



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Relación entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional en tres
agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Granda Godos, Ana Rosa Liliana (0000-0002-4239-797X)

Lebre Alvarez, Mariana (0000-0003-4641-9395)

ASESOR(ES)

García Huby, Santiago (0000-0002-0671-7518)

Lima, 16 de julio del 2024

Dedicatoria

El presente estudio de investigación está dedicado a mis padres, cuyo amor, trabajo y sacrificio me han permitido convertirme en la profesional que hoy soy. A mi hija Alessia, quien es mi mayor fuente de fortaleza y motivación para perseguir mis objetivos. Finalmente, a todas las personas que me han brindado su apoyo, haciendo posible la realización exitosa de este trabajo.

Mariana Lebré Alvarez.

Dedico el presente trabajo de investigación a mis padres, Jekess y Aurora por su sabiduría y orientación han guiado mi camino profesional. A mi hermana Yamila, por su aliento constante y risas compartidas durante esta travesía. A mi novio Diego, por su apoyo, paciencia y perseverancia que han sido fundamental para el éxito de esta investigación. Finalmente, a Dios por guiar mis pasos y a todas las personas que han sido partícipes mediante experiencias y conocimientos que contribuyeron en el desarrollo de este trabajo.

Ana Rosa Liliana Granda Godos.

Agradecimientos

En primer lugar, agradecer a nuestra alma mater Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), por brindarnos los conocimientos académicos y herramientas adecuadas para el desarrollo de esta investigación no habría sido posible sin el respaldo académico y los recursos que la universidad nos proporcionó a lo largo de este viaje.

En segundo lugar, a nuestro asesor Santiago García por su disponibilidad, apoyo constante reflejado en cada asesoría y por sus valiosos comentarios que han mejorado la calidad de esta tesis.

Finalmente, a nuestros familiares, amigos y colaboradores de las agencias de trade marketing por ser un apoyo fundamental en la realización con éxito de este trabajo de investigación.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar la relación entre las variables estilos de liderazgo y compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023. En la investigación se analizaron los siguientes estilos de liderazgo: transaccional, transformacional y laissez-faire.

Para lograr el objetivo, se ha empleado una metodología cuantitativa no probabilística con alcance correlacional. Se aplicó un instrumento a 300 colaboradores de las agencias Touch Perú, Grupo Lucky y Soft Group, que tienen entre 18 a 45 años, y laboran como impulsores, promotores de ventas, embajadores de marcas y mercaderistas en tiendas especializadas, tiendas por departamento y supermercados a nivel nacional.

Se utilizó el software SPSS como herramienta de análisis de la presente investigación. Los resultados obtenidos confirman que existe una correlación entre las variables de estilos de liderazgo y compromiso organizacional en las tres agencias de trade marketing. Asimismo, los estilos de liderazgo transaccional y liderazgo transformacional son los predominantes y tienen una correlación positiva con el compromiso organizacional.

Los hallazgos obtenidos de esta investigación aportan evidencia para las agencias de trade marketing, respecto a los beneficios de estimular el compromiso organizacional en los colaboradores, lo que resultaría lograr mejores resultados en equipo y mayores beneficios para la empresa.

Palabras clave: liderazgo transaccional; liderazgo transformacional; liderazgo laissez-faire; compromiso organizacional; agencias de trade marketing

Relationship between leadership styles and organizational commitment in three trade marketing agencies of modern Peruvian retail, 2023

Abstract

The main objective of this research is to determine the relationship between the variables leadership styles and organizational commitment in three trade marketing agencies of modern Peruvian retail, 2023. The following leadership styles were analyzed: transactional, transformational and laissez-faire.

To achieve the objective, a non-probabilistic quantitative methodology with correlational scope was used. An instrument was applied to 300 employees of the agencies Touch Peru, Grupo Lucky and Soft Group, who are between 18 and 45 years old, and work as promoters, sales promoters, brand ambassadors and merchandisers in specialized stores, department stores and supermarkets nationwide.

SPSS software was used as an analysis tool for this research. The results obtained confirm that there is a correlation between the variables of leadership styles and organizational commitment in the three trade marketing agencies. Likewise, transactional leadership and transformational leadership styles are predominant and have a positive correlation with organizational commitment.

The findings obtained from this research provide evidence for trade marketing agencies, regarding the benefits of stimulating organizational commitment in employees, which would result in better team results and greater benefits for the company.

Keywords: transactional leadership; transformational leadership; laissez-faire leadership; organizational commitment; trade marketing agencies

u20181d320_Granda Godos, Ana Rosa Liliana_Relación entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

13%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	6%
2	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	6%
3	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	4%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	Huaraca Pacheco, Karen Beverly Nagahata Castillo, Eduardo Juan Manuel Romero Zacarias, Nadia Ecatherine Vujevic Castillo, Aaron. "Factores que Inciden en la Transparencia Corporativa: Aplicacion a Empresas del Sector Banca y Finanzas que Cotizan en la Bolsa de Valores de Lima.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020	<1%

Tabla de contenido

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes del problema de investigación	2
1.1.1. Antecedentes de Estilos de Liderazgo.....	2
1.1.2. Antecedentes de Compromiso Organizacional	5
1.2. Planteamiento del problema de investigación	8
1.3. Objetivos del estudio	10
1.3.1. Objetivo General	10
1.3.2. Objetivos Específicos.....	10
1.4. Justificación del problema de investigación	10
1.4.1. Justificación teórica.....	10
1.4.2. Justificación práctica.....	11
1.5. Preguntas de investigación.....	12
1.5.1. Problema principal	12
1.5.2. Problemas específicos	13
1.6. Hipótesis de investigación	13
1.6.1. Hipótesis General	13
1.6.2. Hipótesis Específicas.....	13
1.7. Marco teórico	14
1.7.1. Estilo de Liderazgo.....	15

1.7.2. Compromiso Organizacional.....	21
1.8. Definición de términos.....	25
1.9. Limitaciones del estudio	27
CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	28
2.1. Estilos de Liderazgo.....	28
2.1.1. Resumen histórico	28
2.1.2. Principales hallazgos	30
2.2. Compromiso Organizacional	33
2.2.1. Resumen histórico	33
2.2.2. Principales hallazgos	36
2.3 Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional	39
2.3.1 Principales hallazgos	39
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	41
3.1. Enfoque, diseño y alcance de la investigación.....	41
3.2. Población	42
3.3. Muestra	43
3.4. Instrumento de investigación	44
3.5. Recopilación de la información	46
3.6. Análisis de la información.	46
3.7. Confiabilidad del instrumento	47
3.8. Validación del Instrumento.....	48

CAPÍTULO 4: RESULTADOS	50
4.1. Hallazgos	50
4.1.1. Análisis de la Confiabilidad del Instrumento	50
4.1.2. Análisis Descriptivo	51
4.1.3. Análisis Inferencial	59
4.2. Resumen.....	69
4.3. Discusión de Resultados	72
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1. Conclusiones	76
5.2. Recomendaciones	79
5.3. Recomendaciones para futuras investigaciones.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ANEXOS	96

Lista de tablas

Tabla 1 Distribución de la Población Total	43
Tabla 2 Tabla resumen de los artículos de referencia	44
Tabla 3 Criterios de selección de muestra	44
Tabla 4 Alfa de Cronbach.....	47
Tabla 5 Relación de expertos para la validez del instrumento	48
Tabla 6 Coeficiente de Alfa de Cronbach	50
Tabla 7 Alfa de Cronbach.....	51
Tabla 8 Descripción de variables.....	52
Tabla 9 Departamentos en donde viven y trabajan los colaboradores de las tres agencias de trade marketing	55
Tabla 10 Prueba de normalidad	60
Tabla 11 Grado de relación según el coeficiente de correlación	61
Tabla 12 Contraste de la hipótesis general	62
Tabla 13 Contraste de la hipótesis específica 1	63
Tabla 14 Contraste de la hipótesis específica 2	64
Tabla 15 Contraste de la hipótesis específica 3	64
Tabla 16 Resumen comparativo de las tres agencias de trade marketing de la variable de Estilos de liderazgo en relación con la variable de Compromiso organizacional	65
Tabla 17 Resumen comparativo de las tres agencias de trade marketing con sus canales de ventas de la variable de Estilos de liderazgo en relación con la variable de Compromiso organizacional.....	67
Tabla 18 Resumen comparativo de los puestos de trabajo de las tres agencias de trade marketing de la variable de Estilos de liderazgo en relación con la variable de Compromiso organizacional.....	68

Lista de figuras

Figura 1 Modelo de investigación	14
Figura 2 Modelo de investigación propuesto	14
Figura 3 Resumen comparativo en escala de likert de la variable Estilos de Liderazgo...	53
Figura 4 Resumen comparativo en escala de likert de la variable Compromiso Organizacional.....	54
Figura 5 Sexo de los colaboradores de las tres agencias de trade marketing	54
Figura 6 Departamento en donde viven y trabajan los colaboradores de las tres agencias de trade marketing según su macroregión	56
Figura 7 Grado de instrucción de los colaboradores de las tres agencias de trade marketing	56
Figura 8 Grupo de edades de los colaboradores de las tres agencias de trade marketing .	57
Figura 9 Agencia donde laboran los colaboradores de las tres agencias de trade marketing	57
Figura 10 Canales de ventas donde laboran los colaboradores de las tres agencias de trade marketing	58
Figura 11 Tiempo de servicio de los colaboradores de las tres agencias de trade marketing	58
Figura 12 Cargo que desempeñan los colaboradores de las tres agencias de trade marketing	59

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

El sector de trade marketing en el retail moderno peruano es de vital importancia debido al impacto en la estrategia comercial y la experiencia del cliente, ya que promueve productos y servicios en puntos de venta para influir en las decisiones de compra y mejorar la rentabilidad de las marcas. Asimismo, se emplea estrategias específicas para cada canal y punto de venta, permitiendo llegar efectivamente a los consumidores y construir relaciones sólidas con ellos y las marcas.

La relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional es clave para comprender la dinámica laboral en las agencias de trade marketing del retail moderno peruano. Un líder eficaz puede aumentar el compromiso de los empleados, mejorando su desempeño y el logro de los objetivos de la organización.

En este contexto, es importante estudiar los estilos de liderazgo en tres agencias de trade marketing y su relación con el compromiso organizacional. Entre estos estilos se encuentran el transformacional, transaccional y laissez-faire, cada uno con características y efectos distintos sobre el compromiso de los empleados.

El liderazgo transformacional genera un alto nivel de compromiso en los empleados, haciéndolos sentir parte de algo significativo. El liderazgo transaccional produce un compromiso a corto plazo, menos efectivo para un compromiso duradero. El liderazgo laissez-faire, con poca intervención del líder, puede disminuir el compromiso organizacional debido a la desmotivación por falta de guía clara (Gemedá & Lee, 2020).

En cuanto a la división de la presente investigación, se divide en cinco capítulos: la introducción, que presenta el contexto y los objetivos de la investigación; la revisión de la literatura, que analiza estudios previos y teorías relevantes; la metodología, que describe el diseño de la investigación, los métodos de recolección y análisis de datos; los resultados, que exponen los hallazgos obtenidos; las conclusiones, que resumen los hallazgos principales, mencionan las limitaciones del estudio y sugieren áreas para futuras investigaciones. Además, se incluyen las referencias bibliográficas, que citan todas las fuentes consultadas, y los anexos, que proporcionan información adicional y material suplementario de la investigación.

1.1. Antecedentes del problema de investigación

En la actualidad, diversos estudios destacan que la interrelación entre los líderes y colaboradores es sustancial para obtener un buen compromiso organizacional. Además, un buen líder eficiente busca ayudar a los miembros de su equipo a descubrir su interés y su capacidad para lograr sus objetivos (Operé, 2022).

1.1.1. Antecedentes de Estilos de Liderazgo

Investigaciones más actuales como el de Metaferia et al. (2023), utilizaron la técnica de muestreo aleatorio estratificado para seleccionar una muestra de 385 docentes de las escuelas secundarias del gobierno de Addis Abeba, Etiopía, revelaron que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional se correlacionan positivamente con el desempeño de los docentes y los valores de la organización. En cambio, el estilo *laissez-faire* se relaciona negativamente con los docentes, debido a que este tipo de líderes no son propensos en dirigir a su grupo, ya que solo intervienen cuando es rigurosamente necesario. Por otro lado, Gemed y Lee (2020), aplicaron la técnica de muestreo aleatorio para obtener una muestra

de 438 profesionales de tecnología de la información y la comunicación en dos países: Etiopía y Corea del Sur. De este modo, concluyeron que el liderazgo transformacional se centra en el desarrollo de los factores humanos de los colaboradores, mientras que el liderazgo transaccional implica un intercambio entre líder y colaborador basado en el desempeño de las actividades para cumplir los objetivos. Sin embargo, en el liderazgo *laissez-faire*, el líder se muestra indiferente a las tareas realizadas por parte de los colaboradores.

Por otra parte, Thanh y Quang (2022), aplicaron la técnica de encuesta de opiniones a una muestra de 325 personas, que son líderes y funcionarios del sector público provincial en Vietnam y obtuvieron como resultado que los estilos de liderazgo están relacionados. Por ende, un líder que emplea el estilo de liderazgo correcto para aumentar el compromiso de los empleados y viceversa. A su vez, Puni et al. (2020) emplearon el uso de encuestas ENPS para medir el compromiso de los colaboradores. La población de este estudio es de 140 empleados de la comisión de servicio civil del Estado de Lagos de Nigeria, ubicada en Alausa, Ikeja, de los cuales 97 colaboradores fueron muestreados mediante el uso de la técnica de muestreo sistemático. Los resultados mostraron que el estilo transformacional se enfoca en atender a los trabajadores, motivándolos e inspirándolos para alcanzar resultados, mientras que el estilo transaccional se basa en una correlación contractual con los empleados y el estilo *laissez-faire*, el líder solo interviene cuando es necesario. Donkor et al. (2022), recopilaron datos de 16 organizaciones que consta de 330 empleados del sector público de Ghana. Como consecuencia de esta investigación se obtuvo que el liderazgo transformacional motiva a sus colaboradores de acuerdo con su desempeño mientras que el transaccional no, debido a que los líderes transaccionales ofrecen recompensas sólo a los empleados sobresalientes para aumentar el desempeño de sus colaboradores en su centro de

trabajo. Puni et al. (2020), aplicaron la técnica de encuesta descriptiva y transversal a 360 empleados de la industria de aviación de Ghana. Los resultados mostraron, que el estilo de liderazgo transaccional tiene un impacto positivo con los empleados debido a las recompensas otorgadas por parte de los líderes hacía un buen desempeño realizado; sin embargo, cuando se agregó el estilo transformacional sobre la base del estilo transaccional no tuvo un efecto creciente, debido a que los colaboradores no se sentían motivados por sus líderes. Es preciso señalar que Oyewobi (2022), utilizó un enfoque de investigación cuantitativa y realizó un cuestionario a 127 empresas consultoras de topografía en Abuja. El resultado que obtuvo fue que los estilos de liderazgo tienen la capacidad suficiente de motivar a un grupo de personas, es decir, los colaboradores se sienten conforme respecto a su entorno laboral. En relación con ello, Al-Yami et al. (2018), aplicaron un cuestionario de Liderazgo Multifactorial y el cuestionario de Compromiso Organizacional que fueron distribuidos a una muestra de 219 enfermeras en Arabia Saudita. Obtuvieron como resultado, que el estilo de liderazgo transformacional es el más dominante y predominante. Asimismo, un líder transformacional se destaca por su mayor contribución al desarrollo profesional de los empleados, lo cual resulta crucial para la retención del personal.

