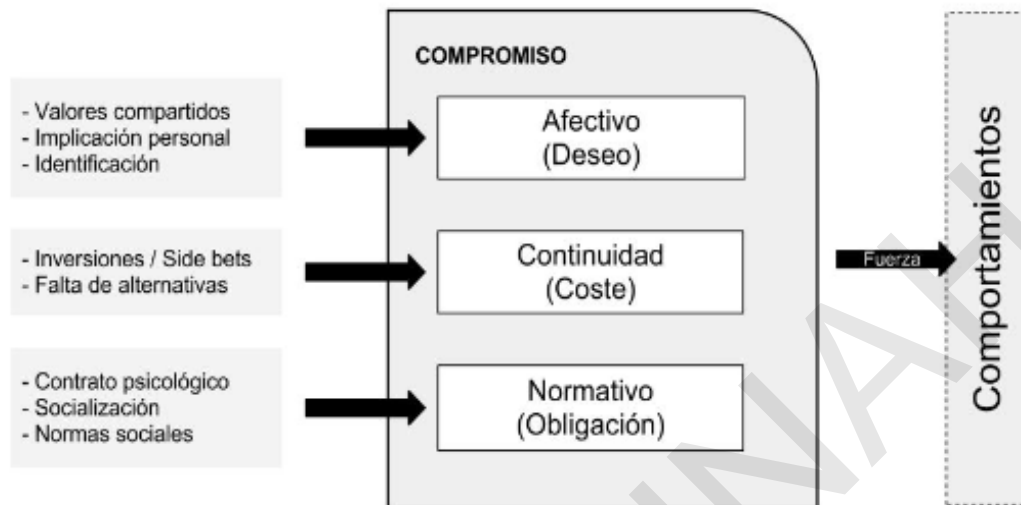
Mowday et al., (1979), plantean que los empleados con un alto compromiso organizacional se caracterizan por: creer y compartir los valores y los objetivos de su organización, estar dispuestos a realizar un esfuerzo considerable por su bienestar y éxito, y desear permanecer como miembros de la organización.

Por otro lado, Meyer y Allen, (1991) proponen un modelo de tres dimensiones del compromiso organizacional: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. El compromiso afectivo es la forma en que el empleado se siente conectado emocionalmente con la organización, identificándose con sus valores e intereses. Es el resultado de compartir una filosofía y una visión comunes, que hacen que el trabajador se involucre más con su trabajo y con la organización. El compromiso afectivo es un factor clave para mantener la motivación y la satisfacción de los empleados, así como para mejorar su desempeño y su lealtad hacia la organización (Hernández Chávez et al., 2021; Macías y Chávez, 2008; Meyer y Allen, 1991; Vila Vázquez et al., 2016). El compromiso de continuidad se refiere al grado en que el empleado percibe que dejar la organización le supondría un alto coste personal o profesional. Este compromiso se sustenta en la valoración de los beneficios materiales que el empleado recibe por su permanencia en la organización, así como de las posibles pérdidas que implicaría su salida. El compromiso de continuidad se basa, por tanto, en una lógica de coste-beneficio que hace que el empleado se sienta obligado a seguir en la organización (Hernández Chávez et al., 2021; Macías y Chávez, 2008; Meyer y Allen, 1991; Vila Vázquez et al., 2016). Y por último el compromiso normativo se refiere al sentimiento de obligación moral de permanecer en la organización. Al igual que el compromiso afectivo, es de naturaleza emocional, pero se basa en un sentido de deber y lealtad hacia la empresa por los beneficios económicos que recibe. El compromiso de continuidad se relaciona con el costo percibido de abandonar la organización. Este tipo de compromiso es más racional y calculado, y depende de la inversión y las oportunidades que ofrece la empresa. (Hernández Chávez et al., 2021; Macías y Chávez, 2008; Meyer y Allen, 1991; Vila Vázquez et al., 2016).

La Figura 3 muestra el modelo explicativo general del compromiso organizacional

### Figura 3

*Modelo explicativo general del compromiso organizacional*



*Nota:* obtenido de Meyer y Allen, (1991).

Finalmente, Cohen, (2007) sugiere un modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional: compromiso afectivo y compromiso normativo. Según este autor, el compromiso se desarrolla cuando el empleado se incorpora a una organización y se consolida como una actitud posteriormente. El compromiso afectivo implica identificación e involucramiento con la organización, mientras que el compromiso normativo implica lealtad y responsabilidad hacia ella (Nava Soto et al., 2021).

En esta investigación, adopta el modelo teórico de Meyer y Allen, (1991), que ha sido uno de los más utilizados y reconocidos en el campo de los recursos humanos y la gestión de personas.

### **2.2.3. Problemas no resueltos**

Esta investigación aborda una problemática poco estudiada en el contexto de la educación superior en Honduras, especialmente en el ámbito público. A diferencia de investigaciones anteriores que han estudiado este tema desde varias perspectivas, esta investigación se enfoca en determinar la influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales. Para ello, se explicará en el capítulo de la metodología cómo se pretenden lograr los objetivos, cómo se aplicará la teoría para el análisis de los resultados y cómo se abordará el problema desde el enfoque particular de este estudio.

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

La palabra metodología significa “ciencia del método” o “ciencia de cómo hacer”. El “método” se relaciona, sobre todo, con las herramientas de recolección de los datos, o con lo que se denomina técnicas, mientras que la “metodología”, tiene un significado más general y filosófico, y podría aplicarse al plano de las familias o al de los enfoques de investigación (Gómez Mendoza et al., 2010, p. 93). De acuerdo con Vera et al., (2015), la metodología implica la utilización de una serie de métodos y técnicas con rigor científico, aplicados de manera sistemática en el proceso de investigación. En este capítulo se explica la metodología empleada en la presente investigación.

### 3.1. Paradigma

Esta investigación se enmarcó en el paradigma positivista, el cual enfatiza la explicación y transformación de los fenómenos naturales a través de métodos experimentales y análisis causales. Ontológicamente, este paradigma asume que la realidad social es una entidad externa, existiendo independientemente de nuestras percepciones o conciencia, lo que permite su observación y estudio objetivos. Epistemológicamente, se sostiene que la realidad es descomponible y cuantificable, permitiendo que el conocimiento se adquiriera mediante la segmentación de la realidad en unidades más pequeñas y manejables, susceptibles de ser medidas y examinadas objetivamente. En cuanto a la axiología, se argumenta que el investigador debe mantener una postura distante, independiente y objetiva, evitando que sus valores personales o emociones influyan en el proceso de investigación. Metodológicamente, el positivismo se

caracteriza por el uso de los sentidos y estrategias metodológicas rigurosas para acceder al conocimiento del objeto de estudio, poniendo un énfasis particular en la observación y en técnicas experimentales sistemáticas (Ñaupas Paitán et al., 2018; Villalobos Zamora, 2017).

En la Tabla 1 se presenta un resumen del paradigma de la investigación

**Tabla 1**

*Paradigma de la Investigación*

<b>Descripción</b>	<b>Resumen</b>
Paradigma	Positivista: Enfoque en métodos experimentales y análisis causales.
Ontología	Realidad social externa y objetiva.
Epistemología	Conocimiento por segmentación y cuantificación.
Axiología	Investigación objetiva, sin influencia personal.
Metodología	Enfoque en observación y experimentación.

*Nota:* elaboración propia en base a (Ñaupas Paitán et al., 2018; Villalobos Zamora, 2017).

### 3.2. Enfoque de la investigación

Este estudio se fundamentó en un enfoque cuantitativo. Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre las variables de estudio. Posteriormente, se recogieron y procesaron datos, permitiendo el análisis para identificar patrones, tendencias y entender las relaciones e influencias entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional. Finalmente, se observó cómo estas relaciones e influencias se manifestaban en el contexto específico de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales. Según Hernández Sampieri y

Mendoza Torres, (2018) “los planteamientos cuantitativos se derivan de la literatura y están asociados a un rango amplio de propósitos de investigación tales como explorar y describir fenómenos, variables, hechos, etc.; establecer precedentes; comparar casos, grupos, fenómenos, etc.; relacionar fenómenos; determinar causas y efectos; evaluar intervenciones; desarrollar tecnología; resolver problemáticas” (p.41).

### **3.3. Diseño de la investigación**

Este estudio se basó en un diseño no experimental de tipo transversal, pues no se intervino en las variables de estilos de liderazgo y compromiso organizacional, sino que se observaron y analizaron tal como se presentaban en el contexto de investigación. Además, solo se recolectaron datos en una sola ocasión. Según Sampieri y Mendoza Torres, (2018), los diseños no experimentales “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.175) y de tipo transeccionales o transversal “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p.176).

### **3.4. Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación fue de alcance explicativo ya que se determinó la influencia de los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire) en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales. Los estudios explicativos son “investigaciones en las que se tiene como propósito

establecer las causas de los sucesos, problemas o fenómenos que se estudian” (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 109).

### **3.5. Población**

La población de colaboradores permanentes en la universidad consta de 202 personas, de los cuales 164 fueron excluidos debido a que se centró en aquellos que ocupan cargos de alta dirección, directivos y jefaturas, y que tienen personal a su cargo, lo que resultó en una población de estudio de 38 colaboradores. Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres, (2018) la población o universo "se refiere al conjunto de casos que cumplen con ciertos criterios" (p. 199).

#### ***3.5.1. Tipo de muestreo***

El tipo de muestreo que se seleccionó fue no probabilístico o dirigido, basado en las características específicas de la investigación. Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres, (2018) este tipo de muestreo se aplica cuando “se justifica en que la selección de la unidad depende de las razones vinculadas con las características y el contexto de la investigación” (p.200). Este tipo de muestreo, clasificado como no probabilístico por conveniencia, permite al investigador elegir los participantes basándose en su accesibilidad y relevancia para el estudio (Hernández González, 2021).

### 3.5.2. Muestra

Dado el tamaño de la población obtenido y la selección de un muestreo no probabilístico por conveniencia, esta investigación se basó en una muestra compuesta por los 38 colaboradores que ocupan cargos de alta dirección, directivos y jefaturas, y que tienen personal a su cargo.

Hernández Sampieri y Mendoza Torres, (2018) definen la muestra como "el subconjunto de la población del que se obtienen los datos y que debe ser representativa de la misma, si se quiere inferir los resultados" (p. 196).

La Tabla 2 ofrece una descripción detallada de la muestra estudiada.

**Tabla 2**

*Detalle de la muestra de estudio*

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Cargo de alta dirección	4
Cargos directivos	11
Jefaturas	23
<b>Total</b>	<b>38</b>

*Nota:* elaboración propia, obtenido a través de Recursos Humanos de UNACIFOR

### 3.6. Técnicas de recolección de la información

En la actualidad, la investigación científica ofrece variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación (Bernal Torres, 2016, p. 244).

Para este estudio, se utilizaron datos primarios, los cuales implican la recolección directa de información específicamente para abordar la problemática investigada. Según Malhotra, (2016) estos datos son “originados por iniciativa del investigador, con la finalidad específica de tratar el problema de investigación” (p.36). Para ello, se diseñó un cuestionario como instrumento de medición. Hernández Sampieri y Mendoza Torres, (2018) lo describen como un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.228).

El cuestionario, como instrumento de medición, se elaboró y adaptó siguiendo el modelo teórico de Bass y Avolio, (1997) y de Meyer y Allen, (1991). Este se diseñó conforme a las características de la investigación, explicando su propósito y consentimiento informado para participar en la investigación, y se dividió en tres secciones:

La primera sección del cuestionario recopiló datos sociodemográficos, como género, rango de edad, antigüedad laboral, grado académico y tipo de cargo, mediante preguntas nominales y ordinales. La segunda sección del cuestionario constó de 15 ítems y evaluó los estilos de liderazgo a través de sus tres dimensiones: Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y Liderazgo laissez faire. Se utilizó la escala Likert de 5 puntos, con opciones que varían desde 1 (Totalmente en desacuerdo) hasta 5 (Totalmente de acuerdo). La tercera sección del cuestionario se centró en el compromiso organizacional, evaluando tres dimensiones: Compromiso afectivo, Compromiso de continuidad y Compromiso normativo, a través de 15 ítems. Se utilizó igualmente la escala Likert de 5 puntos. Finalmente, el cuestionario concluye con un saludo de agradecimiento al sujeto por haber participado en la investigación. Para obtener más detalles sobre el cuestionario como instrumento de medición utilizado, remitirse al anexo 1 página 123.

Para complementar el estudio, se recurrió a datos secundarios, que consistieron en consultas en bases de datos científicas como Scopus, SciELO, Redalyc, Google Académico, Emerald y Research4Life, así como repositorios académicos y diversas fuentes documentales, tales como libros, tesis de posgrado, manuales e informes. Según Malhotra, (2016) estos datos son “aquellos recopilados para propósitos distintos al problema investigado” (p.36).

### ***3.6.1. Proceso de validez, confiabilidad y objetividad***

Toda medición o instrumento de recolección de datos cuantitativos debe reunir tres requisitos esenciales: validez, confiabilidad y objetividad (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 228). A continuación, se describe el proceso de validez, confiabilidad y objetividad que se desarrolló en este estudio.

La validez es el “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. Se logra cuando se demuestra que el instrumento refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos” (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 229). El proceso de validez del instrumento de medición se realizó de la siguiente manera:

- El instrumento de medición fue validado por dos expertos especializados en el área de estudio.
- Las recomendaciones de los expertos en el instrumento de medición se aplicaron y se consideraron antes de ejecutar la prueba piloto.

La Confiabilidad o fiabilidad es el “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos” (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 229). El proceso de la confiabilidad del instrumento de medición se realizó de la siguiente manera:

- Se realizó una revisión de la literatura para asegurar que el diseño del instrumento de medición estuviera apegado al modelo teórico de la investigación.
- Se realizó una prueba piloto a una muestra preliminar del 10% para verificar la confiabilidad, asegurando que el instrumento refleja fielmente los conceptos teóricos planteados.
- Se realizó un análisis de consistencia interna del instrumento para asegurar la confiabilidad a través del el coeficiente de alpha de cronbach ( $\alpha$ ), que “es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados” (Oviedo y Campo-Arias, 2005, p. 575). Para interpretar el coeficiente de Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), se utilizó la siguiente tabla propuesta por Chaves-Barboza y Rodríguez-Miranda, (2018):

**Tabla 3**  
*Interpretación Coeficiente de Alpha de Cronbach*

<b>Intervalo al que pertenece el Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Interpretación</b>
0-0.5	Inaceptable
0.5-0.6	Pobre
0.6-0.7	Débil
0.7-0.8	Aceptable
0.8-0.9	Bueno
0.9-1	Excelente

*Nota:* elaboración propia adaptada en base Chaves-Barboza y Rodríguez-Miranda, (2018)

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

La Tabla 3 muestra el coeficiente del alfa de Cronbach general para el instrumento de estilos de liderazgo.