En las ocho fuentes analizadas sobre los estilos de liderazgo y su relación con el compromiso organizacional, se evidencia un consenso entre los autores respecto a la existencia de una influencia, que puede ser tanto favorable como desfavorable, entre ambas variables investigadas. Así también, se puede decir que el estilo de liderazgo transformacional contribuye al compromiso organizacional, mientras que el liderazgo transaccional al desempeño de las actividades encomendadas.

1.1.2. Antecedentes de Compromiso Organizacional

Un estudio realizado por Fantahun et al. (2023), utilizaron un método de muestreo secuencial en varias etapas para seleccionar a 545 trabajadores de establecimientos de salud pública en la región suroeste de Oromia, Etiopía. En relación con ello, la información se recopiló mediante un cuestionario estructurado que los participantes completaron de forma autónoma, revelando que el compromiso organizacional entre los colaboradores muestra una leve deficiencia, lo que podría afectar la productividad debido a su falta de involucramiento y compromiso con la empresa. Por ende, con el fin de mejorar el compromiso organizacional del personal de salud, es importante que los trabajadores y los responsables de los hospitales pongan en práctica y fortalezcan estrategias basadas en evidencia para mejorar la satisfacción. También es necesario fomentar la adopción de estilos de liderazgo efectivos y brindar empoderamiento a los profesionales de atención médica en su lugar de trabajo. Asimismo, en el estudio realizado por Walden et al. (2017), en Estados Unidos a 539 miembros de la generación Millennial, se encontró que el compromiso organizacional está relacionado de manera positiva con la comunicación de los empleados. Así también, los resultados mostraron que los colaboradores se involucran totalmente en su trabajo, lo que permite fortalecer el compromiso a su centro laboral. Adicional a ello, la relación positiva entre el compromiso organizacional y la comunicación hace que disminuya la probabilidad de que abandonen su centro de trabajo.

Por otro lado, Cavalcante et al. (2022) utilizaron en su estudio un enfoque cuantitativo que se basó en modelos de ecuaciones estructurales. Para ello, utilizaron un cuestionario que les permitió recopilar datos de 539 empleados que trabajan en tres empresas textiles ubicadas en el estado brasileño de Ceará, una región relevante para la industria textil en América Latina. Asimismo, las grandes empresas del sector textil suelen tener una mayor

disposición para implementar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), lo cual tiene un impacto relevante en el compromiso de los trabajadores hacia la organización. Es preciso señalar que en el estudio realizado por Pérez et al. (2022), utilizaron una metodología integral y contó con una muestra de 289 empleados de una organización sanitaria en Colombia. Los resultados mostraron una relación positiva entre los empleados y el compromiso organizacional, lo cual demuestra que el compromiso social organizacional es una buena estrategia para promover los objetivos de los colaboradores desde una perspectiva de bienestar compartido. Por otro lado, Alberca et al. (2023), llevaron a cabo un estudio cuantitativo, aplicado, no experimental, descriptivo y correlacional en un municipio en Perú. Se aplicó un cuestionario a 94 colaboradores y se encontró que el compromiso organizacional (CO) está fuertemente relacionado con el trabajo en equipo (TE), ya que fomenta un sentido de pertenencia entre los colaboradores hacia la organización. Además, el ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a los empleados sobresalientes y construir relaciones afectivas sólidas, se facilita una comunicación efectiva mediante un diálogo continuo, lo que garantiza un mayor éxito en alcanzar los objetivos organizacionales.

Por otra parte, Prieto-Díez et al. (2022), realizaron un estudio utilizando regresión lineal jerárquica en una muestra de 286 colaboradores, de los cuales el 83.5% eran de nacionalidad española y el 16.5% procedían de otros países hispanohablantes. Los hallazgos revelaron que los empleados con altos puntajes en determinados rasgos de personalidad tienden a mostrar un mayor compromiso organizacional. Además, se encontró que el clima organizacional actúa como moderador entre la autonomía individual y el nivel de compromiso. Asimismo, Santana et al. (2022), utilizaron modelos de ecuaciones estructurales, para ello, emplearon una muestra de 403 empleados de dos empresas multinacionales y obtuvieron evidencia empírica sobre el rol mediador del compromiso

afectivo con el líder entre la conciencia emocional de los empleados y el compromiso organizacional. Así también, Rodríguez-Oramas et al. (2022), efectuaron una investigación mediante un enfoque comunicativo y cualitativo, en donde realizaron 29 entrevistas a trabajadores de alto mando, subalternos e investigadores involucrados en cooperativas. El estudio encontró tres maneras diferentes en las que se desenvuelve la participación de los trabajadores con relación al compromiso organizacional tales como la identificación, involucramiento en toma de decisiones y apego emocional a las organizaciones, generando resultados psicológicos y económicos positivos tanto para trabajadores y cooperativas. En relación con ello, Yao et al. (2019), realizaron un estudio mediante encuestas en hoteles chinos. Como hallazgos principales, obtuvieron que el compromiso organizacional en relación con sus dimensiones: afectivo, normativo y de continuidad tienen efectos sobre la lealtad actitudinal y conductual de los empleados; además, la lealtad actitudinal de los empleados promueve la lealtad conductual y, por último, la confianza y satisfacción de los empleados es importante y necesario en el sector hotelero. Finalmente, en su artículo de investigación, Atalay et al. (2022), examinaron una muestra de 305 jóvenes académicos de Turquía. Este estudio mostró que el apoyo organizacional percibido y la confianza organizacional tienen un impacto positivo en los aspectos afectivos y normativos del compromiso. Sin embargo, la confianza en los gerentes tiene un impacto negativo en la permanencia del compromiso.

En las diez fuentes analizadas de la variable de compromiso organizacional, se asocia el comportamiento, desempeño y satisfacción laboral de los empleados. Por otra parte, las interacciones sociales entre líder y empleados logran persuadir mayores niveles de eficiencia, obtención de resultados deseados y bienestar laboral dentro de las empresas.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

De acuerdo con Perú Retail (2017), el Perú tiene uno de los niveles más altos de rotación laboral, superando el 18%, en comparación con el promedio de América Latina, que oscila entre el 5% y 10%, siendo la rotación laboral el principal enemigo del sector retail debido a los altos costos ocultos que genera en las empresas en los procesos de selección, entrenamiento del personal, entre otros. A su vez, es importante gestionar la rotación para mejorar la productividad, utilizando evaluaciones de desempeño que ofrezcan retroalimentación y señalar oportunidades de mejora, permitiendo a los empleados cumplir con los objetivos organizacionales. Por otro lado, sostiene que los colaboradores son leales a sus líderes debido a su compromiso con la organización, por ello contar con un trabajador comprometido con la misión de la empresa y su cultura es un trabajador más eficiente. Asimismo, tener buenos líderes significa motivar e inspirar a sus equipos, bajo el cumplimiento de objetivos. Por tal motivo, el sector retail debe comunicar de forma continua y clara una causa que inspire a sus colaboradores a comprometerse con la organización.

Según comentó Ramirez (2021), especialista en Responsabilidad social y Sostenibilidad, el Perú necesita líderes responsables, éticos y comprometidos. Para ello, es fundamental tener una buena gestión empresarial responsable, lo cual se tiene que trabajar bajo tres conceptos. El liderazgo de los directivos se caracteriza por ser transformador, innovador y ético, siendo este el primer elemento que construirá una buena cultura empresarial y un fuerte compromiso organizacional, el segundo componente importante para garantizar un ambiente laboral positivo es la convivencia y la construcción de una identidad sólida de la empresa y el tercer elemento fundamental es la comunicación, que desde la alta dirección hasta todos los colaboradores de la empresa juegan un papel crucial en el establecimiento de buenas relaciones.

También, se debe mencionar que el sector retail peruano se enfrenta a un bajo crecimiento debido al impacto de la inflación e inestabilidad política y económica, por lo que se estima que se alcanzará un 85% de S/ 29,000 millones facturados en el 2019 (pre pandemia), según estima el gremio del retail, lo cual tendrá un impacto negativo en la rentabilidad de los establecimientos del sector retail (Infobae, 2022). Asimismo, la generación de tener un empleo formal muestra agotamiento. Según el informe de La Cámara (2022), refiere que “las cifras del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en el primer trimestre del año indica que el empleo experimentó un crecimiento promedio del 10,3%, pero luego disminuyó al 7,4% en el segundo trimestre y al 6,4% en agosto de 2022” (párr. 5).

Por otro lado, Perú Retail (2016) señala que las empresas del sector retail peruano han mejorado en sus culturas de trabajo y gestión de personas debido a que ejercen el liderazgo en los puestos de mando medio, entre la primera línea y el gran grupo de colaboradores. Como resultado, se obtienen beneficios para los empleados y las organizaciones pues se fortalece el vínculo laboral a través de un mayor nivel de compromiso y se disminuyen los gastos de reclutamiento, selección y contratación, por ende, se genera mayor rentabilidad en la empresa.

Asimismo, la Ley que regula los servicios de tercerización tiene como fin regular los servicios de tercerización prohibiendo la subcontratación del núcleo del negocio en la actividad principal y toda actividad complementaria de una empresa (Ley 29245, 2008, Artículo 1). Conforme a la Agencia Peruana de Noticias Andina (2022), el sector retail es uno de los que más terceriza servicios y la nueva ley impondrá restricciones en la promoción del empleo formal.

Finalmente, este estudio se propone investigar la relación de los estilos de liderazgo, como el liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire con el compromiso organizacional en las agencias de trade marketing en el retail moderno. La problemática se centra en la alta rotación laboral y los elevados costos para las empresas, debido a la necesidad de implementar nuevos procesos de selección y ofrecer capacitaciones constantes para el personal nuevo.

1.3. Objetivos del estudio

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación entre estilo de liderazgo transaccional y compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.
- Determinar la relación entre estilo de liderazgo transformacional y compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.
- Determinar la relación entre estilo de liderazgo laissez faire y compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.

1.4. Justificación del problema de investigación

1.4.1. Justificación teórica

La presente investigación carece de justificación teórica en el Perú, ya que no se han realizado estudios previos sobre la relación de los estilos de liderazgo y el compromiso

organizacional en ningún sector, incluyendo el retail moderno. Sin embargo, a nivel mundial, se han evidenciado treinta investigaciones en diversos sectores como el textil, la salud, la educación, la tecnología y el sector público. Por ello, se ha optado a estudios realizados en otros países y sectores como referencia.

En consecuencia, esta investigación tiene como objetivo aportar a la literatura académica información valiosa basada en la recolección y análisis de datos en el sector retail moderno, un sector que aún no ha sido explorado en relación con las variables estudiadas.

1.4.2. Justificación práctica

Los resultados de la presente investigación poseen una justificación práctica debido a que buscan mejorar las relaciones laborales, fortalecer la cultura organizacional y reducir las pérdidas de recursos en las empresas. De acuerdo con el informe de Conexión Esan (2019), indica que el Perú se ha destacado como uno de los países de Latinoamérica con una alta rotación laboral, con un promedio del 20% en comparación con el promedio regional de alrededor del 10.9%. Asimismo, la rotación laboral ocurre cuando hay un desequilibrio entre las expectativas de los empleados, la oferta de la empresa y los problemas personales o profesionales. Esto puede llevar a la desmotivación y la saturación en el puesto de trabajo, lo cual afecta negativamente la rentabilidad de las empresas.

De acuerdo con Redacción Gestión (2023), uno de los principales desafíos que las empresas del sector retail enfrentan es la rotación del personal, específicamente en los trabajadores operativos en el campo o puntos de venta debido a la falta de liderazgo y organización, mal clima laboral, remuneración económica deficiente, políticas rígidas y beneficios desfasados con pocas oportunidades de crecimiento. En consecuencia, resulta crucial tomar medidas apropiadas para reducir el alto índice de rotación laboral debido a que

este problema genera pérdidas de inversión, inducción, capacitación, materiales de aprendizaje, uniformes, entre otros.

Fuentes (2023), recalca la importancia de que las empresas trabajen en diversas tendencias, acciones y adopten una adecuada política de retención de personal para elevar su marca empleadora con la finalidad de ser más atractivas en el mundo laboral en vista de que la rotación de personal tiene un impacto negativo en la productividad y continuidad de procesos laborales.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, el presente trabajo de investigación tendrá como objetivo contribuir y proporcionar información relevante sobre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional a las empresas del sector retail moderno peruano dado que permitirá comprender la importancia de aplicar y desarrollar un liderazgo idóneo, crear estrategias de gestión y fortalecer el compromiso organizacional con sus trabajadores. De este modo, las empresas lograrán aumentar su propuesta de valor y podrán reducir los problemas que afectan los vínculos establecidos con sus trabajadores y cultura.

1.5. Preguntas de investigación

1.5.1. Problema principal

¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en las tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023?

1.5.2. Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo transaccional y el compromiso organizacional en las tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023?
- ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en las tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023?
- ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo Laissez faire y el compromiso organizacional en las tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023?

1.6. Hipótesis de investigación

1.6.1. Hipótesis General

Los estilos de liderazgo se relacionan con el compromiso organizacional, en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.

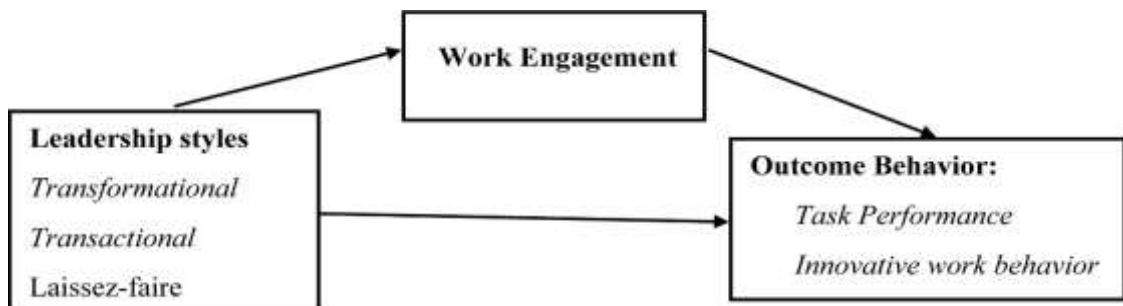
1.6.2. Hipótesis Específicas

- Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.
- Existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.
- Existe relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.

1.7. Marco teórico

Según la revisión del artículo de Gemeda y Lee (2020), este estudio se centra en las teorías relacionadas a los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez - faire con respecto al compromiso organizacional. Es necesario resaltar que no se toma en cuenta la relación de los resultados del comportamiento alusivos al desempeño de habilidades y comportamiento innovador en el trabajo sobre el modelo de la figura 1.

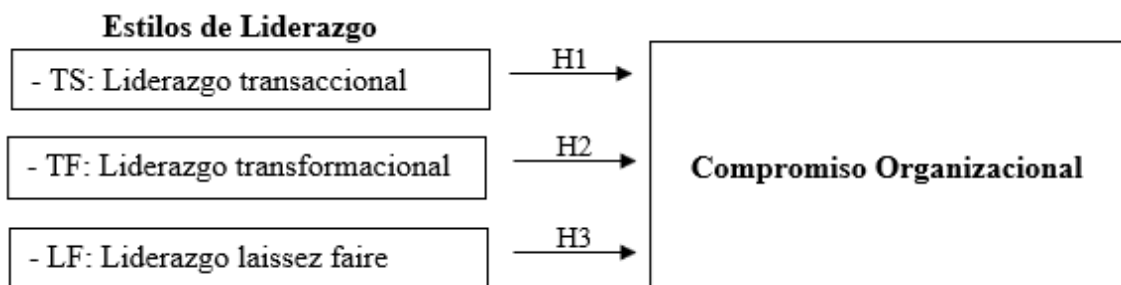
Figura 1
Modelo de investigación



Nota. Adaptado de “Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study”, por Gemeda y Lee, 2020 (<https://shre.ink/DxHS>)

A partir del modelo de investigación citado, nuestro trabajo de investigación se desarrolla bajo el modelo de la figura 2.

Figura 2
Modelo de investigación propuesto



1.7.1. Estilo de Liderazgo

- Definición de Liderazgo

Según Gcaza et al. (2018), definen como un factor determinante debido a su impacto directo en el éxito de las organizaciones. Existen múltiples definiciones y estudios del liderazgo; sin embargo, su definición consiste en la habilidad para influir en el comportamiento de las personas, motivándolas para alcanzar objetivos específicos y metas tanto personales como organizacionales (Harb et al., 2020).

- Teorías del Liderazgo

A continuación, se presentan las teorías de liderazgo según Serrano y Portalanza (2014) y Escandón y Hurtado (2016), quienes identificaron las siguientes cuatro teorías: la teoría de rasgos, la teoría del comportamiento, la teoría de contingencia y la teoría integral.

- a. Teoría de rasgos

De acuerdo con el autor Stogdill (1948), los líderes poseen atributos innatos como inteligencia, intuición, capacidad de previsión e integridad, lo que les permite abordar temas urgentes y gestionar eficazmente los procesos necesarios para alcanzar los objetivos.

Del mismo modo Ghiselli (1970), sostiene que algunos individuos tienen atributos innatos que facilitan su papel como líderes, pero el desafío reside en maximizar el potencial de todos los colaboradores mediante la delegación, la confianza, la escucha activa y el cuestionamiento. Esto implica evitar basarse únicamente en la intuición o el carisma de ciertos colaboradores, ya que sería injusto para el resto del equipo, incluyendo aquellos que requieren seguimiento y apoyo en el fortalecimiento de sus habilidades personales.

Por otro lado, Bernard (1926) resalta que las cualidades distintivas de los líderes exitosos son la honestidad, la integridad y la aspiración a liderar. Estos rasgos permiten que el líder tenga mayor facilidad de poder liderar un grupo de personas.

b. Teoría de comportamiento

La teoría del comportamiento también denominada como teoría conductual según Lewin et al. (1939), plantean que los comportamientos y acciones de los líderes están relacionados con el liderazgo efectivo, representados por dos tipos opuestos de personalidad, conocidos como X e Y. En primer lugar, la personalidad tipo X describe a individuos que tienden a ser apáticos, ociosos, evitan el trabajo, eluden responsabilidades, requieren supervisión constante y carecen de iniciativa. En contraste, la personalidad tipo Y describe a personas que encuentran satisfacción en su empleo y se dedican activamente a mejorar sus responsabilidades. Asimismo, posee un nivel elevado de destreza, habilidad, creatividad e imaginación para fomentar el progreso y el avance profesional en su campo de especialización.

c. Teoría de contingencia

Según Kreitner y Kinicki (1997), las teorías de contingencia también denominadas situacionales engloban diversas teorías que parten del comportamiento de un líder y se ve influenciado por varios factores presentes en el entorno en el que lidera. En consecuencia, es el contexto el que determina qué tan efectivo puede ser, lo que lleva a la discusión de que la eficacia de un estilo de liderazgo específico depende de factores situacionales. Asimismo, se plantea que el rendimiento de un grupo puede ser satisfactorio en función de cómo el líder interactúa con los subordinados, y esta interacción puede dar lugar a dos enfoques de liderazgo: uno centrado en las tareas y otro orientado hacia el logro.

Por otro lado, Evans (1970) destaca que la teoría de contingencia no se centra en que hay un único estilo de liderazgo, sino que el estilo de liderazgo depende del entorno en el que el líder se desarrolla profesionalmente.

d. Teoría integral

Según Stringer (2001), sostiene que la teoría integral destaca las acciones de los líderes, y que el mejoramiento del rendimiento de los subordinados está vinculado a la mejora de las prácticas de liderazgo. En este sentido, las prácticas de liderazgo se definen por las acciones realizadas por el líder, en lugar de centrarse en su ser o en sus características personales.

Por otro lado, la teoría integral abarca tanto la teoría del liderazgo carismático y la teoría del liderazgo participativo. Según Gómez-Rada (2002), plantea que la teoría del liderazgo carismático representa la capacidad de influir en los colaboradores mediante poderes de atracción que se perciben como extraordinarios o de naturaleza sobrenatural. Una de las características principales de este tipo de líderes es que son personas seguras de sí mismos y que cuentan con una visión definida, teniendo una capacidad de poder difundir sus pensamientos y conductas (Gibson et al. 1994).

Con respecto a la teoría del liderazgo participativo propuesto por Vroom y Yetton (1973), definen a este tipo de liderazgo como un comportamiento vinculado a los grupos en lugar de limitarse a los individuos, indicando que cada persona tiene la capacidad de contribuir a los objetivos colectivos y al logro de metas en la organización.

- Estilos de Liderazgo
 - a. Estilo de liderazgo transaccional

Acorde con Abasilim et al. (2019), el liderazgo transaccional se concibe como el vínculo que enfatiza las transacciones entre los líderes y los subordinados a través de un intercambio de recompensas. A partir de ello, se realizan transacciones entre los líderes y los subordinados pues se efectúan acuerdos entre los líderes y subordinados por el cumplimiento de tareas, lealtad y esfuerzo en el trabajo a cambio de incentivos una vez que completadas las labores (Suong et al., 2019). El liderazgo transaccional se enfoca en supervisar, organizar, asignar, controlar y monitorear el desempeño individual de los empleados. Este estilo de liderazgo ofrece recompensas a aquellos empleados que sobresalen y también impone advertencias y castigos a aquellos que no cumplen con los estándares predefinidos (Eliyana et al., 2019).

Por otro lado, el liderazgo transaccional puede ser descrito como un estilo constructivo conocido como "recompensa contingente" y un estilo correctivo conocido como "gestión por excepción" (Gemedá & Lee, 2020). Otros autores señalan que este tipo de liderazgo puede lograr mayor compromiso con el trabajo, pero solo en tareas/proyectos que lo ameriten (Oyewobi, 2022). Según Thanh y Quang (2022), esto fomenta el cambio en el liderazgo de los empleados para que se conviertan en líderes éticos del futuro, entrenándolos para reconocer los desafíos y así llevar a la organización a aumentar el rendimiento futuro de la organización.

b. Estilo de liderazgo transformacional

En cuanto al liderazgo transformacional, Suong et al. (2019) señalan que este estilo ofrece una conexión entre los líderes y su equipo de trabajo, lo cual genera niveles elevados de compromiso, empoderamiento, productividad y satisfacción laboral. Además, los líderes se enfocan en las necesidades individuales y el desarrollo personal de sus trabajadores. De acuerdo con Vásquez et al. (2020), al implementar el liderazgo transformacional los líderes logran establecer una comunicación clara, inspirando motivación y confianza en sus subordinados.

Por lo tanto, este estilo de liderazgo se considera uno de los recursos principales que una organización posee en el capital psicológico de sus empleados. Asimismo, Buil et al. (2019) afirman que este liderazgo se centra no solo en el desempeño sino también en los factores humanos y el desarrollo de los empleados, por lo que logra que estos se identifiquen con las metas, intereses y valores de la organización y superen las expectativas aumentando la productividad laboral.

Por su parte, Gameda y Lee (2020) sostienen que los líderes transformacionales son gerentes que avanzan y estimulan a sus colaboradores mediante los valores compartidos, visiones atractivas y objetivos comunes para un mejor compromiso en el centro laboral. Mientras que Thanh y Quang (2022), indican que los líderes transformacionales, son personas de mente abierta que saben cómo liderar de manera correcta, motivar a sus colaboradores a trabajar en equipo y crear nuevas competencias para su desarrollo profesional. El mayor desempeño producto de este liderazgo también se debe a que los recursos laborales están más disponibles para los empleados, lo que genera una mayor autonomía al realizar sus tareas (Martinez et al., 2020). Por su parte, Eliyana et al. (2019)

señalan que el liderazgo transformacional es multifactorial y presenta cinco componentes distintivos: atributos idealizados, influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individualizada y estimulación intelectual.

c. Estilo de liderazgo laissez faire

Según Wellman y LePine (2017), el liderazgo laissez faire se distingue por la falta de liderazgo dentro de las organizaciones. Las responsabilidades son eludidas por los líderes y estos no realizan esfuerzos significativos para considerar las necesidades, motivación y satisfacción laboral de sus empleados. Del mismo modo, el laissez-faire se caracteriza por la no participación del líder, mostrando indiferencia, pasando por alto los logros y problemas también, además que ofrecen muy poca dirección y permiten que los miembros del grupo tomen decisiones por su cuenta (Gemedda & Lee, 2020).

En la misma línea, Abasilim et al. (2019) señalan que el laissez-faire implica una política de no interferencia, permite una libertad completa a todos los trabajadores y no tiene una forma particular de alcanzar objetivos. Mientras que Thanh y Quang (2022), consideran que este estilo de liderazgo puede fomentar la innovación y la creatividad, permitiendo una toma de decisiones más rápida y una mayor autonomía. Sin embargo, advierten que esto es más apropiado para empleados con autodisciplina y un alto sentido de responsabilidad.

Por último, es importante mencionar que el instrumento para analizar las teorías del liderazgo se empleó el cuestionario MLQ-5X en el Ámbito Educativo del artículo Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español (Moreno et al., 2021).

1.7.2. Compromiso Organizacional

- Definición de Compromiso Organizacional

Según Howladar y Rahman (2021), el compromiso organizacional es un estado psicológico caracterizado por el vínculo emocional que une a los trabajadores con las organizaciones. Acorde con Gcaza et al. (2018), el compromiso organizacional implica una pertenencia afectiva, la cual influye sobre la conducta y la decisión de los empleados a continuar en las organizaciones.

De acuerdo con Vásquez et al. (2020), emplean la teoría propuesta por Schaufeli et al. (2002), para definir que el compromiso organizacional se interpreta como una variable de tipo motivacional pues se conforma por tres dimensiones de realización, las cuales son el vigor, la dedicación y la absorción.

- Tipos de Compromiso Organizacional

De acuerdo con el modelo propuesto por Allen y Meyer (1990), describen el compromiso organizacional como un “estado psicológico” que vincula a los empleados a querer, necesitar y permanecer en una organización; asimismo, su modelo consta de tres componentes correspondientes a distintos estados psicológicos: el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y un compromiso normativo.

- a. Compromiso afectivo

El compromiso afectivo hace referencia al apego, identificación y participación de un empleado en una organización cuando percibe que sus necesidades y expectativas están satisfechas, lo que les hace sentirse a gusto formando parte de ella (Allen & Meyer, 1990). De acuerdo con Vandenberghe et al. (2007), el compromiso afectivo consiste en la

identificación del individuo con la organización por el cumplimiento de sus necesidades, por lo que encuentre estabilidad laboral dentro de la misma. En esa misma línea, Yahaya y Ebrahim (2016) indican que el compromiso afectivo se manifiesta en aquellos colaboradores que tienen un fuerte vínculo emocional con la organización, lo que resulta tener un mayor compromiso con la misma y con sus objetivos.

Conforme a los estudios de Mowday et al. (1982), el compromiso afectivo se compone de cuatro categorías: características personales (la edad, el género y la educación, que se relacionan con el compromiso), las características estructurales (vínculos entre empleado y supervisor, la apreciación de un puesto definido y la percepción de la importancia del individuo dentro de la organización), las características relativas al trabajo (participación en la toma de decisiones) y las experiencias profesionales (relacionadas con el vínculo entre la trayectoria profesional y el compromiso afectivo).

b. Compromiso de continuidad

Según Allen y Meyer (1990), el compromiso de continuidad se refiere al deseo de las personas de permanecer en una organización debido a los costos y la pérdida de beneficios asociados con renunciar a su puesto de trabajo. Con respecto a Vandenberghe et al. (2007), este tipo de compromiso se relaciona con la inversión de tiempo y esfuerzo que los empleados realizan en la organización, lo cual influye en las consecuencias de abandonar la misma.