**Tabla 4**  
*Análisis de fiabilidad "Estilos de liderazgo"*

<b>Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>)</b>	<b>N de elementos</b>
.737	15

*Nota:* Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

El resultado obtenido para el instrumento de medición para “Estilos de liderazgo” fue de  $\alpha= 0.737$ , el cual indica que el resultado obtenido del instrumento de medición es aceptable.

La Tabla 4 muestra el coeficiente del alfa de Cronbach general para el instrumento de Compromiso organizacional.

**Tabla 5**

*Análisis de fiabilidad "Compromiso organizacional"*

Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	N de elementos
.834	15

*Nota:* Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

El resultado obtenido para el instrumento de medición para “Compromiso organizacional” fue de  $\alpha= 0.834$ , el cual indica que el resultado obtenido del instrumento de medición es bueno.

- Por último, se realizaron modificaciones al instrumento de medición en base a los resultados arrojados por el coeficiente del alfa de Cronbach

La objetividad es el “grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 229). El proceso de objetividad del instrumento de medición se realizó de la siguiente manera:

- Después de asegurar la validez y confiabilidad del instrumento, se procedió a aplicar el instrumento de medición al resto de la muestra.
- El instrumento de medición se envió a través de correo electrónico y WhatsApp a los colaboradores, donde se les explicó el objetivo de la investigación, las instrucciones y la garantía de confidencialidad de los datos.

### 3.7. Plan de análisis

#### 3.7.1. Métodos y modelos de análisis de datos

En esta investigación, se emplearon diversos métodos y modelos de análisis de datos. Para el análisis de los datos sociodemográficos y los dos objetivos específicos de la investigación, se utilizó la estadística descriptiva. Según Anderson et al., (2008), esta se enfoca en resumir los datos que pueden ser presentados en tablas, gráficos o números, con el propósito de describir y analizar las características de un conjunto de datos.

En este caso, se llevó a cabo un análisis de tablas de frecuencias y cruzadas para los datos sociodemográficos. Para los dos objetivos específicos, se implementó un análisis de baremación. Ramos Vega, (2018) define la baremación como valores que establecen la posición de un individuo específico, facilitando así la generalización de los resultados. Para la interpretación de los datos, se elaboraron escalas de baremación para cada variable y su respectiva dimensión. Para este propósito, en la matriz de datos obtenida, se identificaron los valores máximos y mínimos. La resta de estos valores proporcionó un rango, el cual se dividió de acuerdo con el nivel de la escala. En este caso, la escala consta de tres niveles: bajo, medio y alto. Como resultado, se obtuvieron las siguientes tablas de interpretación.

**Tabla 6**

*Interpretación nivel liderazgo y sus dimensiones*

Escala	Estilo de liderazgo	Estilo de liderazgo transformacional	Estilo de liderazgo transaccional	Liderazgo laissez faire
Bajo	53-59	20-23	20-23	7-9
Medio	60-65	24-26	24-26	10-11
Alto	66-71	27-30	27-30	12-13

**Nota:** elaboración propia

**Tabla 7**

*Interpretación nivel Compromiso organizacional y sus dimensiones*

<b>Escala</b>	<b>Compromiso organizacional</b>	<b>Compromiso afectivo</b>	<b>Compromiso de continuidad</b>	<b>Compromiso normativo</b>
Bajo	34-46	16-19	8-13	10-14
Medio	47-58	20-22	14-18	15-19
Alto	59-70	23-25	19-23	20-24

**Nota:** elaboración propia

Para abordar los tres objetivos de la investigación, se hizo uso de la estadística inferencial. Según Anderson et al., (2008) este enfoque consiste en utilizar datos de una muestra para hacer estimaciones o probar hipótesis sobre las características de una población. Como parte de este proceso, se llevó a cabo una prueba de normalidad de datos, un supuesto que, de acuerdo con Tapia y Cevallos, (2021) debe verificarse antes de aplicar ciertas pruebas estadísticas. La distribución de los datos obtenidos de esta prueba determina si se deben utilizar pruebas paramétricas o no paramétricas para evaluar las hipótesis de estudio.

### **3.7.2. Programas para análisis de datos**

Para el análisis de estos datos, se emplearon diversas herramientas. Microsoft® Word® y Excel® para Microsoft 365 Educación se utilizaron para la elaboración del informe de investigación, la visualización de datos y la generación de tablas y gráficos. Microsoft Forms® se utilizó para la creación y aplicación del instrumento de medición en línea. Además, se utilizó el programa estadístico SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) versión 29 y Jamovi, una herramienta de estadística abierta, para obtener y procesar los resultados de la investigación.

### **3.8. Variables de estudio**

Una variable es un concepto abstracto que se usa en las ciencias para describir características que pueden observarse y compararse con la realidad empírica (Rodríguez Rodríguez et al., 2021). Según Ñaupas Paitán et al., (2018) la variables “son atributos, cualidades, características observables que poseen las personas, objetos, instituciones que expresan magnitudes que varían discretamente o en forma continua” (p.256).

#### **3.8.1. Variable independiente**

La variable independiente de esta investigación son los estilos de liderazgo, que se clasifica en tres tipos: transformacional, transaccional y *laissez faire*. Según Supo y Zacarías, (2020) definen la variable independiente como “aquella que precede e influye a la variable dependiente” (p.92).

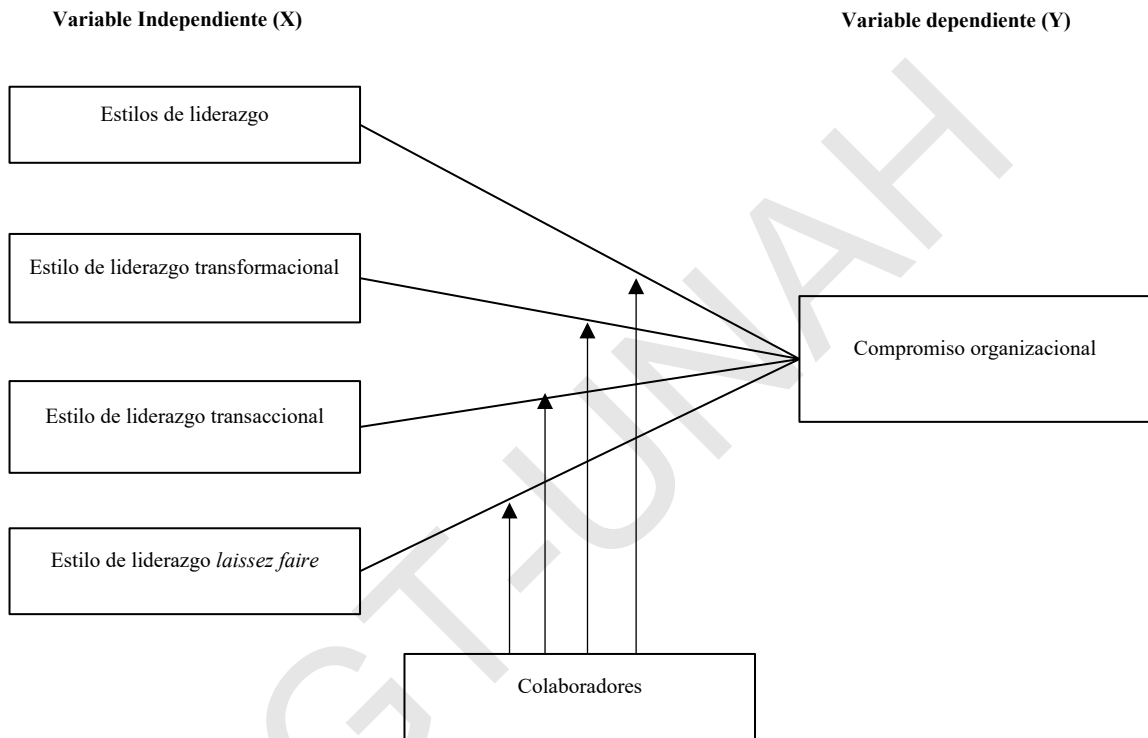
#### **3.8.2. Variable dependiente**

La variable dependiente de esta investigación es el compromiso organizacional. De acuerdo con Supo y Zacarías, (2020) la variable dependiente “corresponde el efecto o al resultado, es la variable sobre la cual se demuestra causalidad” (p.92).

La Figura 4 muestra el diagrama sagital de esta investigación:

**Figura 4**

*Diagrama digital de las variables*



**Nota:** elaboración propia

### **3.8.3. Operacionalización de variables**

Una forma de definir y medir las variables teóricas es mediante la operacionalización de variables que “es un procedimiento lógico que consiste en transformar las variables teóricas en variables intermedias, luego éstas en variables empíricas o indicadores y finalmente elaborar los reactivos en base a los indicadores obtenidos” (Ñaupás Paitán et al., 2018, p. 260).

La Tabla 8 muestra la matriz de operacionalización de las variables de estudio

DEGT-UNAH

**Tabla 8**

*Matriz de operacionalización de variable*

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Estilos de liderazgo	El estilo de liderazgo es la composición de rasgos, habilidades y conductas que los guías utilizan cuando se interrelacionan con sus incondicionales (Bass y Avolio, 1997)	Es la suma de las percepciones de los colaboradores con relación al estilo de liderazgo adoptado por su superior mediante la evaluación de tres tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y <i>laissez faire</i> .	Estilo de liderazgo transformacional	Influencia Idealizada	Likert ítem 1-2
				Motivación Inspiradora	Likert ítem 3-4
				Estimulación Intelectual	Likert ítem 5
			Estilo de liderazgo transaccional	Consideración Individualizada	Likert ítem 6
				Recompensa contingente	Likert ítem 7-8
				Administración por excepción activa	Likert ítem 9-10
			Estilo de liderazgo <i>laissez faire</i>	Administración por excepción pasiva	Likert ítem 11-12
				Falta de retroalimentación	Likert ítem 13
				Falta de intervención	Likert ítem 14
Compromiso organizacional	Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, reflejando una necesidad, un deseo y/o una obligación de los empleados a fin de mantener su pertenencia con la organización (Meyer y Allen, 1991)	Es la suma de las percepciones de los colaboradores con relación a su compromiso organizacional mediante la evaluación de tres tipos de compromiso: afectivo, de continuidad y normativo.	Compromiso afectivo	Valores compartidos	Likert ítem 1-5
				Identificación personal	
				Identificación organizacional	
			Compromiso de continuidad	Inversiones /side bets	Likert ítem 6-10
				Falta de alternativas	
Compromiso normativo	Contrato psicológico	Likert ítem 11-15			
				Socialización	
				Normas sociales	

**Nota:** elaboración propia

### 3.9. Hipótesis

Las hipótesis “son explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se enuncian como proposiciones o afirmaciones” (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 124). Dentro de la investigación existen diferentes tipos de hipótesis, y en este caso se utilizó la de tipo explicativa o causal las cuales “plantean relaciones de causalidad entre las variables incluidas” (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 130).

#### 3.9.1. Hipótesis nula

Las hipótesis nulas ( $H_0$ ) son “proposiciones que niegan o refutan la relación entre variables” (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 133). En este estudio, se formularon las siguientes hipótesis nulas:

#### **Hipótesis general:**

$H_0$ : Los estilos de liderazgo no tienen una influencia significativa en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales

### **Hipótesis específicas:**

H<sub>01</sub>: El estilo de liderazgo transformacional no tiene una influencia significativa en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional De Ciencias Forestales

H<sub>02</sub>: El estilo de liderazgo transaccional no tiene una influencia significativa en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional De Ciencias Forestales

H<sub>03</sub>: El estilo de liderazgo *laissez faire* no tiene una influencia significativa en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional De Ciencias Forestales

### **3.9.2. Hipótesis de investigación**

Las hipótesis de investigación (H<sub>i</sub>) “son proposiciones tentativas acerca de la o las posibles relaciones entre dos o más variables” (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 127). En este estudio, se formularon las siguientes hipótesis de investigación:

### **Hipótesis general:**

H<sub>i</sub>: Los estilos de liderazgo tienen una influencia significativa en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales

### **Hipótesis específicas:**

H<sub>i1</sub>: El estilo de liderazgo transformacional tiene una influencia significativa en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales

H<sub>i2</sub>: El estilo de liderazgo transaccional tiene una influencia significativa en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales

H<sub>i3</sub>: El estilo de liderazgo *laissez faire* tiene una influencia significativa en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales

### **3.9.3. Prueba de hipótesis**

La hipótesis se puede definir como una predicción o explicación provisoria (mientras no sea contrastada) de la relación entre 2 o más variables (Icart Isern y Canela Soler, 1998). Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres, (2018) para desarrollar una prueba de hipótesis se deben considerar los siguientes aspectos: 1) Valor del resultado de la prueba o análisis (Chi-cuadrada, r de Pearson, valor F o t, etcétera). 2) Significancia (los programas la expresan de diferentes maneras, como: Sig. (SPSS®), Valor p o P (Minitab®), Prob., Probability of Significant Difference, etc). 3) El valor de la significancia indica el nivel de confianza para aceptar o rechazar la hipótesis. Si el valor de la significancia es menor de 0.05, se considera significativo; si es mayor de 0.05, no se considera significativo. 4) Toma de decisión basada en las significancias obtenidas.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo, se exponen y examinan los datos de la investigación, utilizando técnicas de estadística descriptiva e inferencial. “Los resultados de la investigación constituyen la parte medular de la tesis, que consiste en presentar los hallazgos o descubrimientos, mediante la aplicación las técnicas y procedimientos de la estadística descriptiva o inferencial” (Ñaupas Paitán et al., 2018, p. 479)

### 4.1. Estadística descriptiva

#### 4.1.1. Datos sociodemográficos

A continuación, se describen los datos sociodemográficos de la investigación.

**Tabla 9**

*Género*

<b>Género</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	22	58%
Femenino	16	42%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

*Nota:* elaboración propia

La tabla 4 muestra que el 58% de los colaboradores pertenecen al género masculino, mientras que el 42% corresponde al género femenino.

**Tabla 10**

*Antigüedad laboral*

<b>Antigüedad laboral</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
6-10 años	14	37%
1-5 años	7	18%
Más de 10 años	16	42%
Menos de 1 año	1	3%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

*Nota:* elaboración propia

La Tabla 5 muestra que el 42% de los colaboradores poseen una antigüedad laboral de más de 10 años, el 37% cuentan con una antigüedad de 6 a 10 años, el 18% tienen una antigüedad de 1 a 5 años, y el 3% tiene menos de un año de antigüedad.