Asimismo, Meyer y Smith (2001) manifiestan que existen costos referentes a la inversión que uno acumula en el tiempo en la organización, tales como la antigüedad o estatus, por lo que el trabajador espera que su inversión sea recompensada.

c. Compromiso normativo

El compromiso normativo es el deseo de mantenerse en una organización por un sentido de obligación, el cual se manifiesta cuando los trabajadores creen que la empresa espera su lealtad debido a las inversiones hechas en su desarrollo profesional. De tal modo, los empleados se sienten comprometidos porque han invertido tiempo, dinero y esfuerzo, y creen que no tienen oportunidades fuera de la organización, lo que resulta en un alto grado de lealtad hacia la misma. (Allen & Meyer, 1990).

De modo similar, Vandenberghe et al. (2007), expresan que el compromiso normativo se fundamenta en la lealtad y el sentido de compromiso del colaborador hacia la organización, debido a las prestaciones y facilidades que esta le ha proporcionado.

- Dimensiones de Compromiso Organizacional

a. Vigor

Teniendo en cuenta la teoría de Schaufeli et al. (2002), se refieren a los niveles elevados de energía y resiliencia mental en el trabajo, la disposición a invertir esfuerzo en las tareas y la persistencia frente a las dificultades. Del mismo modo, Rodríguez et al. (2014) indican que el vigor se relaciona con una dimensión conductual que incluye altos niveles de energía, activación mental en la organización y el compromiso de dedicarse a la actividad a pesar de enfrentar posibles dificultades.

En el mismo contexto, Spontón et al. (2012) llevaron a cabo una investigación empírica sobre el compromiso organizacional, en la cual aborda la teoría de Salanova et al. (2008) para delimitar que el vigor se caracteriza por mantener niveles elevados de energía y

resistencia mental durante el trabajo, así como sentir motivación para persistir en las tareas incluso cuando se presentan obstáculos.

b. Dedicación

Se refiere a estar altamente comprometido con el trabajo y experimentar una sensación de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío (Schaufeli et al. 2002). A su vez, Rodríguez et al. (2014) definen a la dedicación como una dimensión afectiva que implica un alto grado de compromiso laboral, así como sentimientos de entusiasmo y orgullo por el trabajo realizado.

Adicionalmente, Spontón et al. (2012) indican que la dedicación se comprende como una dedicación laboral, acompañada de la expresión de sentimientos de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío hacia el trabajo.

c. Absorción

Se caracteriza por estar plenamente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, lo cual provoca que el tiempo pase apresuradamente y resulte difícil separarse de las tareas laborales (Schaufeli et al., 2002). Asimismo, Rodríguez et al. (2014), afirman que la absorción es una dimensión cognitiva, la cual conlleva a estar completamente concentrado en la labor. En la misma línea, Spontón et al. (2012) sostienen que la absorción se refiere a la concentración completa en el trabajo, un estado mental en el que el trabajador siente que el tiempo "pasa volando" y tiene complicación para desconectarse debido a las intensas sensaciones de disfrute y concentración que experimenta.

Finalmente, cabe señalar que el instrumento para analizar las teorías del compromiso organizacional se empleó el cuestionario de Utrecht Work Engagement Scale-17 (UWES-

17) elaborado por Schaufeli et al. (2002), en el cual se evalúan las tres dimensiones de vigor, dedicación y absorción.

1.8. Definición de términos

- Liderazgo:

Según Harb et al. (2020) se define como la capacidad de influir en el comportamiento de las personas, permitiendo motivarlas para alcanzar objetivos específicos, tanto a nivel personal como organizacional.

- Liderazgo Transaccional

De acuerdo con Eliyana et al. (2019) se fundamenta en dar prioridad a la supervisión, organización, asignación, control y seguimiento del desempeño individual, lo cual implica otorgar recompensas a los empleados destacados. Sin embargo, también se aplican advertencias y castigos a aquellos empleados que no cumplen con los objetivos organizacionales establecidos previamente.

- Liderazgo Transformacional

Según Buil et al. (2019) se centran no solo en el desempeño sino también en los factores humanos y sobre todo en el desarrollo de los empleados, por lo que logra que estos se identifiquen con las metas, intereses y valores de la organización, logrando de esta manera superar las expectativas aumentando la productividad laboral.

- Liderazgo Laissez-faire

De acuerdo con Gameda y Lee (2020) se caracteriza por la no participación del líder, mostrando indiferencia, pasando por alto los logros y problemas también, además que

ofrecen muy poca dirección y permiten que los miembros del grupo tomen decisiones por su cuenta.

- Compromiso Organizacional

Según Gcaza et al. (2018) es un vínculo emocional que implica una pertenencia afectiva, la cual influye sobre la conducta y la decisión de los empleados a continuar en las organizaciones.

- Vigor

De acuerdo con Rodríguez et al. (2014) refieren a una dimensión conductual en la que se experimentan altos niveles de energía, activación mental laboral y un compromiso para seguir esforzándose en la actividad continua a pesar de las posibles dificultades.

- Dedicación

Según Spontón et al. (2012) se considera como una fuerte implicación en el trabajo, acompañada de un sentimiento de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío hacia las tareas laborales.

- Absorción

De acuerdo con Schaufeli et al. (2002) se entiende por estar plenamente dedicado y felizmente inmerso en la organización, lo que hace que el tiempo transcurra velozmente y sea difícil desconectarse de las tareas laborales.

1.9. Limitaciones del estudio

Abordar la problemática de los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en el retail moderno peruano es complejo porque se cuenta con muy poca estadística oficial confiable, así también no se han encontrado antecedentes dentro de nuestro país en el sector retail, a pesar de ser un sector importante que se encuentra en crecimiento exponencial. Por lo que el presente estudio se convierte en un desafío.

Por otro lado, estamos abarcando sólo tres agencias de trade marketing: Soft Group, Grupo Lucky y Touch Perú, esto debido a que son en las que contamos con acceso a su personal para obtener información necesaria y confiable para el desarrollo de la investigación y se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, por lo que no se puede extrapolar los resultados de la muestra a la población.

Cabe señalar que estas tres agencias: Soft Group, Grupo Lucky y Touch Perú, son relevantes y representativas en el campo del trade marketing debido a su liderazgo en el mercado retail moderno, teniendo diversidad de servicios y clientes, así como el impacto y los resultados que generan.

Por último, la presente investigación se desarrolla en base a la información recolectada por los trabajadores a través de un cuestionario virtual con la finalidad de conocer la relación de los estilos de liderazgo con el compromiso organizacional en las agencias, que es dificultoso poder solicitarla directamente a la empresa. A partir de los resultados de las encuestas, se obtuvieron mayores respuestas procedentes de la capital, ya que la mayor parte de los empleados que trabajan en las agencias de trade marketing se concentran en el departamento de Lima.

CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Estilos de Liderazgo

2.1.1. Resumen histórico

De acuerdo con Anaya (2023), la primera manifestación del liderazgo en la historia surgió en la Edad de Piedra, cuando se organizaban cacerías grupales y uno de los primeros descubrimientos en relación al liderazgo se originaron en el antiguo Egipto, cuyos orígenes se remontan alrededor de 4.000 a.c. En este período, el líder, que posteriormente se convertiría en el "Faraón" y desempeñaría un papel de máxima autoridad, tenía la responsabilidad de administrar y proteger a la población. Esta figura ocupaba un alto estatus y se le consideraba una entidad divina que dirigía sobre el pueblo. Por otro lado, en la civilización maya, el liderazgo se enfoca en la "obediencia" al jefe supremo y además existía una estructura jerárquica en el liderazgo. En estas sociedades, los ancianos lideran los grupos debido a su sabiduría y experiencia, asimismo el liderazgo se compartía entre varios integrantes, como la familia, lo que facilitaba una toma de decisiones más igualitaria y justa (Gómez, 2007).

De acuerdo con Aristóteles (2016), se enfocó en los líderes con conocimientos y experiencia para guiar a otros. Él formuló la teoría del liderazgo "carismático" y lo describió como una "virtud moral" (Pérez et al., 2022), en la que el líder, a través de su experiencia, tenía la capacidad de motivar a su grupo y orientarlos hacia el logro de un objetivo compartido.

Con respecto a las teorías de liderazgo, estas se agrupan desde cuatro perspectivas: teoría de rasgos, teoría del comportamiento, teoría de contingencia y teoría integral. Según

Fayol (1986), manifiesta que la teoría de rasgos, los líderes efectivos deben poseer cualidades personales asociadas a la capacidad técnica y administrativa para obtener resultados y relacionarse con las personas. Asimismo, Palomino (2009) explica que la teoría del comportamiento, el líder se identifica por lo que hace y cómo lo hace, además se presentan patrones que permiten que el individuo logre influir en los miembros o en una organización. En cuanto a la teoría de contingencia, sostiene que el individuo que desea ejercer como líder debe ser capaz de adaptarse rápidamente a diversas situaciones para seleccionar y desempeñar el estilo de liderazgo apropiado a cada contexto. En cambio, Jones y George (2019) refieren que la teoría integral se centra en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Además, este estilo de liderazgo se da por condicionamiento, es decir, los líderes transforman a sus colaboradores a cambio de recibir algo. Asimismo, los líderes inspiran a sus equipos para que desempeñen sus funciones de manera excelente y los ayudan a reconocer y satisfacer sus propias necesidades de crecimiento, desarrollo y realización personal

En la actualidad, el autor Cascio (2020) define al liderazgo como una habilidad importante del ser humano, más aún para los líderes modernos que continuarán siendo aquellos que demuestren la capacidad de tomar decisiones cruciales y acertadas, ejerzan su autoridad de manera justa y motivando a sus colaboradores al desarrollo de su capacidad humana. En relación a ello, los tres estilos de liderazgo más empleados actualmente en las empresas son: transformacional, transaccional y *laissez-faire*.

2.1.2. Principales hallazgos

La sociedad actual demanda un tipo de liderazgo inclusivo que contribuya a la transformación del equipo laboral. En este sentido, los líderes prefieren utilizar un estilo de liderazgo transformacional, orientado a equipos. No obstante, el entorno organizacional es sumamente complejo, sobre todo en el contexto globalizado y tecnológico en el que operan las organizaciones. En relación a ello, una de las consecuencias que ha dejado la pandemia en las personas es la ansiedad y la incertidumbre en su relación con la organización, lo cual se requiere líderes capaces de gestionar crisis y crear un entorno laboral que fomente las relaciones positivas y el logro de objetivos (Eslava et al., 2023). Asimismo, Shal et al. (2024) sostienen que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez - faire cuentan con características e implicaciones distintas en la dinámica organizacional y su efectividad ya que cada estilo depende de la organización, contexto, naturaleza de las tareas, necesidades y preferencias de los líderes y empleados. Montañez et al. (2022) manifiestan que el estilo de liderazgo se entiende como el comportamiento característico que un líder adopta con el propósito de dirigir a los colaboradores hacia el logro de los objetivos de la organización.

Por otro lado, Abasilim et al. (2019), precisan que el liderazgo ha sido frecuentemente reconocido como uno de los elementos cruciales que puede potenciar la dedicación de los empleados y se percibe como el impulso fundamental para lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización. Jauregui et al. (2023), sostienen que los colaboradores de la generación millennials exhiben una mayor propensión hacia el liderazgo transformacional, orientado a guiar a los miembros de su equipo a través de la inspiración, motivación y respeto. Prefieren el estilo transformacional, que se centra en premios e incentivos externos, y sobre el liderazgo pasivo, que implica otorgar libertad a los empleados para tomar decisiones, interviniendo solo cuando sea indispensable (Rodríguez et al., 2017).

Reunanen y Kaitonen (2017) afirman que, en toda organización, el liderazgo se erige como uno de los fundamentos cruciales debido a que, en la organización, un líder se define por su capacidad para manejar aspectos que incluyen los derechos individuales, las condiciones laborales, las políticas organizativas, la identificación, el progreso. y la responsabilidad. En este sentido, la efectividad de un líder se refleja en su habilidad para gestionar estos aspectos y en su capacidad para motivar al personal al cumplimiento de objetivos. Escandón y Hurtado (2016) indican que la importancia del liderazgo es brindar a los empleados cierta flexibilidad y espacio para tomar decisiones, al mismo tiempo mantener un nivel adecuado de supervisión y control para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Desde la posición de Houshyar et al. (2020), refieren que los estilos de liderazgo son igualmente cruciales en todos los sectores, tales como el educativo, organizacional, salud, entre otros. La instrucción y formación del personal son tareas complejas que requieren eficacia, tanto en términos de los jefes como del proceso en sí. Por lo que los superiores deben emplear los estilos de liderazgo más apropiados según las diversas circunstancias para lograr los mejores resultados de sus colaboradores en su centro de trabajo.

Saki et al. (2015), describen el estilo de liderazgo transformacional como un proceso complejo y en constante cambio que busca establecer un vínculo emocional con aquellos que siguen al líder. En este tipo de estilo, Asgari et al. (2020) manifiestan que los líderes influyen de manera significativa en los valores, creencias y objetivos de sus colaboradores, asimismo está centrado en el crecimiento profesional de su equipo, lo cual los motiva a alcanzar su máximo potencial y se esfuerza por superar las expectativas al cumplir con sus responsabilidades. Metaferia et al. (2023), describen que el liderazgo transformacional se

caracteriza por tener una conexión positiva con el nivel de compromiso que los empleados tienen con la organización.

Por otro lado, el estilo de liderazgo transaccional se caracteriza como un estilo de liderazgo que sigue la teoría del intercambio entre el líder y los miembros del grupo, es decir, como una dinámica de intercambio social, ya que los líderes adoptan este enfoque confían en el uso de recompensas y castigos organizativos para estimular el rendimiento de sus empleados (Zhang et al., 2013). En relación al liderazgo transformacional, se caracteriza como un enfoque de liderazgo que provoca cambios significativos en los seguidores al influir en su ética, aspiraciones, intereses y valores, impulsándolos a superar sus propios límites (Buil et al., 2019). A su vez, Congreso de la República et al. (2022) manifiestan que el liderazgo transaccional se enfoca en la gestión de tareas y el intercambio de recompensas por el desempeño, mientras que el liderazgo transformacional se enfoca en impulsar y motivar a los empleados para alcanzar su máximo potencial. Puni et al. (2020) indican que la combinación de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional son comunes en la gestión de recursos humanos ya que sirve para entender cómo los líderes pueden afectar positivamente el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores. Al-Yami et al. (2018), precisan que el liderazgo transformacional incluye la capacidad de carisma, idealización de influencia, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual. En cuanto al liderazgo transaccional, enfatizan que se basa en la dirección de personal mediante recompensas contingente. Su definición también incluye el liderazgo *laissez-faire*, el cual hace referencia a la ausencia de liderazgo y sucede cuando los líderes no participan activamente en ningún proceso de liderazgo.