**Tabla 11**

*Rango de edad*

<b>Rango de edad</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
41-50 años	9	24%
31-40 años	15	39%
Mayor de 50 años	14	37%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

*Nota:* elaboración propia

La Tabla 6 muestra que el 39% de los colaboradores está en el rango de edad de 31 a 40 años, el 37% se sitúa en el rango de mayores de 50 años y el 24% está en el rango de 41 a 50 años.

**Tabla 12**

*Nivel académico*

<b>Nivel académico</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Nivel de maestría	22	58%
Nivel de licenciatura	11	29%
Nivel de educación media	4	11%
Nivel de doctorado	1	3%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

*Nota:* elaboración propia

La Tabla 7 muestra que el 58% de los colaboradores tienen un nivel académico de maestría, el 29% cuentan con un nivel de licenciatura, el 11% poseen un nivel de educación media, y el 3% tienen nivel de doctorado.

**Tabla 13**

*Tipo de Cargo*

<b>Tipo de Cargo</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Cargo de jefatura	23	61%
Cargo directivo	11	29%
Cargo de alta dirección	4	11%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

*Nota:* elaboración propia

La Tabla 8 muestra que el 61% de los colaboradores tienen cargo de jefatura, el 29% cargos directivos y el 11% cargos de alta dirección.

#### 4.1.2. Cruce de variables sociodemográfica y Estilo de liderazgo

Se analizaron tres variables sociodemográficas claves: género, antigüedad laboral y nivel académico y su tendencia con el estilo de liderazgo entre las diferentes categorías evaluadas.

La tabla 14 muestra el cruce de variable entre el género y el estilo de liderazgo.

**Tabla 14**

*Cruce de variable género y Estilo de liderazgo*

		Genero		Total	
		Femenino	Masculino		
Estilo de liderazgo	Bajo	Recuento	1	2	3
		% del total	3%	5%	8%
	Medio	Recuento	10	6	16
		% del total	26%	16%	42%
	Alto	Recuento	5	14	19
		% del total	13%	37%	50%
Total		Recuento	16	22	38
		% del total	42%	58%	100%

**Nota:** elaboración propia. Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

Se observan 19 colaboradores que tienen un estilo de liderazgo alto de los cuales 5 personas representan al género femenino y 14 al género masculino representando el 50%. 16 colaboradores tienen un estilo de liderazgo medio de los cuales 10 personas representan al género femenino y 6 personas al género masculino representando el 42%. 3 colaboradores tienen un estilo de liderazgo bajo de los cuales 1 persona representa al género femenino y 2 al género masculino representando el 3%

La tabla 15 muestra el cruce de variable entre la antigüedad laboral y el estilo de liderazgo.

**Tabla 15**

*Cruce de variable antigüedad laboral y Estilo de liderazgo*

		Antigüedad laboral				Total	
		1-5 años	6-10 años	Más de 10 años	Menos de 1 años		
Estilo de liderazgo	Bajo	Recuento % del total	1 3%	1 3%	1 3%	0 0%	3 8%
	Medio	Recuento % del total	2 5%	4 11%	10 26%	0 0%	16 42%
	Alto	Recuento % del total	4 11%	9 24%	5 13%	1 3%	19 50%
Total		Recuento % del total	7 18%	14 37%	16 42%	1 3%	38 100%

**Nota:** elaboración propia. Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

Se observan 19 colaboradores que tienen un estilo de liderazgo alto de los cuales 4 tienen entre 1 - 5 años de antigüedad laboral, 9 entre 6 -10 años, 5 más de 10 años y 1 menos de un año representando el 50%. Por otro lado, hay 16 colaboradores que tienen un estilo de liderazgo medio de los cuales 2 tienen de 1 - 5 años de antigüedad laboral, 4 tienen de 6 -10 años y 10 cuentan con más de 10 años, representando el 42%. Finalmente, 3 colaboradores, cada uno tiene de 1 -5 años, 6 a 10 años y más de 10 años de antigüedad laboral, respectivamente, tiene un estilo de liderazgo bajo representando el 8%.

La tabla 16 muestra el cruce de variable entre el nivel académico y el estilo de liderazgo.

**Tabla 16**

*Cruce de variable antigüedad laboral y Estilo de liderazgo*

			Nivel académico			Total	
			Educa ción media	Nivel de doctorado	Nivel de licenciatura		Nivel de maestría
Estil o de lider azgo	Bajo	Recuento	1	0	2	0	3
		% del total	3%	0%	5%	0%	8%
	Medio	Recuento	1	0	5	10	16
		% del total	3%	0%	13%	26%	42%
	Alto	Recuento	2	1	4	12	19
		% del total	5%	3%	11%	32%	50%
Total		Recuento	4	1	11	22	38
		% del total	11%	3%	29%	58%	100%

*Nota:* elaboración propia. Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

Se observan 19 colaboradores que tienen un estilo de liderazgo alto de los cuales 2 colaboradores tienen un nivel académico de educación media, 1 colaborador posee nivel de doctorado, 4 colaboradores tienen nivel de licenciatura y 12 colaboradores con nivel de maestría, representando el 50%. Por otro lado, 16 colaboradores tienen un estilo de liderazgo medio de los cuales 1 colaborador tiene un nivel académico de educación media, 5 colaboradores tienen nivel de licenciatura y 10 colaboradores tiene un nivel de maestría representando el 42%. Finalmente 3 colaboradores tienen un estilo de liderazgo bajo de los cuales 1 tiene un nivel académico de educación media y 2 colaboradores tiene un nivel académico de licenciatura representando el 8%.

#### 4.1.3. Cruce de variables sociodemográficos y compromiso organizacional

Se analizaron tres variables sociodemográficas claves: género, antigüedad laboral y nivel académico y su tendencia con el compromiso organizacional entre diferentes categorías evaluadas.

La tabla 17 muestra el cruce de variable entre el género y compromiso organizacional

**Tabla 17**  
*Cruce de variable género y compromiso organizacional*

		Genero		Total
		Femenino	Masculino	
Compromiso organizacional	Bajo	Recuento	0	1
		% del total	0%	3%
	Medio	Recuento	1	0
		% del total	3%	0%
	Alto	Recuento	15	21
		% del total	40%	55%
Total	Recuento	16	22	
	% del total	42%	58%	

**Nota:** elaboración propia. Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

Se observan 36 colaboradores que tienen un compromiso organizacional alto de los cuales 15 colaboradores representan al género femenino y 21 al género masculino, representando el 95%. Un colaborador del género femenino tiene un compromiso organizacional medio el cual representa el 3% y un colaborador del género masculino tiene un compromiso organizacional bajo representado el 3%.

La tabla 18 muestra el cruce de variable entre la antigüedad laboral y compromiso organizacional

**Tabla 18**

*Cruce de variable antigüedad laboral y compromiso organizacional*

		Antigüedad laboral				Total	
		1-5 años	6-10 años	Más de 10 años	Menos de 1 año		
Compromiso organizacional	Bajo	Recuento	1	0	0	0	1
		% del total	3%	0%	0%	0%	3%
	Medio	Recuento	0	1	0	0	1
		% del total	0%	3%	0%	0%	3%
	Alto	Recuento	6	13	16	1	36
		% del total	16%	34%	42%	3%	95%
Total	Recuento	7	14	16	1	38	
	% del total	18%	37%	42%	3%	100%	

**Nota:** elaboración propia. Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

Se observan 36 colaboradores que tienen un compromiso organizacional alto de los cuales 16 personas tienen más de 10 años de antigüedad laboral, 13 tienen de 6-10 años, 6 tienen de 1-5 años y 1 menos de un año representando el 95%. Un colaborador tiene de 6-10 años de antigüedad laboral mostrando un nivel de compromiso organizacional medio representando el 3%. y un colaborador tiene de 1-5 años de antigüedad laboral mostrando un nivel de compromiso organizacional bajo representando el 3%.

La tabla 19 muestra el cruce de variable entre el nivel académico y compromiso organizacional

**Tabla 19**

*Cruce de variable antigüedad laboral y compromiso organizacional*

		Nivel académico				Total	
		Educación media	Nivel de doctorado	Nivel de licenciatura	Nivel de maestría		
Compromiso organizacional	Bajo	Recuento	0	0	1	0	1
		% del total	0%	0%	3%	0%	3%
	Medio	Recuento	0	0	0	1	1
		% del total	0%	0%	0%	3%	3%
	Alto	Recuento	4	1	10	21	36
		% del total	11%	3%	26%	55%	95%
Total	Recuento	4	1	11	22	38	
	% del total	11%	3%	29%	58%	100%	

**Nota:** elaboración propia. Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

Se observan 36 colaboradores que tienen un compromiso alto de los cuales 21 personas tienen nivel académico de maestría, 10 con nivel de licenciatura, 4 con educación media y 1 persona con nivel de doctorado representando el 95%. Un colaborador tiene un nivel académico de maestría mostrando un nivel de compromiso organizacional medio representando el 3%. y un colaborador tiene un nivel académico de licenciatura mostrando un nivel de compromiso organizacional bajo representando el 3%.

**4.1.4. Resultados descriptivos de la variable independiente Estilo de liderazgo**

**Tabla 20**

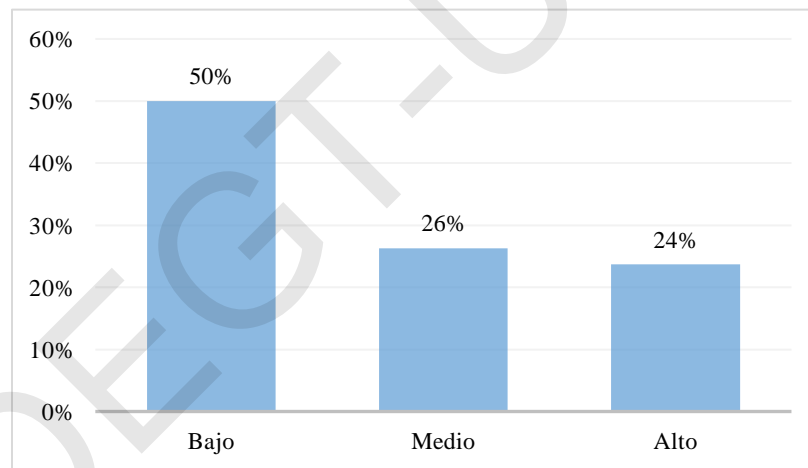
*Resultados del nivel de la variable independiente estilos de liderazgo*

Nivel	Escala Baremo	f	%
Bajo	53-59	19	50%
Medio	60-65	10	26%
Alto	66-71	9	24%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

*Nota:* elaboración propia

**Figura 5**

*Tendencia del nivel de la variable independiente estilos de liderazgo*



*Nota:* elaboración propia

Los resultados muestran que el 50% de los colaboradores tienen un nivel de liderazgo bajo, esto sugiere que la mitad de los colaboradores puede necesitar más apoyo o formación para mejorar sus habilidades de liderazgo. El 26% tienen un nivel medio, estos colaboradores podrían tener algunas habilidades de liderazgo, pero todavía hay margen para el crecimiento y el

desarrollo. y el 24% tienen un nivel alto, lo cual significa que probablemente estos colaboradores poseen las habilidades y la experiencia necesarias para guiar al equipo de manera efectiva.

**Tabla 21**

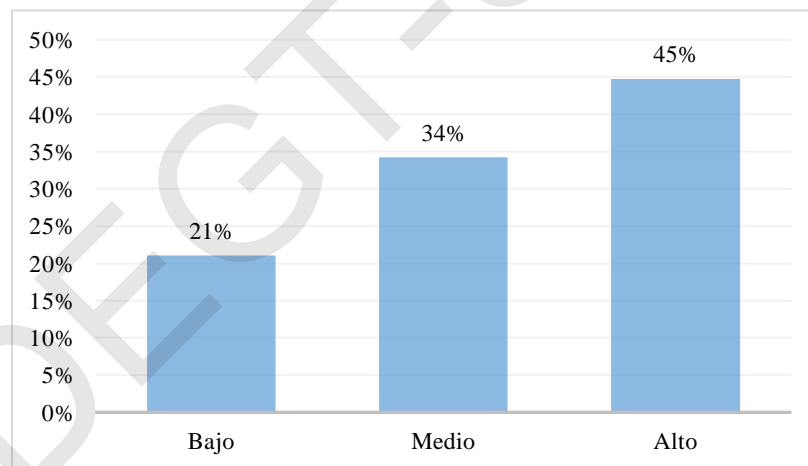
*Resultado de la dimensión estilo de liderazgo transformacional*

Nivel	Escala Baremo	f	%
Bajo	20-23	8	21%
Medio	24-26	13	34%
Alto	27-30	17	45%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

*Nota:* elaboración propia

**Figura 6**

*Tendencia del nivel de la dimensión de estilo de liderazgo transformacional*



*Nota:* elaboración propia

El 45% de los colaboradores poseen un nivel alto de liderazgo transformacional esto significa que casi la mitad del equipo tiene la capacidad de inspirar y motivar a los demás para lograr más de lo que se espera de ellos. El 34% de los colaboradores tienen un nivel medio de

liderazgo transformacional, estos colaboradores pueden tener algunas habilidades de liderazgo transformacional, pero todavía hay espacio para mejorar y desarrollarse Finalmente, el 21% de los colaboradores tienen un nivel bajo de liderazgo transformacional. lo que significa que estos colaboradores pueden necesitar más apoyo o formación para mejorar sus habilidades de liderazgo transformacional.

**Tabla 22**

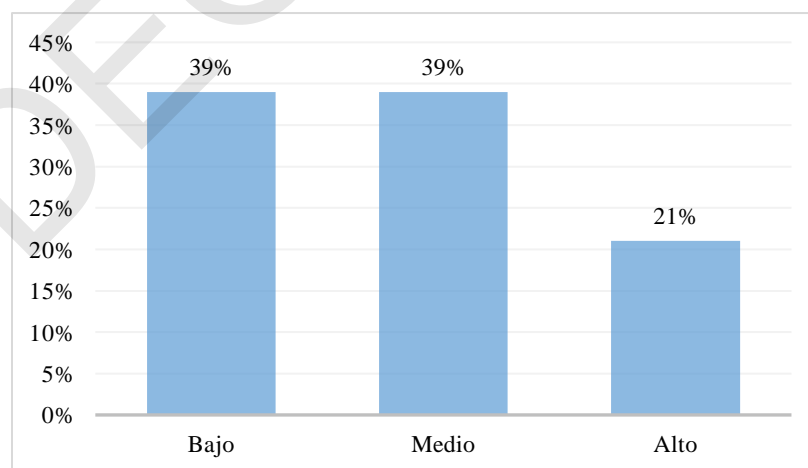
*Resultado del nivel de la dimensión estilo de liderazgo transaccional*

Nivel	Escala Baremo	f	%
Bajo	20-23	15	39%
Medio	24-26	15	39%
Alto	27-30	8	21%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

*Nota:* elaboración propia

**Figura 7**

*Tendencia del nivel de la dimensión de estilo de liderazgo transaccional*



*Nota:* elaboración propia

El 39% de los colaboradores poseen un nivel medio-bajo de liderazgo transaccional, esto significa que estos colaboradores pueden estar más enfocados en las recompensas y castigos para motivar a los demás, pero su efectividad puede ser limitada. Por otro lado, el 21% de los colaboradores tienen un nivel alto de liderazgo transaccional, el cual puede ser muy efectivo en situaciones donde las tareas y los roles están claramente definidos y se requiere un seguimiento constante.

**Tabla 23**

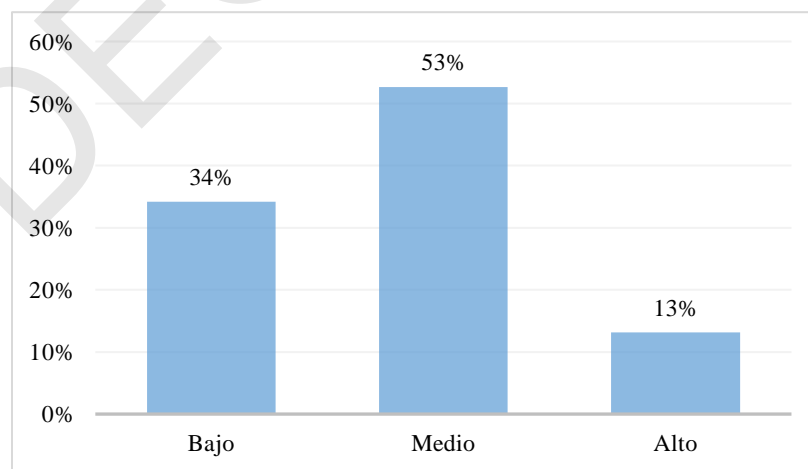
*Resultado del nivel de la dimensión estilo Laissez Faire*

Nivel	Escala Baremo	f	%
Bajo	7-9	13	34%
Medio	10-11	20	53%
Alto	12-13	5	13%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

*Nota:* elaboración propia

**Figura 8**

*Tendencia del nivel de la dimensión estilo de liderazgo Laissez Faire*



*Nota:* elaboración propia

El 53% de los colaboradores poseen un nivel medio de liderazgo Laissez Faire, esto significa que más de la mitad del equipo puede tener una tendencia a dejar que las cosas sigan su curso natural, sin mucha intervención o dirección. El 34% de los colaboradores tienen un nivel bajo de liderazgo Laissez Faire, lo que significa que estos probablemente prefieren un enfoque más directivo o participativo para el liderazgo. Finalmente, el 13% de los colaboradores muestran un nivel alto de liderazgo Laissez Faire, lo que podría significar que los miembros del equipo tomen sus propias decisiones y establezcan su propio ritmo de trabajo.

DEGT-UNAH

**4.1.5. Resultados descriptivos de la variable dependiente Compromiso organizacional**

**Tabla 24**

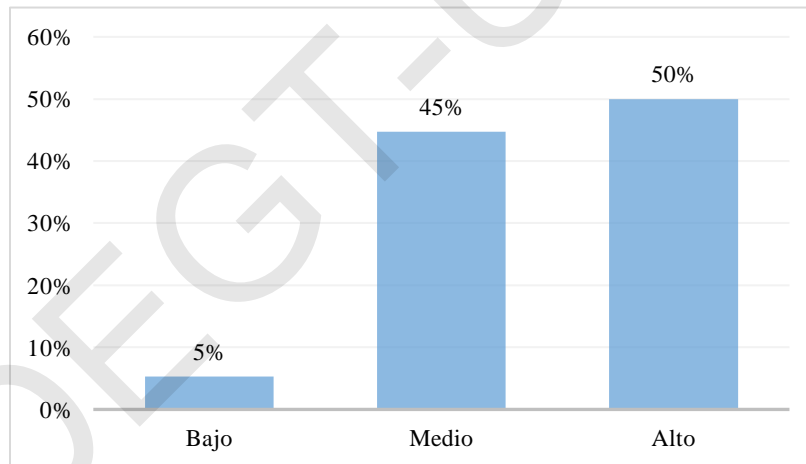
*Resultado del nivel de variable dependiente Compromiso Organizacional*

<b>Nivel</b>	<b>Escala Baremo</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Bajo	34-46	2	5%
Medio	47-58	17	45%
Alto	59-70	19	50%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

*Nota:* elaboración propia

**Figura 9**

*Tendencia del nivel de la variable dependiente compromiso organizacional*



*Nota:* elaboración propia

El 50% de los colaboradores poseen un nivel alto de compromiso organizacional, esto significa que la mitad del equipo está altamente comprometido con la organización, lo que puede reflejarse en una mayor productividad y lealtad. El 45% de los colaboradores tienen un nivel medio de compromiso organizacional, esto significa que estos colaboradores pueden estar

moderadamente comprometidos, pero todavía hay margen para aumentar su compromiso. Finalmente, solo el 5% de los colaboradores muestra un nivel bajo de compromiso organizacional, este pequeño grupo puede necesitar más apoyo o motivación para aumentar su compromiso con la organización.

**Tabla 25**

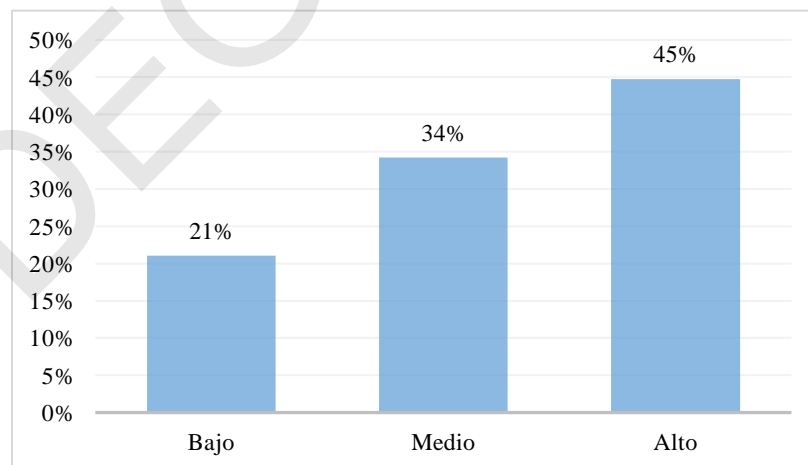
*Resultado del nivel de la dimensión compromiso afectivo*

Nivel	Escala Baremo	f	%
Bajo	16-19	8	21%
Medio	20-22	13	34%
Alto	23-25	17	45%
<b>Total</b>		38	100%

*Nota:* elaboración propia

**Figura 10**

*Tendencia del nivel de la dimensión compromiso afectivo*



*Nota:* elaboración propia

El 45% de los colaboradores poseen un nivel alto de compromiso afectivo, esto significa que casi la mitad del equipo tiene fuertes lazos emocionales con la organización, lo que puede llevar a una mayor satisfacción laboral y productividad. El 34% de los colaboradores tienen un nivel medio de compromiso afectivo, estos individuos pueden tener un cierto grado de conexión emocional con la organización, pero todavía hay espacio para fortalecer estos lazos. Finalmente, el 21% de los colaboradores muestra un nivel bajo de compromiso afectivo, este grupo puede no sentirse emocionalmente conectado con la organización, lo que podría ser un área de enfoque para mejorar la satisfacción y retención del personal.

**Tabla 26**

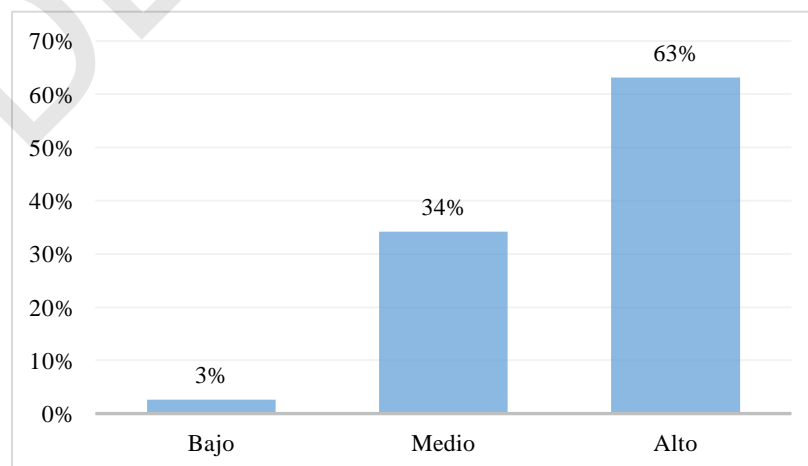
*Resultado del nivel de la dimensión compromiso de continuidad*

Nivel	Escala Baremo	f	%
Bajo	8-13	1	3%
Medio	14-18	13	34%
Alto	19-23	24	63%
<b>Total</b>		38	100%

*Nota:* elaboración propia

**Figura 11**

*Tendencia del nivel de la dimensión compromiso de continuidad*



*Nota:* elaboración propia

El 63% de los colaboradores poseen un nivel alto de compromiso de continuidad, esto sugiere que la mayoría del equipo tiene un fuerte sentido de lealtad hacia la organización y es probable que permanezca en la Universidad a largo plazo. El 34% de los colaboradores tienen un nivel medio de compromiso de continuidad, estos individuos pueden tener un cierto grado de lealtad hacia la organización, pero todavía hay espacio para fortalecer este compromiso. Finalmente, solo el 3% de los colaboradores muestra un nivel bajo de compromiso de continuidad, este pequeño grupo puede no sentirse tan comprometido con la organización y podría ser más propenso a buscar oportunidades en otros lugares.

**Tabla 27**

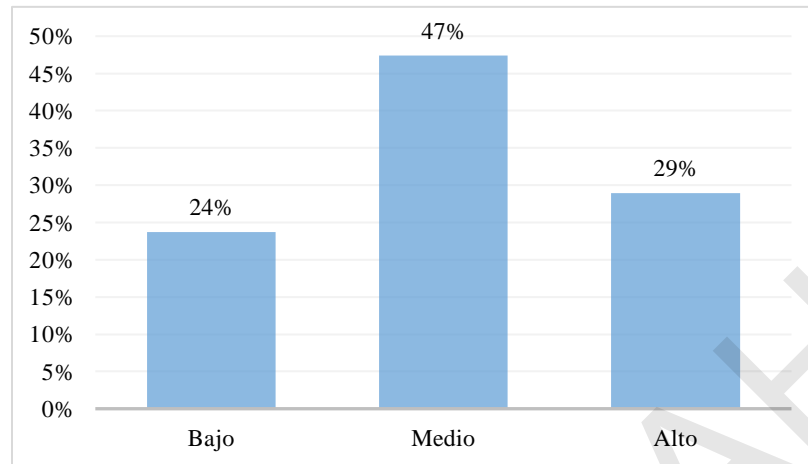
*Resultado del nivel de la dimensión compromiso normativo*

<b>Nivel</b>	<b>Escala Baremo</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Bajo	10-14	9	24%
Medio	15-19	18	47%
Alto	20-24	11	29%
<b>Total</b>		38	100%

*Nota:* elaboración propia

**Figura 12**

*Tendencia nivel de la dimensión compromiso normativo*



**Nota:** elaboración propia

El 47% de los colaboradores tienen un nivel alto de compromiso normativo, esto significa que estos colaboradores entienden y valoran la importancia de seguir las normas y se adhieren a ellas de manera consistente. El 29% de los colaboradores tienen un nivel medio, lo que sugiere que estos generalmente siguen las normas, pero puede haber ocasiones en las que no lo hacen. Finalmente, el 24% de los colaboradores muestran un nivel bajo lo que indica que estos pueden tener dificultades para seguir las normas o pueden optar por no seguirlas en ciertas circunstancias.

## 4.2. Estadística inferencial

### 4.2.1. Prueba de normalidad

Antes de proceder con el análisis inferencial, se realizó una comprobación preliminar para verificar si las variables Estilo de liderazgo y sus dimensiones (transformacional, transaccional, Laissez Faire), junto con el Compromiso organizacional, cumplían con los criterios de normalidad. La muestra, compuesta por 38 colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales, es menor a 50 casos. Según Saldaña, (2016) en situaciones donde el tamaño de la muestra es igual o inferior a 50, se aconseja la utilización de la prueba de Shapiro-Wilks para evaluar la bondad de ajuste a una distribución normal.

La Tabla 22 muestra los datos obtenidos de la prueba de normalidad

**Tabla 28**

*Prueba de normalidad*

<b>Prueba de Shapiro-Wilk</b>	<b>gl</b>	<b>Estadístico</b>	<b>Valor p</b>
Estilo de liderazgo	38	0.938	0.037
Estilo de liderazgo transformacional	38	0.945	0.062
Estilo de liderazgo transaccional	38	0.937	0.035
Estilo de liderazgo de <i>Laissez Faire</i>	38	0.945	0.062
Compromiso organizacional	38	0.944	0.057

*Nota:* elaboración propia. Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

Los valores p obtenidos a través de la prueba de Shapiro-Wilk para la variable independiente ‘Estilo de liderazgo’ y sus dimensiones (transformacional, transaccional, Laissez Faire), así como para la variable dependiente ‘Compromiso organizacional’, resultaron ser todos

inferiores al 5% ( $p < 0.05$ ). Esto indica que las variables no se ajustan a una distribución normal. En consecuencia, para llevar a cabo los análisis inferenciales, es necesario recurrir a pruebas no paramétricas. En este caso, se ha optado por utilizar el coeficiente de Rho de Spearman para evaluar las correlaciones existentes entre las variables, y un modelo de regresión lineal para explicar las influencias y comprobar las hipótesis de la investigación.

#### 4.2.2. Resultados inferenciales de la variable *Estilo de liderazgo y Compromiso organizacional*

##### Análisis de correlación

La Tabla 23 presenta los resultados obtenidos en la correlación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional.