Por último, Cabrera (2022), indica que el liderazgo es importante en todas las organizaciones ya que aborda los desafíos presentes y futuros, asimismo estos hallazgos

resaltan la necesidad de fortalecer a los líderes el desarrollo de sus estilos de liderazgo, con el objetivo de promover el liderazgo transformacional. En este sentido, el liderazgo es una destreza fundamental en la vida profesional de las personas, ya que les capacita para una comunicación efectiva con el equipo, para orientar la resolución de conflictos y para tomar decisiones en beneficio de la organización. Estas habilidades aseguran resultados positivos tanto en su desempeño individual como en el trabajo de su equipo. Aunque enfrentar desafíos en el ejercicio de un rol de liderazgo en un equipo puede ser complicado, el colaborador debe estar dispuesto a asumir dicho papel, siendo influyente e independiente del ámbito donde se desempeña profesionalmente (Oyewobi, 2022).

En conclusión, los autores destacan la importancia del liderazgo entre el líder y los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales. Además, es evidente que los millennials muestran una inclinación hacia el liderazgo transformacional, destacado por su capacidad para inspirar, motivar y establecer un vínculo emocional con su equipo de trabajo, promoviendo así su máximo potencial. Por otro lado, la combinación de estilos transaccional y transformacional se distingue como una estrategia efectiva para mejorar tanto el desempeño como la satisfacción de los empleados en el ámbito laboral.

2.2. Compromiso Organizacional

2.2.1. Resumen histórico

El uso del concepto de compromiso organizacional se remonta a la década de los cincuenta por March y Simon (1958), en el cual mencionan que las relaciones entre los empleados y las organizaciones se tratan de contratos formales e informales de carácter psicológicos y sociales dado a que la lealtad y el compromiso se intercambian por recompensas materiales y no materiales. Este primer alcance también fue sostenido por

Becker (1960) pues describió al compromiso organizacional como aquel vínculo asociado a las “apuestas paralelas” o inversiones que una persona acumula a lo largo del tiempo que trabaja en una organización, en concreto, manifiesta que existe una tendencia a continuar siendo miembro de la organización debido a los costos materiales como los beneficios de jubilación no adquiridos, seguridad laboral y vacaciones acumuladas.

Por otro lado, Etzioni (1961) indica que el control y poder organizacional genera una respuesta en la gestión de empleados y en su identificación con su trabajo, por lo que identificó tres dimensiones alusivas a la participación moral, esta se basa en la internalización e identificación del empleado con los objetivos de la organización. Luego, la participación calculadora se basa en que un empleado reciba incentivos que coincidan con sus intereses y, por último, la participación alienada se basa en un apego intensamente negativo a la organización pues los empleados permanecen en su trabajo sólo porque no tienen otras opciones.

A partir de la década de los setenta, se llevaron a cabo investigaciones sobre la conducta de los empleados, por ejemplo, Hirschman (1970) explica que el compromiso de los empleados se deriva por las percepciones que estos obtengan de su entorno laboral y determina su modelo conductual, en el cual el compromiso se conceptualiza en términos de decisiones de acción: salida, voz (intento de cambiar la situación) o lealtad. Adicionalmente, Mowday et al. (1979) definen el compromiso organizacional como un grado de conexión emocional y nivel de involucramiento de un individuo con una organización, en donde este realiza esfuerzos considerables para contribuir con las metas y objetivos de la organización con el fin de mantener su pertenencia dentro de la misma.

Posteriormente, Penley y Gould (1988) precisaron que el comportamiento organizacional se comprende por dos dimensiones: instrumental y afectiva; por un lado, la

dimensión instrumental se relaciona con el sistema de compensación y recompensas recibidas por un individuo a cambio de logros dentro de la organización; por otro lado, la visión afectiva se relaciona con el nivel de apego emocional y el sentido personal de obligación de la persona hacia cumplir con sus deberes dentro de la organización.

Rodríguez-Oramas et al. (2022), sostienen que el compromiso organizacional surgió hace aproximadamente tres décadas como un elemento vinculado al análisis de actitudes y conductas laborales. Se define como una conexión psicológica entre el empleado y la organización, que reduce la probabilidad de que el empleado decida abandonar la organización de manera voluntaria.

A inicios del siglo XXI, Schaufeli et al. (2002) exponen al compromiso organizacional como una actitud positiva y satisfactoria hacia el trabajo, el cual se comprende por tres dimensiones de realización: el vigor, la dedicación y la absorción. Con respecto a la dimensión de vigor, este se caracteriza por elevados niveles de energía y resiliencia mental mientras se trabaja, la disposición para dedicar esfuerzo al trabajo y la perseverancia incluso ante las dificultades. En cuanto a la dedicación, se refiere a estar profundamente comprometido con el trabajo y experimentar un sentimiento de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. Finalmente, la absorción se caracteriza por estar completamente enfocado y felizmente absorto en el trabajo, por lo que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desapegarse del trabajo.

Finalmente, el modelo de Schaufeli et al. (2002) proporcionan una explicación completa sobre la variable de compromiso organizacional ya que delimita las posturas e intereses de los empleados a querer, necesitar y permanecer en una organización.

2.2.2. Principales hallazgos

De acuerdo con Morilla y Vázquez (2023), sostienen que el compromiso organizacional se vincula con la pasión por el trabajo, la motivación y bienestar entre los empleados y las organizaciones, por lo que este concepto influye en el desempeño, productividad, absentismo, abandono e innovación de los individuos; además, precisan que las variables correspondientes a estilos de liderazgo, clima laboral, apoyo social y salario percibido actúan sobre el nivel de compromiso organizacional en los empleados ya que estos elementos impactan en su salud laboral y repercute en la calidad de trabajo. Alberca et al. (2023), señalan que el compromiso organizacional es esencial en las empresas ya que promueve el crecimiento de las habilidades interpersonales de liderazgo, ofrecen oportunidades a los empleados para adquirir nuevos conocimientos mediante procedimientos que respalden y fortalezcan una cultura de inclusión.

Según los estudios de Puican et al. (2023), observaron que el compromiso organizacional presenta una correlación con el trabajo en equipo puesto que las oportunidades de crecimiento laboral, la comunicación asertiva y reconocimiento de necesidades crean vínculos muy fuertes que determinan la actitud y el compromiso de los empleados a las metas planificadas; asimismo, los autores percibieron que los líderes deben tener cualidades de respeto, empatía y habilidad para organizar y entregar las actividades laborales a tiempo para cada individuo debido a que genera un alto compromiso por parte de los trabajadores pues sienten que todos los individuos tienen acceso a los mismos beneficios y derechos dentro de la entidad. Atalay et al. (2022), manifiestan que el compromiso organizacional se comprende por diversos elementos, como el ambiente dentro de la organización, la cultura de la misma, la equidad organizacional y la satisfacción laboral, los

cuales pueden afectar el desempeño de los empleados en lo que respecta a su contribución a resultados organizativos favorables.

En esa misma línea, Heredia y Sullca (2022) describen que el compromiso organizacional se encuentra relacionado a la comunicación y el trabajo en equipo, es decir, los empleados comprometidos presentan una actitud positiva, mantienen una comunicación fluida con sus directivos y cumplen con las expectativas de su trabajo, de tal manera, los trabajadores comprometidos cuentan con fuertes vínculos a sus centros de labores por el cumplimiento de sus expectativas y oportunidades de crecimiento y desarrollo. A su vez, Fantahun et al. (2023), sostienen que el compromiso organizacional hace referencia al nivel en el cual los trabajadores se identifican y están activamente involucrados en una organización. Santana et al. (2022) señalan que existen variables que influyen en los procesos de compromiso organizacional, según diversos focos de compromiso, estas variables pueden ser de influencia cercana (la naturaleza de las tareas, las relaciones y el estatus percibido en la organización) y de influencia distante (características personales, prácticas de gestión, clima y cultura organizacional).

Adicionalmente, Cavalcante et al. (2022) identificaron que la implementación de políticas de responsabilidad social empresarial (RSE) alusivas a las prácticas orientadas a los empleados, clientes, gobierno, proveedores, sociedad y ambiente influyen en el grado de compromiso organizacional de los trabajadores; por tal motivo, concluyen que la inversión en iniciativas de responsabilidad social empresarial repercute en el nivel de compromiso y generación de valor para los distintos stakeholders. Pahi et al. (2022) muestran que el compromiso organizacional de un empleado se manifiesta mediante la disposición que tiene para ofrecer servicios de alta calidad y superar las expectativas establecidas por la organización. En resumen, el compromiso de los empleados se evidencia a través de la

confianza, lealtad y esfuerzos que aportan en beneficio para la organización. Thanh y Quang (2022), indican que el compromiso organizacional de los trabajadores se determina por su responsabilidad de incrementar proactivamente su aporte para alcanzar los objetivos de la organización, así como por su percepción de posibilidades de crecimiento profesional y la motivación para desempeñarse eficientemente en sus roles laborales.

Por otro lado, los estudios de Lizote et al. (2017) se enfocaron en analizar los fundamentos teóricos sobre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. En ese sentido, concluyen que la satisfacción laboral impacta en el compromiso, lealtad y deseo de pertenencia de los empleados hacia sus centros de labores; sin embargo, la satisfacción laboral no tiene incidencia sobre el compromiso y los vínculos que surgen exclusivamente por necesidad física, psicológica o económica entre los empleados y las organizaciones. Walden et al. (2017) manifiestan que cuando los empleados se sienten motivados muestran un alto grado de participación e interés en sus obligaciones laborales, esto refuerza su compromiso con la organización. Además, este compromiso reduciría la probabilidad de que los empleados opten por abandonar la organización voluntariamente. Prieto-Díez et al. (2022) examinaron que el compromiso organizacional es un elemento crucial en la administración de las organizaciones, ya que impacta en la eficiencia y competitividad de las empresas, también se relaciona con los niveles superiores de rendimiento tanto a nivel individual como organizacional de los colaboradores. Yao et al. (2019) indican que la intención de los empleados de permanecer en una empresa se ve impulsada por distintos factores al beneficio económico pues enfatizan que el compromiso organizacional, satisfacción laboral y lealtad se determina por factores no monetarios como las interacciones humanas, realización personal de los empleados y cultura corporativa.

En conclusión, los autores indican que el compromiso organizacional influye en el desempeño y la productividad de los colaboradores. Asimismo, el compromiso también se relaciona con la colaboración grupal, comunicación eficaz y reconocimiento de necesidades, fomentando una actitud positiva con la organización. Por otro lado, el compromiso está ligado con la satisfacción laboral ya que influye en la lealtad, reduciendo la rotación voluntaria.

2.3 Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional

2.3.1 Principales hallazgos

En la investigación de Gameda y Lee (2020), el objetivo fue analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de los profesionales de tecnologías de la información y comunicación en Etiopía y Corea del Sur en una muestra de 438. De esta manera, los resultados mostraron que el liderazgo transformacional y transaccional tienen una relación positiva con el compromiso organizacional, mientras que el liderazgo *laissez-faire* tiene una relación negativa con el compromiso organizacional. Sin embargo, los resultados del estudio resaltan la necesidad de mejorar el liderazgo aplicando un estilo transformacional y crear planes y programas de capacitación enfocados en desarrollar habilidades de liderazgo transformacional y transmitir una visión compartida con los empleados.

A su vez, en la investigación de Abasilim et al. (2019), el objetivo fue examinar la influencia de los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y *laissez-faire*) y el compromiso de los empleados en Nigeria. La población de este estudio es de 140 empleados de la comisión de servicio civil del Estado de Lagos de Nigeria, ubicada en Alausa, Ikeja, de

los cuales 97 colaboradores fueron muestreados mediante el uso de la técnica de muestreo sistemático. Los resultados recomiendan adoptar el estilo de liderazgo adecuado y considerar variables demográficas como género, edad, estado civil, calificación académica y situación laboral para potenciar el compromiso de los empleados de Nigeria.

En conclusión, los autores indican que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional están positivamente relacionados con el compromiso organizacional, mientras que el liderazgo *laissez-faire* tiene un impacto negativo. Ambas investigaciones destacan la importancia de aplicar un liderazgo transformacional y diseñar programas de capacitación para fortalecer las habilidades de liderazgo. De este modo, se fomenta una visión compartida entre líder y colaborador, mejorando el compromiso de los empleados en diferentes contextos profesionales.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Enfoque, diseño y alcance de la investigación

Según Hernández et al. (2014), el presente estudio cumple con el propósito de investigación aplicada debido a que el objetivo de la investigación consiste en dar solución a una problemática. Además, el estudio utiliza un enfoque metodológico cuantitativo. Este enfoque es adecuado para la investigación, ya que se intenta generalizar los resultados hallados de una muestra a toda una población. A su vez, se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para contestar a la pregunta de investigación.

Con respecto al diseño de investigación, este es no experimental de base transversal. Este tipo de diseño es pertinente para este estudio, ya que los datos recolectados se darán en un tiempo único. Además, este tipo de estudios se realizan sin la manipulación de las variables, limitándose a analizar la realidad en la que se encuentre.

Asimismo, este tipo de diseño se caracteriza por la recolección de datos a través del cuestionario, lo que posibilita su análisis en el entorno natural (Hernández et al. 2014). Al emplear el cuestionario se puede obtener una muestra amplia y diversa, lo cual respalda la confiabilidad de los resultados obtenidos.

En cuanto, al alcance de la investigación es de carácter correlacional. Este alcance es conveniente, ya que permite establecer si los diferentes estilos de liderazgo están relacionados con el compromiso organizacional en las tres agencias de trade marketing en el retail moderno peruano.