**Tabla 29**

*Correlación entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional*

			Estilo de liderazgo	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Estilo de liderazgo	Coeficiente de correlación	1.000	.425**
		Sig. (bilateral)	.	.008
		N	38	38
Rho de Spearman	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	.425**	1.000
		Sig. (bilateral)	.008	.
		N	38	38

**Nota:** \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

La correlación de Spearman entre el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional es de 0.425 (equivalente 42.5%), lo que indica una correlación positiva moderada. La significancia bilateral es de 0.008, que es menor que 0.05, lo que indica que la correlación es estadísticamente significativa al nivel del 5%.

### **Análisis de regresión lineal simple**

La Tabla 24 muestra el resumen del modelo de regresión lineal simple entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional

**Tabla 30**

*Resumen del modelo entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional*

<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R cuadrado</b>	<b>R cuadrado ajustado</b>	<b>Error estándar de la estimación</b>
1	.411 <sup>a</sup>	.169	.146	6.890

**Nota:** a. Predictores: (Constante), Estilo de Liderazgo. b. Variable dependiente Comportamiento organizacional Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

El valor de R cuadrado es de 0.169, lo que significa que el 16.9% de la variabilidad en el estilo de liderazgo puede ser explicada por el compromiso organizacional

La Tabla 25 muestra el análisis Anova entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional

**Tabla 31**

*Anova<sup>a</sup> entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	347.633	1	347.633	7.322	.010 <sup>b</sup>
Residuo	1709.235	36	47.479		
Total	2056.868	37			

**Nota:** a. Variable dependiente: Comportamiento organizacional b. Predictores: (Constante), Estilo de Liderazgo. Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

El valor de F es de 7.322 y su significancia es de 0.010, que es menor que 0.05. Esto indica que el modelo de regresión es estadísticamente significativo al nivel del 5%.

### Coefficientes de regresión

La Tabla 26 muestra el análisis de los coeficientes de regresión entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional

**Tabla 32**

*Coefficientes<sup>a</sup> entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	22.858	13.122		1.742	.090		
Estilo de Liderazgo	.586	.216	.411	2.706	.010	1.000	1.000

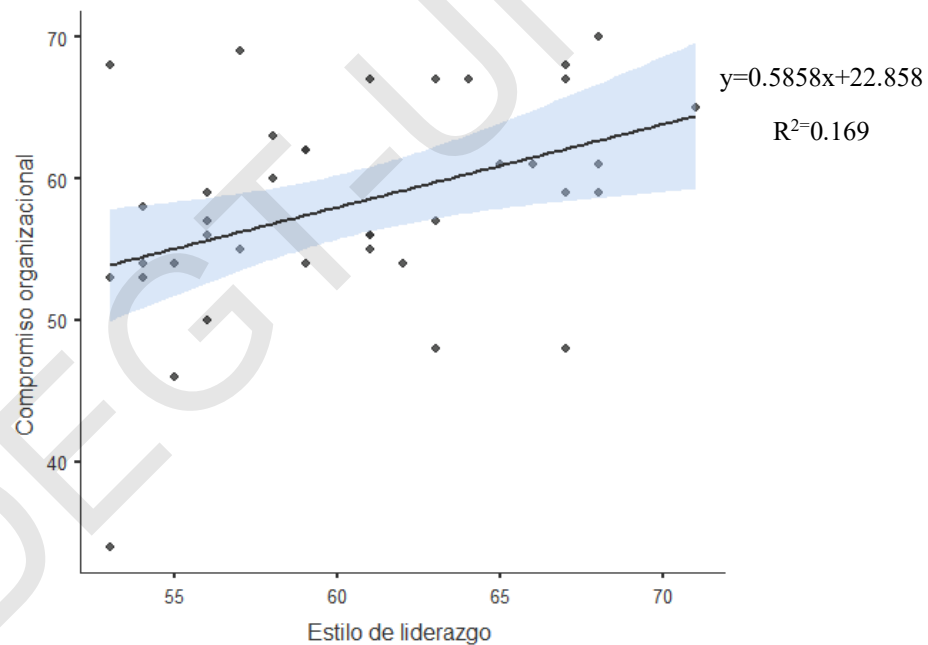
**Nota:** a. Variable dependiente: Comportamiento organizacional b. Predictores: (Constante), Estilo de Liderazgo. Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

El coeficiente para el estilo de liderazgo es de 0.586, lo que indica que, por cada aumento de una unidad en el estilo de liderazgo, se espera un aumento de 0.586 unidades en el compromiso organizacional, manteniendo constantes las demás variables.

La Figura 13 muestra la dispersión de los datos del modelo de regresión lineal simple Estilo de liderazgo y compromiso organizacional.

**Figura 13**

*Dispersión de los datos entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional*



**Nota:** elaboración propia utilizando Jamovi open statistical software

Se observa una relación positiva entre el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional, lo que significa que a medida que aumenta el puntaje de estilo de liderazgo, también aumenta el puntaje de compromiso organizacional.

## Comprobación de las hipótesis

La hipótesis nula ( $H_0$ ) plantea que “Los estilos de liderazgo no tienen una influencia significativa en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales”. Sin embargo, dado que el valor  $p$  de la correlación (0.008) y el del modelo de regresión (0.010) son menores a 0.05 ( $p < 0.05$ ) se rechaza la hipótesis nula.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación ( $H_i$ ) que sugiere que “Los estilos de liderazgo tienen una influencia significativa en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales”

**4.2.3. Resultados inferenciales de la dimensión Estilo de liderazgo transformacional y Compromiso organizacional**

**Análisis de correlación**

La Tabla 27 presenta los resultados obtenidos en la correlación entre los estilos de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional.

**Tabla 33**

*Correlación entre los estilos de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional.*

			Estilo de liderazgo transformacional	Compromiso organizacional
	Estilo de liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1.000	.445**
Rho de Spearman	1	Sig. (bilateral)	.	.005
		N	38	38
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	.445**	1.000
		Sig. (bilateral)	.005	.
		N	38	38

**Nota:** \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

La correlación de Spearman entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional es de 0.445 (equivalente a 44.5%), lo que indica una correlación positiva moderada. La significancia bilateral es de 0.005, que es menor que 0.05, lo que indica que la correlación es estadísticamente significativa al nivel del 5%.

## Análisis de regresión

La Tabla 28 muestra el resumen del modelo de regresión lineal simple entre Estilo de liderazgo transformacional y compromiso organizacional

**Tabla 34**

*Resumen del modelo entre Estilo de liderazgo transformacional y compromiso organizacional*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.415 <sup>a</sup>	.172	.149	6.876

*Nota:* a. Predictores: (Constante), Estilo de Liderazgo transformacional. b. Variable dependiente Comportamiento organizacional Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

El valor de R cuadrado es de 0.172, lo que significa que el 17.2% de la variabilidad del estilo de liderazgo transformacional puede ser explicada por el compromiso organizacional.

La Tabla 29 muestra el análisis Anova entre Estilo de liderazgo transformacional y compromiso organizacional

**Tabla 35**

*Anova<sup>a</sup> entre Estilo de liderazgo transformacional y compromiso organizacional*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	354.762	1	354.762	7.503	.010 <sup>b</sup>
Residuo	1702.106	36	47.281		
Total	2056.868	37			

*Nota:* a. Variable dependiente: Comportamiento organizacional b. Predictores: (Constante), Estilo de Liderazgo transformacional. Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

El valor de F es de 7.503 y su significancia es de 0.010, que es menor que 0.05. Esto indica que el modelo de regresión es estadísticamente significativo al nivel del 5%

### Coefficientes de regresión

La Tabla 30 muestra el análisis de los coeficientes de regresión entre Estilo de liderazgo transformacional y compromiso organizacional

**Tabla 36**

*Coefficientes<sup>a</sup> entre Estilo de liderazgo transformacional y compromiso organizacional*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	29.980	10.376		2.890	.006		
Estilo de Liderazgo transformacional	1.086	.396	.415	2.739	.010	1.000	1.000

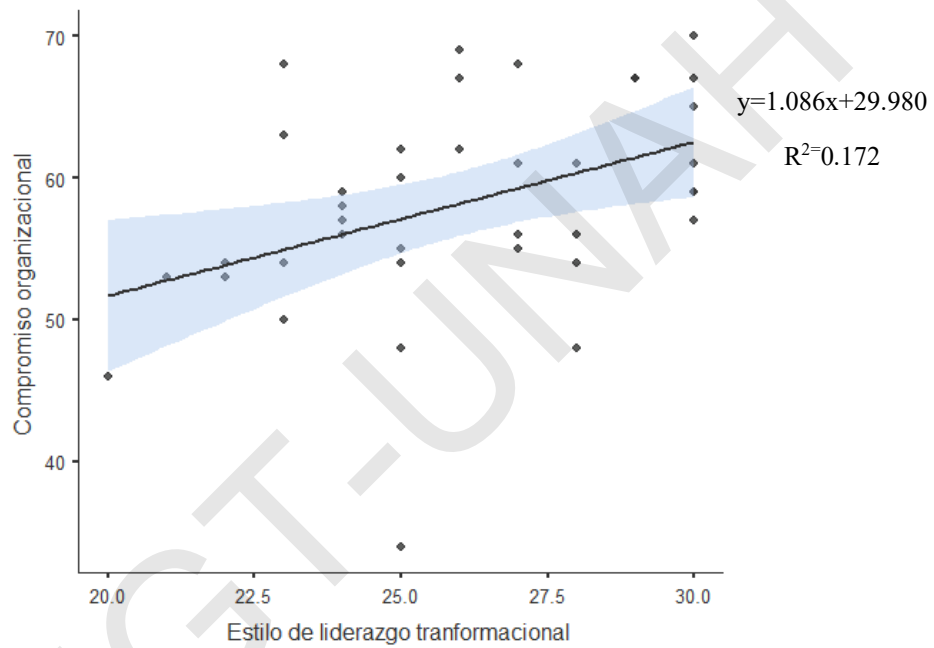
**Nota:** a. Variable dependiente: Comportamiento organizacional b. Predictores: (Constante), Estilo de Liderazgo transformacional. Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

El coeficiente para el estilo de liderazgo transformacional es de 1.086, lo que indica que, por cada aumento de una unidad en el estilo de liderazgo transformacional, se espera un aumento de 1.086 unidades en el compromiso organizacional, manteniendo constantes las demás variables.

La Figura 14 muestra la dispersión de los datos del modelo de regresión lineal simple Estilo de liderazgo transformacional y compromiso organizacional.

**Figura 14**

*Dispersión de los datos entre Estilo de liderazgo transformacional y compromiso organizacional*



**Nota:** elaboración propia utilizando Jamovi open statistical software

Se observa una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, lo que significa que a medida que aumenta el puntaje de estilo de liderazgo transformacional, también aumenta el puntaje de compromiso organizacional.

## Comprobación de la hipótesis

La hipótesis nula ( $H_{01}$ ) plantea que “El estilo de liderazgo transformacional no tiene una influencia significativa en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales”. Sin embargo, dado que el valor p de la correlación (0.005) y el del modelo de regresión (0.010) son menores a 0.05 ( $p < 0.05$ ) se rechaza la hipótesis nula.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación ( $H_{i1}$ ) que sugiere que “El estilo de liderazgo transformacional tiene una influencia significativa en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales”

#### 4.2.4. Resultados inferenciales de la disensión *Estilo de liderazgo transaccional y*

#### *Compromiso organizacional*

#### **Análisis de correlación**

La Tabla 31 presenta los resultados obtenidos en la correlación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional.

**Tabla 37**

*Correlación entre los estilos de liderazgo transaccional y el compromiso organizacional.*

			Estilo de liderazgo transaccional	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Estilo de liderazgo transaccional	Coefficiente de correlación	1.000	.385*
		Sig. (bilateral)	.	.017
		N	38	38
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	.385*	1.000
		Sig. (bilateral)	.017	.
		N	38	38

**Nota:** \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

La correlación de Spearman entre el estilo de liderazgo transaccional y el compromiso organizacional es de 0.385, lo que indica una correlación positiva moderada. La significancia bilateral es de 0.017, que es menor que 0.05, lo que indica que la correlación es estadísticamente significativa al nivel del 5%.

## Análisis de regresión

La Tabla 32 muestra el resumen del modelo de regresión lineal simple entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional

**Tabla 38**

*Resumen del modelo entre Estilo de liderazgo transaccional y compromiso organizacional*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.387a	.150	.126	6.968

*Nota:* a. Predictores: (Constante), Estilo de Liderazgo transaccional. b. Variable dependiente Comportamiento organizacional Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

El valor de R cuadrado es de 0.150, lo que significa que el 15% de la variabilidad del estilo de liderazgo transaccional puede ser explicada por el compromiso organizacional

La Tabla 33 muestra el análisis Anova entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional

**Tabla 39**

*Anova<sup>a</sup> entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	308.736	1	308.736	6.358	.016b
Residuo	1748.132	36	48.559		
Total	2056.868	37			

*Nota:* a. Variable dependiente: Comportamiento organizacional b. Predictores: (Constante), Estilo de Liderazgo transaccional. Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29

El valor de F es de 6.358 y su significancia es de 0.016, que es menor que 0.05. Esto indica que el modelo de regresión es estadísticamente significativo al nivel del 5%.

### Coefficientes de regresión

La Tabla 26 muestra el análisis de los coeficientes de regresión entre Estilo de liderazgo transaccional y compromiso organizacional

**Tabla 40**

*Coefficientes<sup>a</sup> entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	30.647	11.000		2.786	.008		
Estilo de Liderazgo transaccional	1.132	.449	.387	2.521	.016	1.000	1.000

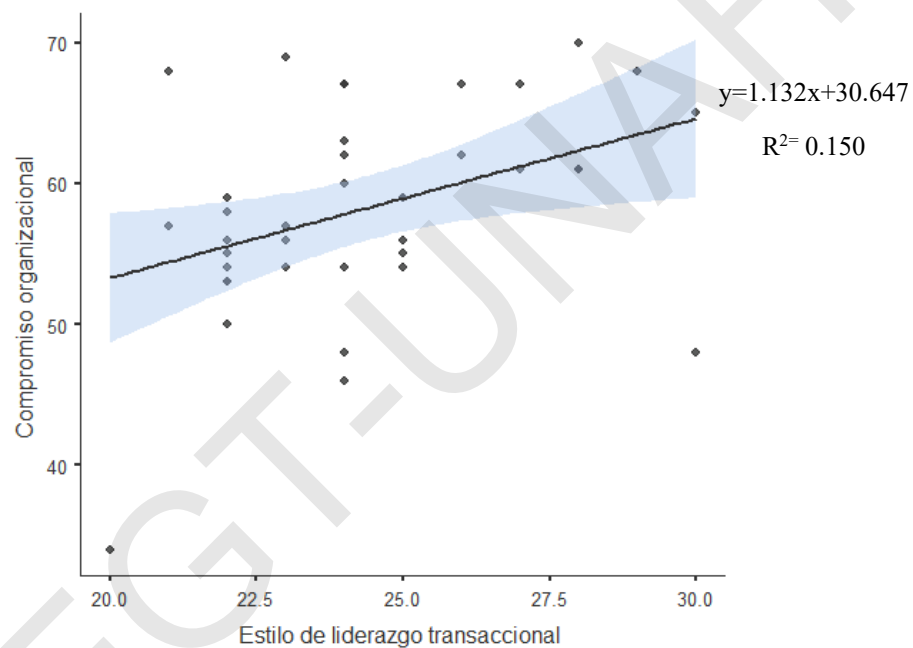
**Nota:** a. Variable dependiente: Comportamiento organizacional b. Predictores: (Constante), Estilo de Liderazgo transaccional. Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

El coeficiente para el estilo de liderazgo transaccional es de 1.132, lo que indica que, por cada aumento de una unidad en el estilo de liderazgo transaccional, se espera un aumento de 1.132 unidades en el compromiso organizacional, manteniendo constantes las demás variables.

La Figura 15 muestra la dispersión de los datos del modelo de regresión lineal simple Estilo de liderazgo transaccional y compromiso organizacional.

**Figura 15**

*Dispersión de los datos entre Estilo de liderazgo transaccional y compromiso organizacional*



**Nota:** elaboración propia utilizando Jamovi open statistical software

Se observa una relación positiva entre el estilo de liderazgo transaccional y el compromiso organizacional, lo que significa que a medida que aumenta el puntaje de estilo de liderazgo transaccional, también aumenta el puntaje de compromiso organizacional.

## Comprobación de la hipótesis

La hipótesis nula ( $H_{02}$ ) plantea que “El estilo de liderazgo transaccional no tiene una influencia significativa en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales”. Sin embargo, dado que el valor p de la correlación (0.017) y el del modelo de regresión (0.016) son menores a 0.05 ( $p < 0.05$ ) se rechaza la hipótesis nula.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación ( $H_{i2}$ ) que sugiere que “El estilo de liderazgo transaccional tiene una influencia significativa en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales”.

**4.2.5. Resultados inferenciales de la dimensión Estilo de liderazgo Laizze faire y Compromiso organizacional**

**Análisis de correlación**

La Tabla 23 presenta los resultados obtenidos en la correlación entre los estilos de liderazgo Laizze faire y el compromiso organizacional.

**Tabla 41**  
*Correlación entre Laizze faire y compromiso organizacional*

			Estilo de Estilo Laizze faire	Compromiso organizacional
Rho de Spear man	Estilo de liderazgo Laizze faire	Coefficiente de correlación	1.000	-.061
		Sig. (bilateral)	.	.716
	N	38	38	
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	-.061	1.000
Sig. (bilateral)		.716	.	
N		38	38	

**Nota:** Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

La correlación de Spearman entre el estilo de liderazgo laissez faire y el comportamiento organizacional es -0.061, lo que indica una correlación negativa muy débil. Sin embargo, el valor p (0.716) es mayor que 0.05, lo que sugiere que esta correlación no es estadísticamente significativa.

## Análisis de regresión

La Tabla 36 muestra el resumen del modelo de regresión lineal simple entre Estilo de liderazgo *Laizze faire* y compromiso organizacional

**Tabla 42**

*Resumen del modelo entre Estilo de liderazgo Laizze faire y compromiso organizacional*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.015a	.000	-.028	7.558

**Nota:** a. Predictores: (Constante), Estilo de Liderazgo Laizze faire. b. Variable dependiente Comportamiento organizacional Datos obtenidos y procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

El valor R cuadrado es 0.000, lo que indica que el modelo no explica ninguna de la variabilidad de los datos entre ambas variables.

La Tabla 37 muestra el análisis Anova entre Estilo de liderazgo y compromiso organizacional

**Tabla 43**

*Anova<sup>a</sup> entre Estilo de liderazgo Laizze faire y compromiso organizacional*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	.450	1	.450	.008	.930 <sup>b</sup>
Residuo	2056.418	36	57.123		
Total	2056.868	37			

**Nota:** a. Variable dependiente: Comportamiento organizacional b. Predictores: (Constante), Estilo de Liderazgo Laizze faire. Datos procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

El valor F es 0.008 y el valor p asociado (0.930) es mayor que 0.05, lo que indica que el modelo de regresión no es significativo.

### Coefficientes de regresión

La Tabla 38 muestra el análisis de los coeficientes de regresión entre Estilo de liderazgo Laizze faire y compromiso organizacional

**Tabla 44**

*Coefficientes<sup>a</sup> entre Estilo de liderazgo Laizze faire y compromiso organizacional*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	58.987	8.539		6.908	.000		
Estilo de Liderazgo Laizze faire	-.075	.845	-.015	-.089	.930	1.000	1.000

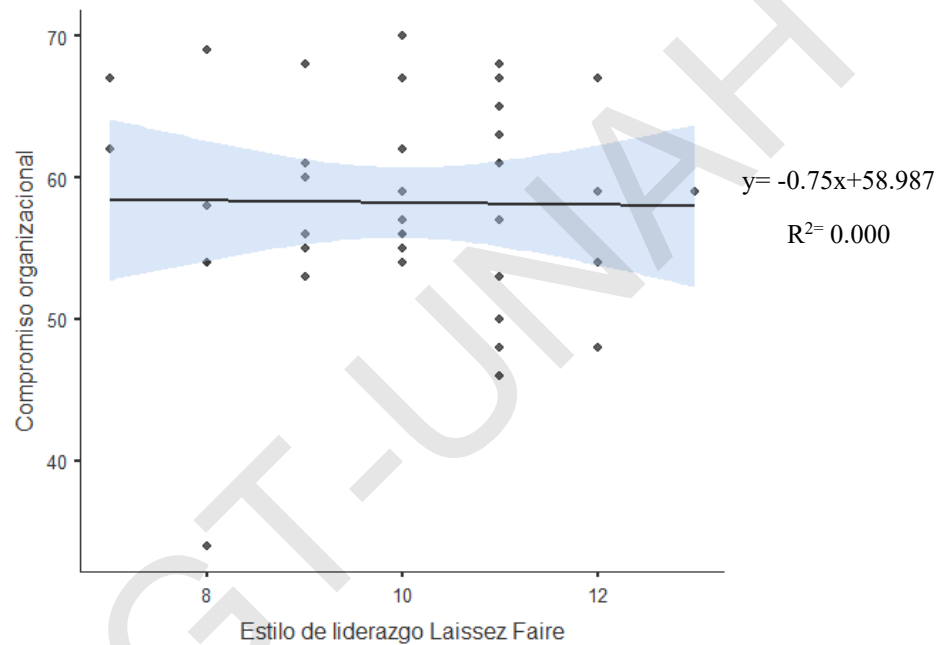
**Nota:** a. Variable dependiente: Comportamiento organizacional b. Predictores: (Constante), Estilo de Liderazgo Laizze faire. Datos procesados mediante el uso de IBM SPSS Statistics 29.

El coeficiente para el estilo de liderazgo laissez faire es -0.075, lo que indica que por cada incremento unitario en el estilo de liderazgo laissez faire, se espera una disminución de 0.075 en el comportamiento organizacional, manteniendo constantes las demás variables. Sin embargo, el valor p asociado (0.930) es mayor que 0.05, lo que indica que este coeficiente no es estadísticamente significativo.

La Figura 16 muestra la dispersión de los datos del modelo de regresión lineal simple Estilo de liderazgo *Laizze faire* y compromiso organizacional.

**Figura 16**

*Dispersión de los datos entre Estilo de liderazgo Laizze faire y compromiso organizacional*



**Nota:** elaboración propia utilizando Jamovi open statistical software

Se observa una tendencia negativa entre las dos variables, es decir, que a mayor estilo de liderazgo laissez faire, menor compromiso organizacional.

## Comprobación de la hipótesis

La hipótesis nula ( $H_0$ ) plantea que "El estilo de liderazgo laissez faire no tiene una influencia significativa en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional De Ciencias Forestales". Sin embargo, dado que el valor p de la correlación (0.716) y el del modelo de regresión (0.930) son mayores a 0.05 ( $p > 0.05$ ) no se puede rechazar la hipótesis nula.

Por consiguiente, no hay evidencia estadística que respalde la hipótesis de investigación ( $H_3$ ), la cual sugiere que: "El estilo de liderazgo laissez faire tiene una influencia significativa en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales".

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales. Para ello, se contrastaron los resultados obtenidos con los antecedentes, los enfoques teóricos y los conceptos que fundamentan la investigación. De acuerdo con Ñaupás Paitán et al., (2018) “Discutir, significa analizar la calidad de los resultados, con mucho sentido crítico, autocrítico, y un conocimiento amplio sobre otras tesis u otros trabajos de investigación presentados” (p.487).

Según los datos sociodemográficos obtenidos, se observa que el género masculino es predominante en la muestra, representando el 58%. Además, la mayoría de los colaboradores cuentan con más de 10 años de antigüedad laboral en la universidad, lo cual constituye el 42% del total. Dentro de este grupo, el rango de edad más representativo se encuentra entre los 31-40 años, abarcando el 39% de los participantes. En cuanto a la formación académica, se destaca que el 58% de los colaboradores poseen un nivel de maestría. Respecto a los cargos, se evidencia que el 23% de los participantes desempeñan cargos de jefatura.

El objetivo general de la investigación fue determinar la influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales. Los resultados mostraron que existe una correlación positiva moderada ( $r = 0.425$ , equivalente a 42.5%) entre el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional, lo que implica que un aumento en el primero se relaciona con un aumento en el segundo. Asimismo, se encontró que el coeficiente de determinación ( $R^2 = 0.169$ , equivalente a 16.9%) señala que el estilo de liderazgo explica el 16.9% de la variación del compromiso organizacional, siendo esta

relación estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación ( $H_i$ ) que plantea que “Los estilos de liderazgo tienen una influencia positiva en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales”. Estos resultados se relacionan con el estudio desarrollado por Pereira Rojas, (2022), que encontró 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. Una posible explicación de estos resultados es que el estilo de liderazgo influye en la percepción que tienen los colaboradores sobre la organización, su identificación con ella y su disposición a contribuir con sus objetivos.

El primer objetivo específico de la investigación se centró en identificar el estilo de liderazgo más predominante entre los colaboradores. En términos generales, se observó que el 50% de los colaboradores muestran un nivel de liderazgo bajo, lo que podría indicar que existen debilidades en sus competencias, habilidades o actitudes necesarias para influir positivamente en sus equipos. Según Robbins y Judge, (2013) el liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o conjunto de metas. Sin embargo, la investigación de Juárez, (2022) basada en la consultoría Gallup, destaca que el 70% de la falta de compromiso de los colaboradores se atribuye a un liderazgo deficiente, donde las personas en posiciones de autoridad pueden carecer de formación adecuada o formar parte de una estructura poco saludable. Estos hallazgos resaltan la necesidad de abordar las deficiencias en el liderazgo de manera integral, no solo a nivel individual, sino también a nivel organizacional. De los tres estilos de liderazgo evaluados el estilo de liderazgo más predominante de los colaboradores es el transformacional representando un nivel alto de 45%. Burns (1978), definió el liderazgo

transformacional como la formación de una relación de estimulación y elevación mutuas que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales. Además, según Bass y Avolio, (1997) el líder transformacional es capaz de movilizar a sus seguidores hacia objetivos comunes y superiores. Este hallazgo sugiere que algunos colaboradores están adoptando prácticas de liderazgo que enfatizan la motivación y el desarrollo personal de los equipos.

El segundo objetivo específico de la investigación se centró en medir el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores. Se considera que hay un alto nivel de compromiso organizacional cuando al menos el 50% de los colaboradores están comprometidos con la organización. Meyer y Allen, (1991) definen este compromiso como un “estado psicológico” que caracteriza la relación entre un individuo y su organización, y que refleja una necesidad, un deseo y/o una obligación de los empleados para mantener su afiliación a la organización (p.62). Según un estudio de Gallup citado por Ramón y Pineda, (2019), el 21% de los trabajadores están comprometidos con su trabajo, mientras que el 60% no demuestran compromiso con la empresa para la que trabajan. Además, el 19% están activamente descomprometidos con su trabajo. Por otro lado, (Juárez, 2022), enfatiza que el 70% de la falta de compromiso de los colaboradores se atribuye a un liderazgo deficiente. Al reflexionar sobre estos hallazgos, es evidente que el compromiso organizacional es un tema complejo que depende de varios factores, incluyendo la calidad del liderazgo.

El tercer objetivo específico de la investigación evaluó la influencia del estilo de liderazgo transformacional en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales Los resultados mostraron que existe una correlación positiva moderada ( $r = 0.445$ , equivalente a 44.5%) entre el estilo de liderazgo

transformacional y el compromiso organizacional, lo que significa que un aumento en el primero se asocia con un aumento en el segundo. Asimismo, se halló que el coeficiente de determinación ( $R^2 = 0.172$ , equivalente a 17.2%) indica que el estilo de liderazgo transformacional explica el 17.2% de la variación del compromiso organizacional, siendo esta relación estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación ( $H_{i1}$ ) que plantea que el estilo de liderazgo transformacional tiene una influencia positiva en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales. Estos hallazgos son consistentes con varios estudios previos. Por ejemplo, Martínez, (2018) encontró una influencia directa significativa del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional. Cho et al., (2019) mostraron que el liderazgo transformacional favorecía más el compromiso de los empleados estadounidenses. Uriarte Villalobos, (2020) evidenció una relación positiva significativa entre el liderazgo transformacional con el compromiso afectivo y normativo. Guerrero Bejarano, (2020) encontró que el liderazgo transformacional se asociaba positivamente con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Ayay De La Cruz y Olano Delgado, (2021) determinaron que existe relación directa entre el compromiso organizacional y el estilo de liderazgo transformacional. Abdul Halim et al., (2021) reportaron una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. Yuan et al., (2022) encontraron que el liderazgo transformacional se asociaba positivamente con la confianza en el líder y el compromiso afectivo, y que la confianza en el líder mediaba la relación entre ambos. Park et al., (2022) demostraron que el liderazgo transformacional impacta significativamente en el compromiso organizacional afectivo y el desempeño laboral. Tortolero Portugal y Carreón Reyes, (2022) indicaron que existe una relación positiva destacando el liderazgo transformacional como el más correlacionado. Abera Timbula y Marvadi, (2023)

mostraron que los estilos de liderazgo transformacional tenían un efecto positivo y significativo en el compromiso de los empleados. Sin embargo, es importante notar que Puni et al., (2021) encontraron que el liderazgo transformacional no tiene un efecto adicional. Esto sugiere que puede haber otros factores en juego que también pueden influir en el compromiso organizacional. En base a esta contrastación se puede afirmar que el estilo de liderazgo transformacional tiene una influencia positiva en el compromiso organizacional.