3.2. Población

La población de la investigación está conformada por un total de 2707 empleados quienes ocupan el cargo de impulsores, promotores de ventas, embajadores de marcas y mercaderistas, pertenecientes al área de ventas y atención al cliente al mes de octubre del 2023. Por un lado, el marco muestral de Soft Group se conforma por 436 colaboradores (Soft Group, información privada, 2023). Por otro lado, la población del Grupo Lucky cuyo marco muestral se conforma por 978 colaboradores (Grupo Lucky, información privada, 2023). Finalmente, el marco muestral de Touch Perú cuenta con 1293 colaboradores (Touch Perú, información privada, 2023).

Se optó por seleccionar tres agencias de trade marketing en Perú: Soft Group, Grupo Lucky y Touch Perú, por los siguientes motivos:

- Trayectoria en el mercado: Estas agencias tienen más de 15 años de experiencia aplicada en trade marketing, lo que demuestra su estabilidad y conocimiento profundo del sector.
- Cobertura y puntos de venta: Cuentan con una amplia cobertura de comercios y puntos de venta en la región, asegurando un alcance significativo y una presencia consolidada en el mercado.
- Cantidad de marcas: Trabajan con un gran número de marcas, lo que indica su capacidad para manejar múltiples clientes y proyectos de manera eficaz.
- Presencia en Latinoamérica: Estas agencias son de gran tamaño empresarial ya que no solo operan a nivel nacional, sino que también tienen presencia en otros países de Latinoamérica como Chile, Ecuador, Bolivia y Colombia, lo que les permite tener una visión y alcance regional.

- Acceso a la información: Estas agencias nos facilitan el acceso a su personal para obtener información fiable y necesaria para la investigación.

En la tabla 1 se muestra la totalidad de los empleados de las tres agencias que se está usando como población para esta investigación:

Tabla 1
Distribución de la Población Total

Empresas	Total de empleados	Porcentajes
Soft Group	436	16%
Grupo Lucky	978	36%
Touch Perú	1293	48%
Total	2707	100%

3.3. Muestra

Este estudio se realiza mediante el muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que permite seleccionar aquellos casos accesibles que aceptan ser incluidos en la muestra (Hernández et al., 2014). Por lo tanto, este estudio se centra en seleccionar personas de las tres agencias elegidas, en función a su disponibilidad, proximidad y la disposición de participar en la muestra en un intervalo de tiempo determinado. Estas agencias de trade marketing nos facilitarán la información de su personal para realizar la investigación.

La muestra de la investigación está conformada por empleados que trabajan en las tres agencias de trade marketing de Soft Group, Grupo Lucky y Touch Perú en un tamaño de población de $N = 2707$. Por esta razón, la muestra está basada en el número promedio de investigaciones documentadas y en la revisión del artículo de Gameda y Lee (2020) que asciende a 300 encuestados tal como se muestra en la tabla 2:

Tabla 2*Tabla resumen de los artículos de referencia*

Autor	Muestra	Lugar de estudio
Donkor et al. (2022)	330	Ghana
Thanh y Quang (2022)	325	Vietnam
Atalay et al. (2022)	305	Turquía
Gemeda y Lee (2020)	300	Etiopía y Corea del Sur

En la tabla 3, se evalúan los criterios de selección basados en la población de estudio:

Tabla 3*Criterios de selección de muestra*

Criterios de Selección	Descripción
Edad	De 18 a 25 años De 26 a 35 años De 36 a 45 años
Ocupación	Impulsadores, promotores de ventas, embajadores de marcas y mercaderistas
Tiempo de servicio	De 3 a 6 meses De 6 a 12 meses Más de 1 año
Formato de tienda	Tiendas especializadas Tiendas por departamento Supermercados
Agencias	Soft Group Grupo Lucky Touch Perú

3.4. Instrumento de investigación

El cuestionario es el instrumento utilizado para la recolección de datos en esta investigación, este instrumento es el más empleado en las investigaciones ya que consiste en un conjunto de preguntas relacionadas con las variables a medir. En el contexto de los estudios cuantitativos, la recolección de información se realiza mediante el uso de herramientas estandarizados que han sido previamente validadas y demostrado su confiabilidad en investigaciones anteriores, o bien, se crean instrumentos nuevos a partir de

una revisión de la literatura y se les realiza pruebas para evaluar su funcionamiento (Hernández et al., 2014).

El cuestionario de la investigación consta de cuatro partes (Ver anexo 7). En primer lugar, está compuesto por 3 ítems que nos permite conocer el perfil del público objetivo. En segundo lugar, consta de 5 ítems que agrupa a las preguntas filtros, las cuales están orientados a los criterios para la selección de la muestra. Siguiendo con las preguntas de estilo de liderazgo, este cuestionario está compuesto por 34 ítems y se basa en describir los tres estilos de liderazgo: transaccional, transformacional y laissez faire. Asimismo, para medir los estilos de liderazgo se usó la escala *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-5X) por Bass y Avolio (1997) y adaptada por Moreno et al. (2021).

Por otro lado, el instrumento empleado para medir el compromiso organizacional utilizado en la investigación es el *Work and Well-Being Survey* (UWES) elaborado por Schaufeli et al. (2006). Este breve cuestionario se refiere a los sentimientos que experimentan los colaboradores en su centro laboral y permite medir el compromiso organizacional con relación a sus tres dimensiones: el vigor, la dedicación y la absorción. Asimismo, está conformado por 17 ítems, de los cuales 6 ítems miden el vigor, 5 ítems miden la dedicación y los 6 ítems restantes miden la absorción.

Finalmente, el cuestionario posee un formato de respuesta tipo Likert de cinco opciones que van de: Siempre (5); Bastantes veces (4); Regularmente (3); Algunas veces (2); Nunca (1) para las preguntas relacionadas con las variables de estilo de liderazgo y compromiso organizacional (ver anexo 2).

3.5. Recopilación de la información

La información se recopila a través de un cuestionario en Google Forms, una plataforma que permite crear fácilmente formularios. Este formulario fue creado y compartido con los supervisores de las cuentas de las tres agencias de trade marketing con la finalidad de que sea llenado por el grupo investigado a través de los grupos de Whatsapp de las agencias. Asimismo, el empleo de herramientas digitales (celulares, laptops e internet) resulta conveniente para la recopilación de información pues el llenado del cuestionario por Google Forms es de fácil acceso para el personal de impulsores, promotores de ventas, embajadores de marcas y mercaderistas dado que pueden ingresar al cuestionario desde la comodidad de sus dispositivos. Por último, la investigación no requiere de mayor inversión económica.

3.6. Análisis de la información.

Para el análisis de la información, se procederá a realizar la confiabilidad del instrumento, utilizando el Alfa de Cronbach, lo que garantiza que el instrumento mida con exactitud y sin errores. Posteriormente, se realizó la validación del instrumento, cuyo cuestionario fue evaluado por dos expertos del sector del retail moderno para conocer su viabilidad.

En cuanto al análisis de datos la investigación, se llevó a cabo utilizando el SPSS para realizar un análisis descriptivo mediante tablas y gráficos, ya que este programa permite analizar grandes cantidades de datos de manera rápida y sencilla. Por ello, resulta ser un programa útil dado a que permite tomar decisiones sobre los resultados e interpretarlos para los fines de la presente investigación.

A partir de ello, se realizó la prueba de Kolmogórov-Smirnov para verificar la normalidad de los datos y determinar la relación entre las variables de estudio, revelando que los datos no siguen una distribución normal. Posteriormente, se decidió utilizar la prueba estadística de Spearman para analizar los datos no paramétricos. Esta prueba se enfoca en analizar la correlación entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional.

3.7. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad de un instrumento de medición hace referencia a cuánto se repiten los resultados al aplicarlo en varias ocasiones al mismo individuo, esto se realiza con el objetivo de reducir el margen de error en la investigación de mediciones aleatorias. Por lo tanto, es fundamental conocer la confiabilidad del instrumento para asegurar que mida con precisión (Hernández et al., 2014).

Las metodologías de confiabilidad generan valores que oscilan entre 0 y 1, donde 0 indica que no existe confiabilidad y 1 indica la máxima confiabilidad del instrumento. Además, el autor sugiere que un valor mínimo de 0.70 es aceptable, un valor de 0.80 es considerado bueno y un valor superior a 0.90 es excelente (Hernández et al., 2014).

Para determinar el grado de confiabilidad del instrumento, se utiliza el indicador Alfa de Cronbach en una prueba piloto aplicada a una muestra de 50 colaboradores en las 3 agencias de trade marketing, cuyos resultados se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4
Alfa de Cronbach

Variables	Estadísticas de fiabilidad	
	Indicador	N de elementos
Estilos de Liderazgo	0.856	34
Compromiso Organizacional	0.920	17

De acuerdo al análisis realizado, la variable estilos de liderazgo tiene un alfa de Cronbach de 0.856, mientras que la variable compromiso organizacional obtiene un alfa de Cronbach de 0.920. Estos valores reflejan que la confiabilidad de nuestro instrumento es alta, ya que supera el mínimo requerido de 0.7 (Hernández et al., 2014).

3.8. Validación del Instrumento

Se emplea el coeficiente V aiken, el cual consiste en medir la importancia de los elementos en relación con un área específica, utilizando las evaluaciones de N jueces. Este coeficiente combina la facilidad del cálculo y la valoración de los resultados desde una perspectiva estadística (Escurra, 1988).

Para llevar a cabo la validación del instrumento, se elabora dos cuestionarios referentes a los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional. Estos cuestionarios son compartidos a dos expertos con la finalidad de obtener su evaluación, calificación y validar la aplicación de estos.

En la presente investigación, los cuestionarios se enviaron a dos expertos como se detalla en la Tabla 5. Asimismo, en el anexo 5 se encuentran las solicitudes y cartas firmadas por los expertos.

Tabla 5
Relación de expertos para la validez del instrumento

N°	Experto	Cargo	Lugar de trabajo
1	Víctor Tejerina Saldaña	Gerente Comercial	Soft Group
2	Víctor Hugo Sotelo Huamani	Profesor de pregrado del curso Retail Management	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

El cálculo del coeficiente V de Aiken para el cuestionario sobre estilos de liderazgo arrojó un resultado de 0.95 y para el cuestionario de compromiso organizacional se obtuvo un resultado de 0.94. De la misma forma, el resultado general del instrumento es de 0.94

(Ver anexo 6), por lo que se concluye que el contenido del instrumento es válido ya que los valores son superiores a 0.80 y cuando más se acerque el valor a 1, mayor es la validez de contenido (Escrura, 1988).

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

4.1. Hallazgos

4.1.1. Análisis de la Confiabilidad del Instrumento

Para poder analizar el grado de confiabilidad del instrumento se aplica el indicador Alfa de Cronbach cuyo objetivo es determinar la confiabilidad del cuestionario de la investigación para un tamaño de muestra de 300 colaboradores de las 3 agencias de trade marketing.

En la tabla 6, se observa que el Alfa de Cronbach general es igual al 0.928 para un total de 300 encuestados, quienes respondieron 51 preguntas en el cuestionario conformado por 34 items de estilos de liderazgo y 17 de compromiso organizacional. Este resultado refleja que la confiabilidad de nuestro instrumento es alta.

Tabla 6
Coefficiente de Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.928	51

En la tabla 7, se analizó el Alfa de Cronbach para cada variable aplicado a los 300 encuestados, por lo que la primera variable referente al Estilo de Liderazgo se obtiene un Alfa de Cronbach igual al 0.860. En cuanto a la segunda variable de Compromiso Organizacional, tiene un Alfa de Cronbach igual al 0.920. Dichos valores nos dan como resultado que el instrumento es fiable para la investigación debido a que la frecuencia mínima es de 0.7 cuyo valor de referencia es el mínimo para poder hallar el Alfa de Cronbach (Hernández et al., 2014).

Tabla 7
Alfa de Cronbach

Variables	Estadísticas de fiabilidad	
	Indicador	N de elementos
Estilos de Liderazgo	0.860	34
Compromiso Organizacional	0.920	17

4.1.2. Análisis Descriptivo

En el análisis descriptivo se han desarrollado 2 análisis. En primer lugar, se realizó el análisis de las variables referente al estilo de liderazgo y compromiso organizacional. En segundo lugar, se desarrolló el análisis del perfil de la muestra.

En la tabla 8 se han calculado la media, mediana, moda y la desviación estándar para las variables de estilos de liderazgo y compromiso organizacional, como se puede observar tenemos una muestra de 300 colaboradores cuyo resultados obtenidos mediante el promedio de la media supera a 3, indicando que, la mayor parte de los participantes encuestados respondieron regularmente con tendencia a casi siempre las 34 afirmaciones de la variable de estilos de liderazgo y los 17 ítem que corresponde a la variable de compromiso organizacional que se encontraban en el cuestionario. En los resultados de mediana, se obtuvo que más de la mitad de encuestados respondieron las afirmaciones de las variables con “casi siempre”, el cual se representa en la escala de Likert con la calificación de 4. Finalmente, para la medida de moda, la mayor frecuencia obtenida fue de “casi siempre” también representado por la calificación de 4 en la escala de Likert en el cuestionario aplicado.