El cuarto objetivo específico de la investigación estableció la influencia del estilo de liderazgo transaccional en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales. Los resultados mostraron que existe una correlación positiva moderada ( $r = 0.385$ , equivalente a 38.5%) entre el estilo de liderazgo transaccional y el compromiso organizacional, lo que significa que un aumento en el primero se asocia con un aumento en el segundo. Asimismo, se halló que el coeficiente de determinación ( $R^2 = 0.15$ , equivalente a 15%) indica que el estilo de liderazgo transaccional explica el 15% de la variación del compromiso organizacional, siendo esta relación estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación ( $H_{i2}$ ) que plantea que el estilo de liderazgo transaccional tiene una influencia positiva en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales. Estos hallazgos se relacionan con algunos estudios previos. Por ejemplo, Cho et al., (2019) encontraron que el liderazgo transaccional ejerció mayor influencia en el caso de los empleados coreanos. Uriarte Villalobos, (2020) evidenció una relación positiva significativa entre el liderazgo transaccional con el compromiso afectivo y normativo. Abdul Halim et al., (2021) encontraron una relación positiva entre el liderazgo transaccional y el compromiso organizacional. Puni et al., (2021) demostraron que el liderazgo transaccional tiene un efecto positivo directo. Tortolero Portugal y Carreón Reyes,

(2022) indicaron que existe una relación positiva entre los tres estilos de liderazgo incluyendo el transaccional. Abera Timbula y Marvadi, (2023) mostraron que los estilos de liderazgo transaccional tenían un efecto positivo y significativo en el compromiso de los empleados. Sin embargo, es importante observar que algunos estudios encontraron resultados diferentes. Por ejemplo, Martínez, (2018) encontró que el liderazgo transaccional no influyó en el Compromiso organizacional. Guerrero Bejarano, (2020) evidenció que el liderazgo transaccional se asociaba negativamente con la satisfacción laboral y no tenía relación con el compromiso organizacional. Ayay De La Cruz y Olano Delgado, (2021) determinaron que no existe relación entre el compromiso organizacional y el estilo de liderazgo transaccional. En base a esta contrastación se puede afirmar que el estilo de liderazgo transaccional tiene una influencia positiva en el compromiso organizacional.

Finalmente, el quinto objetivo específico de la investigación examinó la influencia del estilo de liderazgo *laissez faire* en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales. Los resultados mostraron que existe una correlación negativa muy débil ( $r = -0.061$ , equivalente a  $-6.1\%$ ) entre el estilo de liderazgo *laissez faire* y el compromiso organizacional, lo que significa que un aumento en el primero se asocia con una disminución en el segundo. Sin embargo, el valor del coeficiente de determinación ( $R^2 = 0.000$ ) indica que el modelo no explica ninguna de la variabilidad de los datos entre ambas variables, y que el valor de  $p$  tanto para la correlación como para el modelo de regresión lineal es mayor que  $0.05$  ( $p > 0.05$ ), lo cual implica que no hay suficiente evidencia estadística para afirmar que existe una relación significativa entre las variables. Por lo tanto, se rechazó la hipótesis de investigación ( $H_{13}$ ) y se mantiene la hipótesis nula ( $H_{03}$ ) que establece que “El estilo de liderazgo *laissez faire* no tiene una influencia significativa en el compromiso

organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales. Estos hallazgos se relacionan con algunos estudios previos. Por ejemplo, Martínez, (2018) encontró una influencia inversa significativa del Laissez faire (-0.14). Uriarte Villalobos, (2020) presentó una relación negativa significativa del estilo de liderazgo laissez faire con el compromiso afectivo y normativo baja Ayay De La Cruz y Olano Delgado, (2021) evidenciaron que en cuanto al compromiso organizacional con el estilo de liderazgo laissez faire la relación es inversa y baja. Abdul Halim et al., (2021) mostraron que la satisfacción laboral mediaba parcialmente la relación negativa entre el liderazgo pasivo-evitativo y el compromiso organizacional. Sin embargo, el estudio realizado por, Tortolero Portugal y Carreón Reyes, (2022) indicaron que existe una relación positiva entre los tres estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, incluyendo el laissez faire En base a esta contrastación se puede afirmar que el estilo de liderazgo laissez faire no tiene una influencia en el compromiso organizacional.

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación. Según Ñaupas Paitán et al., (2018), “las conclusiones deben expresarse de manera clara, precisa y concisa, sin ambigüedades, notas explicativas o citas, reflejando los resultados de la investigación” (p.489). Por otro lado, las recomendaciones son un conjunto de sugerencias propuesta para mejorar situaciones relacionadas con problemas (Ñaupas Paitán et al., 2018, p. 489)

### 6.1. Conclusiones

A partir de esta investigación, se presentan las siguientes conclusiones:

1. Se ha encontrado una correlación positiva moderada ( $r = 0.425$ ) entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional. El coeficiente de determinación ( $R^2 = 0.169$ ) sugiere que los estilos de liderazgo explican aproximadamente el 16.9% de la variación en el compromiso organizacional. Esta relación es estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ), lo que respalda la hipótesis ( $H_1$ ).
2. El estilo de liderazgo transformacional es el más predominante entre los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales, representando un nivel alto significativo del 45%.
3. El nivel de compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales es notablemente alto, alcanzando un 50%.

4. Se ha identificado una correlación positiva moderada ( $r = 0.445$ ) entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. El coeficiente de determinación ( $R^2 = 0.172$ ) indica que el liderazgo transformacional explica aproximadamente el 17.2% de la variación en el compromiso organizacional. Esta relación es estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ), respaldando la hipótesis ( $H_{i1}$ ).
5. Existe una correlación positiva moderada ( $r = 0.385$ ) entre el liderazgo transaccional y el compromiso organizacional. El coeficiente de determinación ( $R^2 = 0.15$ ) sugiere que el liderazgo transaccional explica alrededor del 15% de la variabilidad en el compromiso organizacional. Esta relación es estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ), respaldando la hipótesis ( $H_{i2}$ ).
6. Se ha observado una correlación negativa muy débil ( $r = -0.061$ ) entre el liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional. El coeficiente de determinación ( $R^2 = 0.000$ ) sugiere que el liderazgo laissez faire no tiene un impacto significativo en la variabilidad del compromiso organizacional. La relación no es estadísticamente significativa ( $p > 0.05$ ), por lo que se mantiene la hipótesis nula ( $H_{03}$ ).

## 6.2. Recomendaciones

A partir de esta investigación, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Realizar evaluaciones anuales sobre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de cada uno, así como las áreas de mejora y desarrollo. Además, se sugiere que la universidad explore y promueva otros estilos de liderazgo que puedan tener un impacto positivo en el compromiso organizacional.
2. Promover y fortalecer el estilo de liderazgo transformacional, mediante la implementación continua de programas de capacitación dirigidos tanto a los líderes como a los colaboradores.
3. Continuar impulsando el compromiso organizacional mediante la aplicación de estrategias que fomenten la participación de los colaboradores y aumenten su sentido de pertenencia a la universidad.
4. Se debe priorizar el desarrollo del liderazgo transformacional como una estrategia clave que podría aumentar el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad.
5. Se deben implementar programas de desarrollo y capacitación para líderes que fomenten habilidades de liderazgo transaccional efectivo.
6. Evaluar y revisar las prácticas del estilo de liderazgo laissez faire dentro de la universidad para identificar posibles áreas de mejora.

## REFERENCIAS

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial organizacional: Un enfoque aplicado* (6a ed). Cengage Learning.
- Abdul Halim, N., Hassan, A., Basri, R., Yusof, A., & Ahrari, S. (2021). Job Satisfaction as a Mediator between Leadership Styles and Organisational Commitment of Teachers in Malaysia. *Asian Journal of University Education*, 17(2), 61.  
<https://doi.org/10.24191/ajue.v17i2.13398>
- Abera Timbula, M., & Marvadi, C. (2023). Leadership styles and employees' commitment toward the national digital payment strategy: Multilevel mediating role of job satisfaction. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 1-11.  
<https://doi.org/10.1080/20421338.2023.2250548>
- Adams, J., & Yoder, J. D. (1985). Effective leadership for women and men. (*No Title*).
- Anchelia-Gonzales, V., Inga-Arias, M., Olivares-Rodríguez, P., & Escalante-Flores, J. L. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos y Representaciones*, 9(SPE1). <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE1.899>
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2008). *Estadística para administración y economía* (10a ed). Cengage Learning.
- Arias, C. E. (2014). *Liderazgo universitario hacia una gestión del desarrollo humano sostenible con excelencia: El caso de la UNAH* [Tesis Doctoral, Tegucigalpa, Honduras].  
<http://www.tzibalnaah.unah.edu.hn/handle/123456789/4721>
- Arias González, J. L. (2021). Estilos de liderazgo y engagement laboral en analistas de crédito del sector financiero en Arequipa. *Desafíos*, 12(1).  
<https://doi.org/10.37711/desafios.2021.12.1.256>

- Ayay De La Cruz, G. M., & Olano Delgado, V. N. (2021). *Relación entre compromiso organizacional y estilos de liderazgo de los colaboradores de una Empresa Privada, Lima-2020* [Maestría].  
<http://repositorio.autonoma-de-ica.edu.pe/handle/autonoma-de-ica/719>
- Barahona Urbano, H., Roberto Cabrera Moya, D. R., & Torres Castro, U. E. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 7(2), 86-97.
- Barbosa Chacón, J. W., Barbosa Herrera, J. C., & Rodríguez Villabona, M. (2013). Revisión y análisis documental para estado del arte: Una propuesta metodológica desde el contexto de la sistematización de experiencias educativas. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información*, 27(61), 83-105.  
[https://doi.org/10.1016/S0187-358X\(13\)72555-3](https://doi.org/10.1016/S0187-358X(13)72555-3)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Concepts of leadership. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 323, 285.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bauce, G. J. (2016). ¿Por qué el Problema de investigación? *Revista del Instituto Nacional de Higiene Rafael Rangel*, 47(1-2), 150-157.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bennis, W. G., & Townsend, R. (1989). *On becoming a leader* (Vol. 36). Addison-Wesley Reading, MA.
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación.

- Biblioteca Virtual - Tribunal Superior de Cuentas. (2013). *Convertir a la ESNACIFOR en Universidad de Ciencias Forestales «U Esnacifor»*.  
<https://www.tsc.gob.hn/biblioteca/index.php/vari0s/511-convertir-a-la-esnacifor-en-universidad-de-ciencias-forestales-u-esnacifor>
- Blau, P. M., & Scott, W. R. (1962). *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco, California: Chandler.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Open Road Media.
- Castillo, I. (2018). *Marco contextual: Característica, cómo se hace y ejemplo*. Lifeder.
- Chaves-Barboza, E., & Rodríguez-Miranda, L. (2018). Análisis de confiabilidad y validez de un cuestionario sobre entornos personales de aprendizaje (PLE). *Revista Ensayos Pedagógicos*, 13(1), 71. <https://doi.org/10.15359/rep.13-1.4>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*.
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: A closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business & Management*, 18(3), 187-210. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
- Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity: The American college president*.

- Contreras Torres, F., Barbosa Ramírez, D., & Piñeros Espinosa, R. (2016). *Liderazgo: Antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo: implicaciones para la organización actual*. Editorial Universidad del Rosario.
- Coronado-Guzmán, G., Valdivia-Velasco, M., Aguilera-Dávila, A., & Alvarado-Carrillo, A. (2020). Compromiso organizacional: Antecedentes y consecuencias. *Conciencia tecnológica*, 60.
- Díaz, N. B., Palos, P. A., & RODRÍGUEZ, F. P. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 25-43.
- Dubin, R., Champoux, J. E., & Porter, L. W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 411-421.
- Dumas Castillo, R. (2023, agosto 14). Crisis de liderazgo. *La Tribuna*.  
<https://www.latribuna.hn/2023/08/14/crisis-de-liderazgo/>
- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas Æ exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Eslava Zapata, R., Omaña Guerrero, J. A., Sierra Narváez, F. J., & Mogrovejo Andrade, J. M. (2023). Estilos de liderazgo: Un estudio en Latinoamérica, Estados Unidos y Europa. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 3, 401. <https://doi.org/10.56294/saludcyt2023401>
- Espino Castillo, D. (2023). El desarrollo organizacional en los tiempos de la post pandemia. *Cuadernos Nacionales*, 33, 49-67. <https://doi.org/10.48204/j.cnacionales.n33.a4161>
- Espinoza Freire, E. E. (2018). El problema de investigación. *Conrado*, 14(64), 22-32.

Estatuto Universidad Nacional de Ciencias Forestales, Pub. L. No. 34,017 (2016).

[https://api.iaip.gob.hn/api/public/serve\\_archivo/?idarchivo=MTQ5MjQ3](https://api.iaip.gob.hn/api/public/serve_archivo/?idarchivo=MTQ5MjQ3)

FAO. (2001). *Forestry curriculum development and revision: Case studies in developing countries; Africa (Morocco and Namibia); Asia (Vietnam); Europe (Ukraine); Latin America (Honduras and Uruguay)*. <https://www.fao.org/3/y1842e/y1842e47.htm>

Friedman, W. A. (2010). Leadership and history. *Handbook of leadership theory and practice*, 291-304.

Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436-449.

Gentry, W., Eckert, R., Stawiski, S., & Zhao, S. (2014). *Los retos a los que se enfrentan los líderes de todo el mundo: Más similitudes que diferencias* (Center for Creative Leadership, Vol. 8). <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/06/WP-LeadershipChallenge-ES-June-2014.pdf>

Ghiselli, E. E. (1970). *Psicología industrial: Su aplicación al personal de empresas*. La Habana: Revolucionaria.

Goleman, D. (2011). *Leadership: The power of emotional intelligence: selected writings* (1st digital ed). More Than Sound.