Tabla 8*Descripción de variables*

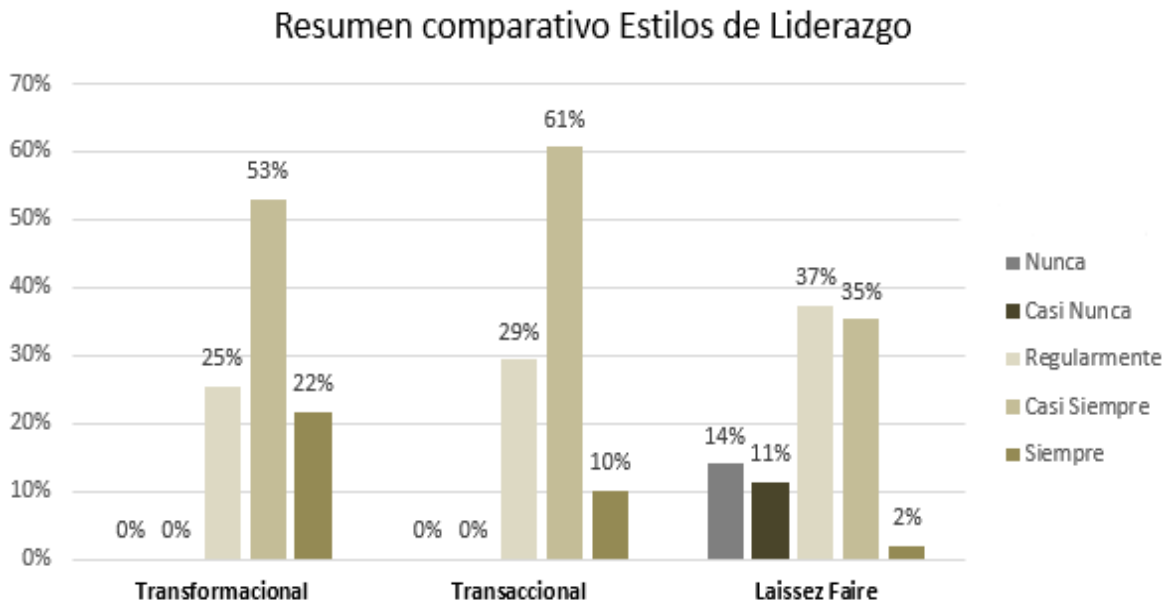
	Cantidad	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Estilos de Liderazgo	300	3.75	4	4	0.520
Compromiso Organizacional	300	3.61	4	4	0.627
N válido (por lista)	300				

Siguiendo con el análisis descriptivo, se muestra en la figura 3 un resumen comparativo de las 3 dimensiones de la variable de Estilos de Liderazgo para saber si los 300 encuestados consideran adecuado o no su aplicación. Teniendo en cuenta los resultados, se afirma lo siguiente:

- En referencia al estilo de liderazgo transformacional, se visualiza que el 22% de los encuestados consideraron un “siempre”, mientras que el 25% calificaron con un “regularmente” a las afirmaciones descritas en el cuestionario y el 0% de “nunca”.
- En cuanto a las percepciones de los encuestados sobre el estilo de liderazgo transaccional demostraron un 10% de “siempre”, seguido de un 29% de “regularmente” y el 0% de “nunca”.
- Finalmente, los encuestados respondieron a las aseveraciones del estilo de liderazgo laissez faire con un 2% a “siempre”, seguido de un 37% a “regularmente” y 14% de “nunca”.

Figura 3

Resumen comparativo en escala de likert de la variable Estilos de Liderazgo

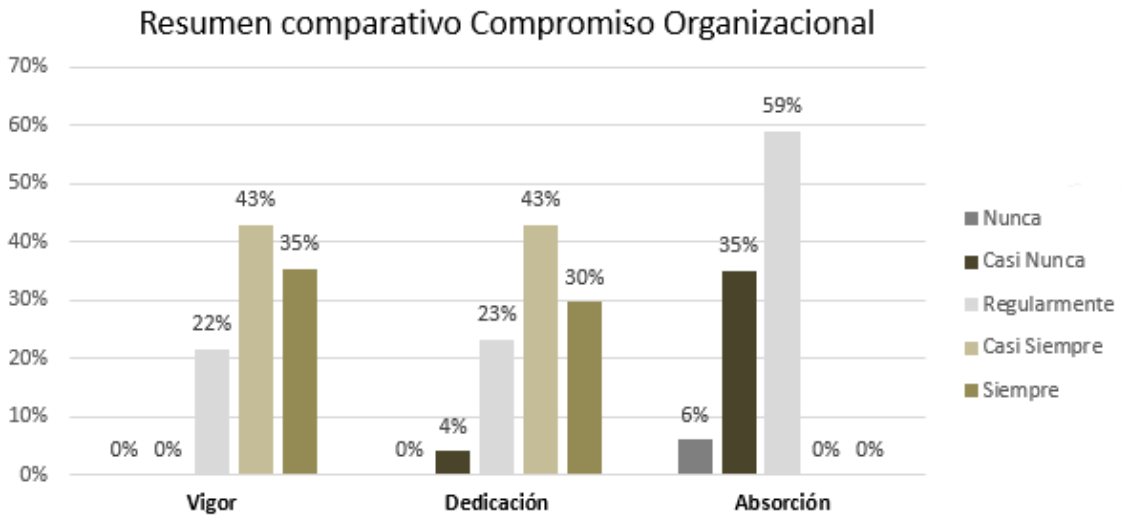


Por otro lado, en la figura 4 se visualiza el resumen comparativo de las 3 dimensiones de la variable de Compromiso Organizacional con el propósito de determinar la percepción de los 300 encuestados sobre la idoneidad de su aplicación. A partir de los resultados obtenidos, se concluye lo siguiente:

- Las percepciones de los encuestados con respecto a la dimensión de vigor en su entorno laboral demostraron un 35% de “siempre”, mientras que el 43% realizó una calificación con “regularmente” y el 0% de “nunca”.
- Por otro lado, los encuestados respondieron con un 30% a “siempre”, seguido de un 23% a “regularmente” y 0% de “nunca” a las aseveraciones de la dimensión de dedicación.
- Finalmente, la calificación de la dimensión de absorción obtuvo un 0% de “siempre”, 59% de “regularmente” y 6% de “nunca”.

Figura 4

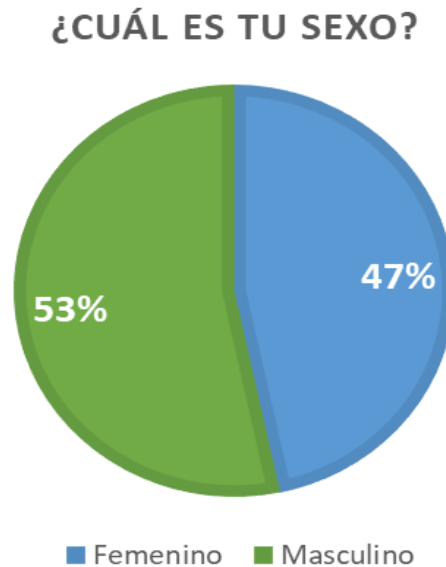
Resumen comparativo en escala de likert de la variable Compromiso Organizacional



En la figura 5, se muestra la distribución del sexo de los 300 encuestados. Se observa que el 47% fueron de sexo femenino, mientras que el 53% predomina el sexo masculino.

Figura 5

Sexo de los colaboradores de las tres agencias de trade marketing



En la tabla 9, se agrupó la muestra por departamentos en donde viven y trabajan los colaboradores según su macroregión:

Tabla 9

Departamentos en donde viven y trabajan los colaboradores de las tres agencias de trade marketing

Departamento	Macroregión	Cantidad
Ayacucho	Centro	8
Huancavelica	Centro	9
Huánuco	Centro	7
Ica	Centro	8
Junín	Centro	6
Pasco	Centro	6
Lima	Lima	122
Amazonas	Norte	4
Ancash	Norte	24
Cajamarca	Norte	11
La Libertad	Norte	5
Lambayeque	Norte	7
Piura	Norte	18
San Martín	Norte	5
Tumbes	Norte	6
Loreto	Oriente	5
Madre de Dios	Oriente	5
Ucayali	Oriente	5
Apurímac	Sur	12
Arequipa	Sur	6
Cusco	Sur	8
Moquegua	Sur	4
Puno	Sur	3
Tacna	Sur	6
Total		300

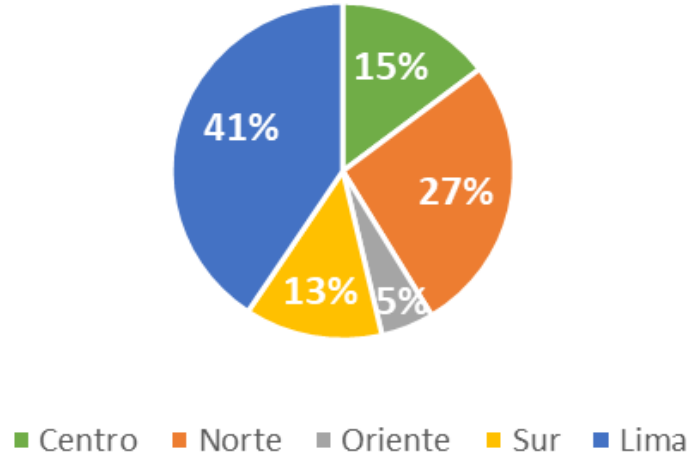
Nota. Adaptado de “Perú Regiones al 2031”, por Sociedad Nacional de Industrias, 2022 (<https://shre.ink/DxHe>)

En la Figura 6, se observa que el 41% de los encuestados viven y trabajan en la macroregión Lima, mientras que la segunda macroregión más importante, con un 27% de encuestados es la región Norte.

Figura 6

Departamento en donde viven y trabajan los colaboradores de las tres agencias de trade marketing según su macroregión

¿EN QUÉ MACROREGIÓN VIVES?

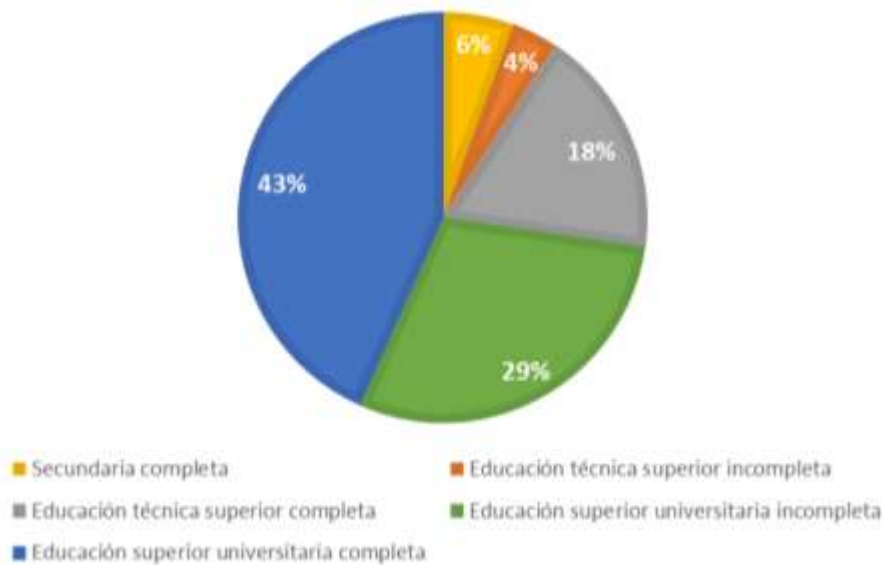


En la Figura 7, se aprecia que el 72% de los encuestados tienen al menos estudios universitarios completos o incompletos. Mientras que el 18% de encuestados tiene educación técnica superior completa.

Figura 7

Grado de instrucción de los colaboradores de las tres agencias de trade marketing

¿CUÁL ES TU NIVEL DE INSTRUCCIÓN?

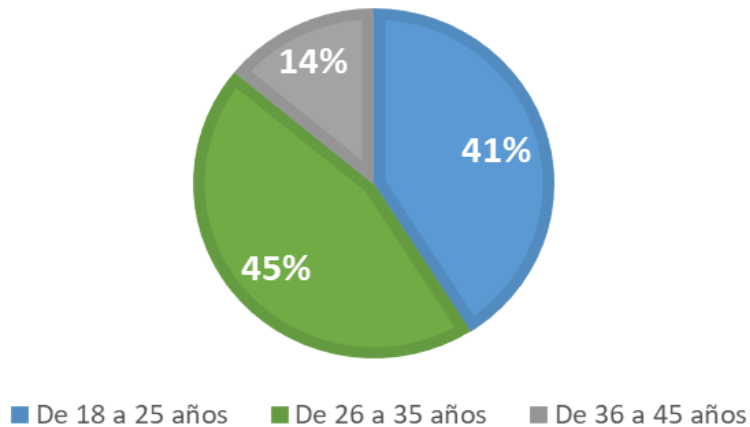


En la figura 8, se observa que el 86% de los encuestados tienen entre 18 y 35 años.

Figura 8

Grupo de edades de los colaboradores de las tres agencias de trade marketing

**¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES RANGOS
CORRESPONDE A TU EDAD?**

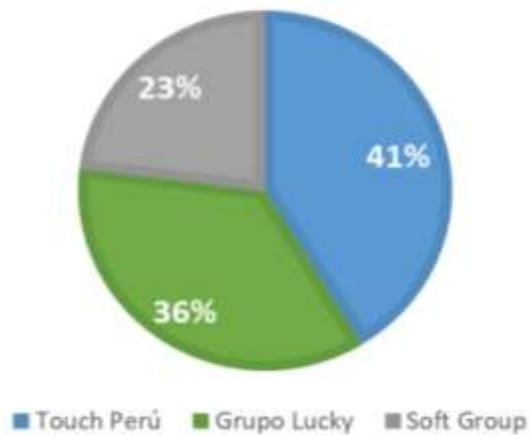


En la figura 9, se muestra que Touch Perú tiene el mayor porcentaje de empleados con un 41%, seguido por Grupo Lucky con un 36%, y Soft Group tiene la menor participación de trabajadores con el 23%.

Figura 9

Agencia donde laboran los colaboradores de las tres agencias de trade marketing

¿EN QUÉ AGENCIA LABORAS?



En la figura 10, se observa que el 45% de los colaboradores laboran en el canal de tiendas por departamento seguido del 30% que labora en supermercados.

Figura 10

Canales de ventas donde laboran los colaboradores de las tres agencias de trade marketing



En la figura 11, se observa que el 39% de los trabajadores permanecen trabajando entre 3 a 6 meses, seguido por el 31% de colaboradores que tienen una antigüedad laboral de más de 1 año en sus empresas.

Figura 11

Tiempo de servicio de los colaboradores de las tres agencias de trade marketing



En la figura 12, se muestra que el 70% de los encuestado ocupan los cargos de embajador de marca y promotor de ventas.

Figura 12

Cargo que desempeñan los colaboradores de las tres agencias de trade marketing



4.1.3. Análisis Inferencial

La estadística inferencial es una herramienta fundamental en la investigación científica y el análisis de datos debido a que permite obtener conclusiones sobre una población basándose en información limitada de una muestra. Dos de sus aplicaciones principales son la prueba de hipótesis, que ayuda a determinar si ciertas afirmaciones sobre la población son válidas, y la estimación de parámetros, que proporciona estimaciones sobre características desconocidas de la población en base a la muestra (Hernández et al., 2014).

De acuerdo con Hernández et al. (2014), recomiendan realizar una prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para aquellas investigaciones que cuentan con una cantidad superior a 50 encuestados. Por tal motivo, se empleó la prueba de Kolmogórov-Smirnov para efectuar el análisis estadístico, evaluar la normalidad de los datos y determinar la distribución normal y no normal de las hipótesis del estudio.

El análisis estadístico de Spearman se utiliza para analizar los datos no paramétricos y examinar la correlación entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional en un nivel de medición ordinal.