Gómez Mendoza, M. Á., Alzate Piedrahita, M. V., & Deslauriers, J.-P. (2010). *Cómo hacer tesis de maestría y doctorado investigación, escritura y publicación*. Ecoe ediciones.

Gómez Vargas, M., Galeano Higueta, C., & Jaramillo Muñoz, D. A. (2015). *El estado del arte: Una metodología de investigación*.

- Gómez-Rada, C. (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-77.
- Gonos, J., & Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management: journal of contemporary management issues*, 18(2), 157-168.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 488-503.
- Guerrero Bejarano, M. A. (2020). *Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de empresas de servicio-Guayaquil* [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.  
<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hernández Chávez, Y., Jaramillo Villanueva, J. L., & Hernández Chávez, G. (2021). La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero. *Estudios de Administración*, 28(1), 102. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60211>
- Hernández González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3).
- Hernández Sampieri, R., & Fernández-Collado, C. F. (2014). *Metodología de la investigación* (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (First edition). McGraw-Hill Education.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). Liderazgo situacional. *Englewood Cliff: Prentice Hall*.

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 555-573.

Icart Isern, M., & Canela Soler, J. (1998). El uso de hipótesis en la investigación científica. *Atención Primaria*, 21(3), 172-178.

Irías García, C. A. (2023). *Relación entre el liderazgo que ejercen las mujeres que desempeñan en cargos en la alta gerencia y mandos intermedios y la cultura organizacional en la satisfacción laboral en empresas del sector de la construcción en Honduras, año 2022* [Tesis Doctoral]. Universidad Católica de Honduras «Nuestra Señora Reina de la Paz».

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2012). *Comportamiento organizacional* (7a ed). McGraw Hill.

Juárez, B. (2022). *Mal liderazgo, responsable del 70% de la falta de compromiso de los colaboradores*. El Economista. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Mal-liderazgo-responsable-del-70-de-la-falta-de-compromiso-de-los-colaboradores-20221121-0016.html>

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2008). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4a ed). McGraw-Hill.

Kitchenham, B. (2004). *Procedures for performing systematic reviews* (pp. 1-26). Citeseer. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=29890a936639862f45cb9a987dd599dce9759bf5>

Kreitner, R. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. MacGraw-Hill.

Landy, J. F., & Naylor, J. C. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. McGraw Hill.

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates." *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lombeida-Carballo, M. Á. (2019). Incentivo del liderazgo compartido en la Educación Superior. *Dominio de las Ciencias*, 5(1), 385. <https://doi.org/10.23857/dc.v5i1.868>
- López, J. (2013). Estudio diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del gerente y de sus colaboradores en la gerencia operativa, según el modelo de rango completo de Bass y Avolio: Caso de una empresa industrial química en Coatzacoalcos, Veracruz, México. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 2013-05. <https://www.integraorg.com/wp-content/docs/liderazgo-gerente.pdf>
- Macías, A. B., & Chávez, M. A. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación educativa*, 8(45), 20-35.
- Mamani-Guzmán, C., Palacios-Sarmiento, T. Y., Priori-Flores, M. B., & Tellez-Pérez, A. (2023). Compromiso organizacional, satisfacción laboral, y su repercusión en el desempeño del personal. *INNOVA Research Journal*, 8(1), 153-172. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n1.2023.2219>
- Martínez, I. A. M. (2018). *Influencia del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en el compromiso de personal asistencial hospitalario en Colombia*. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2018/3.07.pdf>
- Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 cualidades indispensables de un líder: Conviértase en una persona que los demás quieran seguir*. Grupo Nelson.
- Mendoza Martínez, I. A., Uribe Prado, J. F., & García Rivera, B. R. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: Un Modelo Estructural Comparativo entre

- Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1412-1429.  
[https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(14\)70384-9](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(14)70384-9)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.  
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meza-Salcedo, G., Rubio-Rodríguez, G. A., Mesa, L. X., & Blandón, A. (2020). Carácter formativo y pedagógico de la revisión de literatura en la investigación. *Información Tecnológica*, 31(5), 153-162. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000500153>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.  
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nava Soto, M. I., Ramos Rubio, P., & García Uribe, E. F. (2021). Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional: Aproximación teórica al modelo de Cohen. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 23.  
<https://doi.org/10.36677/recai.v10i29.16066>
- Núñez Lagos, R. (2019). Una mirada a la educación superior y sus desafíos en Honduras. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 24(24), 181-204.
- Ñaupás Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa—Cualitativa y Redacción de la Tesis* (5a. Edición). Ediciones de la U, 2018.
- Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), 572-580.

- Padilla, R. C. (2011). El crecimiento y desarrollo de la educación superior en Honduras, una perspectiva desde la UNAH. *Innovación Educativa*, 11(57), 81-89.
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: The mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 920-936. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149>
- Paz Maldonado, E. J. (2018). Situación actual de la atención a la diversidad en la educación superior de Honduras. *Actualidades Investigativas en Educación*, 18(3). <https://doi.org/10.15517/aie.v18i3.34148>
- Pereira Rojas, L. C. (2022). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los trabajadores del Centro de Salud San Jerónimo-2021*.
- Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in organizational behavior*, 26, 1-36.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1965). Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological bulletin*, 64(1), 23.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. (2021). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*, 44(3), 399-417. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0153>

- Ramón, D. I. R., & Pineda, I. I. J. (2019). *Revisión de los factores que generan el compromiso laboral con la gestión estratégica empresarial*. 3(1), 583-592.  
<https://investigacion.utmachala.edu.ec/proceedings/index.php/utmach/article/view/400>
- Ramos Vega, Z. (2018). *Psicometría básica*.  
<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1491>
- Rendón, M. L., Munguía, R. P., Green, Y. P., Nicanor Ramos, S., & Bustamante, H. N. (2018). *La educación superior en Honduras y sus líneas estratégicas de desarrollo* [Informe de investigación]. Universidad Nacional Autónoma de Honduras.  
<https://des.unah.edu.hn/dmsdocument/5996-la-educacion-superior-de-honduras-y-sus-lineas-estrategicas-de-desarrollo-pdf>
- Riquelme-Castañeda, J., & Pedraja-Rejas, L. (2019). El liderazgo, la cultura y los desafíos de la educación. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(1), 5-7.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000100005>
- Rivera, J. (2006). Management y liderazgo en Peter Drucker. *Capital humano*, 195, 38.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. (2017). *Fundamentos de administración* (Décima edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación de México, SA de CV.
- Rodríguez Rodríguez, C., Breña Oré, J. L., & Esenarro Vargas, D. (2021). *Las variables en la metodología de la investigación científica* (1.<sup>a</sup> ed.). Editorial Científica 3Ciencias.  
<https://doi.org/10.17993/IngyTec.2021.78>

- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: Un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129-144.
- Romero, C. A. E., Ferrera, F. A. P., & Rubio, S. M. R. (2020). *Estilos de liderazgo en las instituciones públicas y privadas en Tegucigalpa* [Tesis]. Centro Universitario Tecnológico CEUTEC.
- Saldaña, M. R. (2016). Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. *Revista Enfermería del trabajo*, 6(3), 114.
- Serrano Orellana, B. J., & Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- SITEAL-UNESCO. (2019). *DOCUMENTO DE EJE: EDUCACIÓN SUPERIOR*.  
[https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit\\_informe\\_pdfs/siteal\\_educacion\\_superior\\_20190525.pdf](https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_informe_pdfs/siteal_educacion_superior_20190525.pdf)
- SITEAL-UNESCO. (2022a). *PANORAMA REGIONAL: Educación Superior*.  
<https://siteal.iiep.unesco.org/eje/pdf/1184>
- SITEAL-UNESCO. (2022b). *Perfil de País: Honduras EDUCACIÓN*.  
<https://siteal.iiep.unesco.org/pais/educacion-pdf/honduras>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.  
<https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>

- Supo, J., & Zacarías, H. (2020). *Metodología de la investigación científica* (Tercera).  
BIOESTADÍSTICO EEDU EIRL.
- Tapia, C. E. F., & Cevallos, K. L. F. (2021). PRUEBAS PARA COMPROBAR LA  
NORMALIDAD DE DATOS EN PROCESOS PRODUCTIVOS: ANDERSON-  
DARLING, RYAN-JOINER, SHAPIRO-WILK Y KOLMOGÓROV-SMIRNOV.  
*Societas*, 23(2), 83-106.
- Torres, M. R. M., & Riaga, C. O. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto  
en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias  
Económicas*, 14(1), 118-134.
- Tortolero Portugal, R., & Carreón Reyes, A. G. (2022). EL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO DE LOS DOCENTES  
DE UNA UNIVERSIDAD DE DURANGO MÉXICO. *TLATEMOANI. Revista  
Académica de Investigación*, 1-17. <https://doi.org/10.51896/tlatemoani/HUDW5919>
- UNESCO. (2020). *Hay que aumentar la inversión pública en la educación superior*, Francesc  
Pedró. [https://www.iesalc.unesco.org/2020/11/03/hay-que-aumentar-la-inversion-publica-  
en-la-educacion-superior-francesc-pedro/](https://www.iesalc.unesco.org/2020/11/03/hay-que-aumentar-la-inversion-publica-en-la-educacion-superior-francesc-pedro/)
- UNESCO. (2022a). *Honduras tiene oportunidades de aumentar su cobertura en educación  
superior*. [https://www.iesalc.unesco.org/2022/09/12/honduras-tiene-oportunidades-  
aumentar-su-cobertura-en-educacion-superior/](https://www.iesalc.unesco.org/2022/09/12/honduras-tiene-oportunidades-aumentar-su-cobertura-en-educacion-superior/)
- UNESCO. (2022b). *Qué debe saber acerca de la educación superior*.  
<https://www.unesco.org/es/higher-education/need-know>

- Uriarte Villalobos, A. A. (2020). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en una municipalidad de la región Lambayeque* [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7833>
- Vera, M. G. P., Botello, F. O., & Pérez, K. R. S. (2015). Aplicación de la metodología de la investigación para identificar las emociones. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(11), 796-821.
- Vila Vázquez, G., Castro Casal, C., & Álvarez Pérez, D. (2016). Antecedentes del compromiso afectivo de los empleados de pymes intensivas en conocimiento. *European Research on Management and Business Economics*, 22(1), 25-30.  
<https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.004>
- Villalobos Zamora, L. R. (2017). *Enfoques y diseños de investigación social: Cuantitativos, cualitativos y mixtos* (Primera Edición). Editorial Universidad Estatal a Distancia (EUNED).
- Yuan, Y., Kong, H., Baum, T., Liu, Y., Liu, C., Bu, N., Wang, K., & Yin, Z. (2022). Transformational leadership and trust in leadership impacts on employee commitment. *Tourism Review*, 77(5), 1385-1399. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2020-0477>

## ANEXOS

Anexo 1 Instrumento de medición: cuestionario

### INSTRUMENTO DE MEDICIÓN: CUESTIONARIO

#### INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CIENCIAS FORESTALES

Este instrumento tiene como objetivo recabar información para realizar una investigación científica con fines académicos sobre la influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de Ciencias Forestales. Se le solicita que responda cada pregunta con la mayor honestidad posible. Sus respuestas se tratarán con total objetividad y confidencialidad. En este cuestionario solo importa su opinión, por lo que se le agradece su colaboración.

Doy mi consentimiento informado para participar en esta investigación

Si No

#### SECCIÓN I: DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

**INSTRUCCIONES:** Por favor, complete la siguiente información.

**Género:** Masculino Femenino

**Rango de edad:** 18-30 años 31-40 años 41-50 años Mayor de 50 años

**Antigüedad laboral:** 1-5 años 6-10 años Mas de 10 años Menos de 1 año

**Grado académico:** Doctorado Maestría Licenciatura Educación media

**Tipo de cargo:** Cargo de alta dirección Cargo directivo Cargo de jefatura

#### SECCIÓN II: ESTILOS DE LIDERAZGO

**INSTRUCCIONES:** Evalúe cada enunciado considerando la siguiente escala: 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Indiferente 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

Nº	Enunciado	1	2	3	4	5
1	Inspiro mucho respeto y admiración en mi equipo de trabajo.					
2	Mi equipo de trabajo confía siempre en mis decisiones.					
3	Comunico mi visión de manera clara y motivadora a mi equipo de trabajo.					
4	Motivo mucho a mi equipo de trabajo a alcanzar su máximo potencial.					
5	Fomento mucho el pensamiento crítico e innovación en mi equipo de trabajo.					
6	Presto mucha atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de mi equipo de trabajo					
7	Reconozco y valoro mucho el buen desempeño de mi equipo de trabajo.					

Nº	Enunciado	1	2	3	4	5
8	Aplico muy justamente las recompensas/sanciones a mi equipo de trabajo					
9	Superviso muy activamente el trabajo de mi equipo para identificar y corregir errores					
10	Brindo siempre retroalimentación constructiva a mi equipo para prevenir la repetición de errores.					
11	Intervengo solo cuando los problemas son muy serios.					
12	Soy bastante proactivo/a en abordar problemas menores antes de que se conviertan en serios					
13	Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.					
14	Siempre evito involucrarme en la toma de decisiones importantes dentro de mi equipo.					
15	Siempre dejo que el equipo de trabajo maneje los problemas por sí mismo.					

### SECCIÓN III: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

**INSTRUCCIONES:** Evalúe cada enunciado considerando la siguiente escala: 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Indiferente 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

Nº	Enunciado	1	2	3	4	5
1	Estoy muy apegado/a emocionalmente a esta universidad.					
2	Me identifico mucho con los valores y metas de esta universidad					
3	Estoy muy dispuesto a hacer un esfuerzo adicional por el bien de esta universidad.					
4	Siento una fuerte pertenencia a esta universidad					
5	Hablo muy positivamente de esta universidad con personas fuera de ella.					
6	Estar en esta universidad es una parte importante de mi identidad.					
7	El tiempo que he trabajado en esta universidad influye en mi decisión de permanecer en ella.					
8	Los beneficios que recibo de esta universidad son un factor determinante para mi permanencia en ella.					
9	El esfuerzo que he invertido en esta universidad me dificulta abandonarla.					
10	Existen pocas opciones laborales fuera de esta universidad que me interesen.					
11	Siento que debo permanecer en esta universidad porque es un buen lugar para trabajar.					
12	Me quedaría en esta universidad porque siento una obligación moral de hacerlo.					
13	Me sentiría culpable si dejara esta universidad en este momento.					
14	Siento que debo permanecer en esta universidad por las oportunidades que me ha dado.					
15	Mi compromiso con mi equipo, personal y estudiantes me impulsa a seguir trabajando en esta universidad.					