Ho: Las variables y dimensiones siguen una distribución normal

H1: Las variables y dimensiones no siguen una distribución normal

Adicionalmente, se empleó un nivel de significancia de 0.05, el cual es el nivel recomendado para investigaciones (Hernández et al., 2014).

Se realizó un análisis de normalidad tal como se muestra en la tabla 10, en el cual se obtuvo los puntajes relacionados a las variables y los componentes dimensionales de estilos de liderazgo y compromiso organizacional.

Tabla 10
Prueba de normalidad

Variables y componentes dimensionales	Kolmogorov-Smirnov		
	Indicador	gl	Sig.
Estilos de Liderazgo	0.394	300	0.001
Liderazgo Transaccional	0.334	300	0.001
Liderazgo Transformacional	0.268	300	0.001
Liderazgo Laissez faire	0.247	300	0.001
Compromiso organizacional	0.380	300	0.001

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el valor de probabilidad (valor de p) en la prueba de Kolmogorov-Smirnov es una medida estadística cuyos resultados oscilan entre 0 y 1. Esta medida sirve para indicar el contraste de la hipótesis nula. En términos más sencillos:

- Un valor de $p > 0.05$, indica que no hay suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula.

- Un valor de $p \leq 0.05$, sugiere que hay suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula.

Teniendo en cuenta esta regla de decisión se determina que: si el valor de p es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H_0); mientras que si el valor de p es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula (H_0).

De acuerdo con los resultados obtenidos, la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov en la presente investigación dio como resultado que los valores de p son inferiores a 0.05, lo cual nos indica que las variables y dimensiones no siguen una distribución normal. A partir de ello, se aplicará la prueba de coeficiente de correlación de Spearman (Rho) para analizar los datos no paramétricos puesto que nuestra investigación no sigue una distribución normal. La prueba de coeficientes de Spearman, simbolizado con Rho, es una medida de correlación que sirve para analizar variables estadísticas en escalas tipo Likert en un nivel de medición ordinal (Hernández et al., 2014).

Tal como se observa en la tabla 11, el grado de relación se clasifica de la siguiente manera:

Tabla 11
Grado de relación según el coeficiente de correlación

Coeficiente	Relación
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. Adaptado de “Metodología de la investigación”, por Hernández et al., 2014 (<https://shre.ink/DxHM>)

- Prueba de Hipótesis

Se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para determinar las relaciones de las variables de estilos de liderazgo y compromiso organizacional en la hipótesis general e hipótesis específicas con un nivel de significancia de 0.05. El nivel de significancia de 0.05, indica que la prueba de hipótesis se generaliza con un 95% de confianza y sin 5% de probabilidad de error. Por lo tanto, se optó la regla de decisión de rechazar las hipótesis nulas (H_0) cuyos valores Rho son inferiores a 0.05 (Hernández et al., 2014).

1. Prueba de hipótesis general

H_0 : No existe una relación entre los estilos de liderazgo con el compromiso organizacional, en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.

H_1 : Existe una relación entre los estilos de liderazgo con el compromiso organizacional, en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.

Tabla 12
Contraste de la hipótesis general

Hipótesis general	n	Sig. (bilateral)	Rho*
Estilos de liderazgo <_> Compromiso organizacional	300	0.001	0.314

*Rho de Spearman

En la tabla 12, se obtuvo un Sig. (bilateral) de 0.001, lo cual implica el rechazo de la hipótesis nula (H_0). Se realizó el análisis de la hipótesis general con un nivel de significancia de 5% y un coeficiente Rho de 0.314, lo cual evidencia una relación positiva débil entre los estilos de liderazgo con el compromiso organizacional, en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.

2. Prueba de hipótesis específicas

- Prueba de hipótesis específica N° 1

Ho: No existe una relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el compromiso organizacional, en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.

H1: Existe una relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el compromiso organizacional, en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.

Tabla 13

Contraste de la hipótesis específica 1

Hipótesis específica 1	n	Sig. (bilateral)	Rho*
Liderazgo transaccional <_> Compromiso organizacional	300	0.001	0.314

*Rho de Spearman

En la tabla 13, se obtuvo un Sig. (bilateral) de 0.001, lo cual implica el rechazo de la hipótesis nula (Ho). Se realizó el análisis de la hipótesis general con un nivel de significancia de 5% y un coeficiente Rho de 0.314, se comprueba que existe una relación positiva débil entre el estilo de liderazgo transaccional y el compromiso organizacional, en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.

- Prueba de hipótesis específica N° 2

Ho: No existe una relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.

H1: Existe una relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.

Tabla 14*Contraste de la hipótesis específica 2*

Hipótesis específica 2	n	Sig. (bilateral)	Rho*
Liderazgo transformacional <_> Compromiso organizacional	300	0.001	0.602

*Rho de Spearman

En la tabla 14, se obtuvo un Sig. (bilateral) de 0.001, lo cual implica el rechazo de la hipótesis nula (Ho). Se realizó el análisis de la hipótesis general con un nivel de significancia de 5% y un coeficiente Rho de 0.602, se comprueba que existe una relación positiva media y moderada entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.

- Prueba de hipótesis específica N° 3

Ho: No existe una relación entre el estilo de liderazgo laissez-faire y el compromiso organizacional, en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.

H1: Existe una relación entre el estilo de liderazgo laissez-faire y el compromiso organizacional, en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.

Tabla 15*Contraste de la hipótesis específica 3*

Hipótesis específica 3	n	Sig. (bilateral)	Rho*
Liderazgo laissez faire <_> Compromiso organizacional	300	0.001	-0.170

*Rho de Spearman

En la tabla 15, se obtuvo un Sig. (bilateral) de 0.001, lo cual implica el rechazo de la hipótesis nula (Ho). Se realizó el análisis de la hipótesis general con un nivel de significancia de 5% y un Rho de -0.170, se comprueba que existe una relación negativa muy débil entre el estilo de liderazgo laissez-faire y el compromiso organizacional, en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023

Luego de analizar la hipótesis general y específicas, se desarrolló un resumen comparativo de las tres agencias de trade marketing referente a la variable de estilos de liderazgo en relación con la variable de compromiso organizacional (ver tabla 16), luego se efectuó un análisis de los canales de ventas de la variable de estilos de liderazgo en relación con la variable de compromiso organizacional (ver tabla 17). Finalmente, se realizó un resumen comparativo de los puestos de trabajo de las variables de estilos de liderazgo en relación con la variable de compromiso organizacional (ver tabla 18).

Se observa en la tabla 16 un resumen comparativo de las tres agencias de trade marketing donde se determinan las magnitudes de las correlaciones de la variable de estilos de liderazgo con sus dimensiones, en relación con la variable de compromiso organizacional. A partir de los resultados obtenidos, se observa que la relación de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional con el compromiso organizacional son predominantes en la agencia de trade marketing Touch Perú. Adicionalmente, se evidencia que el estilo de liderazgo transformacional presenta correlaciones considerables en las tres agencias de trade marketing debido a que obtuvo mayor magnitud en el análisis.

No obstante, el estilo de liderazgo laissez faire muestra una correlación negativa media para la agencia de trade marketing Grupo Lucky y una correlación negativa muy débil para la agencia de trade marketing Soft Group.

Tabla 16

Resumen comparativo de las tres agencias de trade marketing de la variable de Estilos de liderazgo en relación con la variable de Compromiso organizacional

Componentes dimensionales	Touch Perú	Grupo Lucky	Soft Group
	Rho	Rho	Rho
Liderazgo Transaccional	0.656	0.134	0.176
Liderazgo Transformacional	0.777	0.538	0.327
Liderazgo Laissez faire	0.369	-0.731	-0.108

En la tabla 17, se observa que la agencia Touch Perú tiene una correlación positiva considerable muy fuerte entre el estilo de liderazgo transaccional y transformacional en relación al compromiso organizacional para los canales de ventas de tiendas especializadas y tiendas por departamento. Sin embargo, se evidencia una correlación positiva débil entre el estilo de liderazgo Laissez faire y el compromiso organizacional en el canal de supermercados.

En la agencia de Grupo Lucky, presenta una correlación positiva considerable muy fuerte entre el estilo de liderazgo transaccional y transformacional en relación al compromiso organizacional para tiendas especializadas. No obstante, se muestra una correlación positiva débil entre el estilo de liderazgo transformacional en relación al compromiso organizacional para tiendas por departamento. En esta misma línea, se destaca una correlación positiva considerable entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en supermercados.

Finalmente, se resalta que en la agencia Soft Group no existe correlación alguna entre los estilos de liderazgo transaccional y estilo de liderazgo transformacional con el compromiso organizacional. Por otro lado, se presenta una correlación negativa muy débil entre el estilo de liderazgo Laissez faire en relación al compromiso organizacional en las tiendas por departamento.

Tabla 17

Resumen comparativo de las tres agencias de trade marketing con sus canales de ventas de la variable de Estilos de liderazgo en relación con la variable de Compromiso organizacional

Variables y componentes	Touch Perú	Grupo Lucky	Soft Group
	Rho	Rho	Rho
Liderazgo Transaccional			
Tiendas especializadas	0.830	1.000	0.000
Tiendas por departamento	0.866	0.000	0.000
Supermercados	0.000	0.233	0.000
Liderazgo Transformacional			
Tiendas especializadas	0.866	1.000	0.000
Tiendas por departamento	1.000	0.309	0.000
Supermercados	0.486	0.783	0.000
Liderazgo Laissez faire			
Tiendas especializadas	0.460	-0.236	0.000
Tiendas por departamento	0.500	-0.659	-0.152
Supermercados	0.300	-0.833	0.000

*Rho de Spearman

En la tabla 18, se observa que la agencia Touch Perú tiene una correlación positiva muy fuerte entre el estilo de liderazgo transaccional y transformacional en relación al compromiso organizacional para el cargo de impulsador. Adicionalmente, se obtuvo una correlación positiva considerable y muy fuerte entre el estilo de liderazgo transaccional y transformacional en relación al compromiso organizacional para el cargo de promotor de ventas, mientras que el estilo de liderazgo transformacional en relación al compromiso organizacional muestra una correlación positiva media para el cargo de embajador de marca. Por otra parte, se evidencia una correlación positiva perfecta entre el estilo de liderazgo Laissez faire y el compromiso organizacional para el cargo de mercaderista.

En la agencia de Grupo Lucky, presenta una correlación positiva muy fuerte y perfecta entre el estilo de liderazgo transaccional y Laissez faire en relación al compromiso organizacional para el cargo de impulsador. Además, se muestra una correlación positiva muy fuerte y perfecta entre el estilo de liderazgo transaccional y transformacional en relación

al compromiso organizacional para el cargo de promotor de ventas. Del mismo modo, se destaca una correlación positiva muy fuerte entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en el cargo de mercaderista.

Por último, se observa que en la agencia Soft Group no existe correlación alguna entre los estilos de liderazgo transaccional con el compromiso organizacional. Sin embargo, se observa una correlación positiva perfecta entre el estilo de liderazgo transformacional en relación al compromiso organizacional para el cargo de embajador de marca. Finalmente, se cuenta con una correlación positiva media entre los estilos de liderazgo Laissez faire con el compromiso organizacional en el cargo de promotor de venta.

Tabla 18

Resumen comparativo de los puestos de trabajo de las tres agencias de trade marketing de la variable de Estilos de liderazgo en relación con la variable de Compromiso organizacional

Variables y componentes	Touch Perú	Grupo Lucky	Soft Group
	Rho	Rho	Rho
Liderazgo Transaccional			
Impulsador	0.972	1.000	0.000
Promotor de ventas	0.775	1.000	0.000
Embajador de marca	0.000	0.000	0.000
Mercaderista	0.000	0.105	0.000
Liderazgo Transformacional			
Impulsador	0.938	0.000	0.000
Promotor de ventas	0.926	0.924	0.000
Embajador de marca	0.682	0.309	1.000
Mercaderista	0.000	0.949	0.000
Liderazgo Laissez faire			
Impulsador	0.537	0.932	0.000
Promotor de ventas	0.258	-0.839	0.647
Embajador de marca	-0.522	-0.659	0.000
Mercaderista	1.000	-0.826	0.000

*Rho de Spearman

4.2. Resumen

La presente investigación se enfoca en examinar las correlaciones entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en el contexto del retail moderno peruano. Basándose en el modelo de investigación Gameda y Lee (2020), se exploran los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional. Los resultados indican que el liderazgo transformacional es el más efectivo para promover el compromiso organizacional, seguido por el liderazgo transaccional, que también tiene un impacto positivo, aunque menor. Sin embargo, el liderazgo laissez-faire muestra un impacto mínimo y puede ser contraproducente para la relación entre líder y colaborador, reduciendo el compromiso organizacional. Estos efectos tienen una implicancia práctica reflejados en el desempeño organizacional, la intención de rotación, el comportamiento proactivo y la innovación.

Asimismo, se observa que, bajo el liderazgo transformacional y transaccional, los colaboradores tienen un mejor desempeño en un entorno de trabajo estimulante y satisfactorio, lo que disminuye la probabilidad de que busquen otras oportunidades laborales y fomenta la búsqueda de nuevas soluciones. Por el contrario, el liderazgo laissez-faire no produce estos efectos positivos en el desempeño de los colaboradores y en sus vínculos laborales.

A continuación, se procede a examinar los principales hallazgos tomando en cuenta los análisis descriptivos, la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y el coeficiente de correlación de Spearman (Rho).

En primer lugar, se realizó el análisis descriptivo de las variables de estilos de liderazgo y compromiso organizacional, considerando importante destacar cuatro

características de la muestra. La primera, la distribución de los colaboradores en las tres agencias de trade marketing, donde la agencia Touch Perú lidera con 124 trabajadores, seguido de Grupo Lucky con 107 trabajadores y por último Soft Group con 69 trabajadores. Luego, se encontró que el canal de venta con mayor participación de los trabajadores, son las tiendas por departamento, seguido de los supermercados y por último las tiendas especializadas. Con relación a ello, el cargo predominante en los diferentes canales de ventas son el de embajador de marca, seguido del cargo de promotor de ventas.

Con respecto al tiempo de servicio que tienen laborando los encuestados en las agencias de trade marketing respectivamente, el 39% de los colaboradores se encuentran en el grupo de 3 a 6 meses, lo cual tienen poco tiempo laborando en la empresa por ende no tienen un conocimiento completo de su líder, seguido de los colaboradores que llevan laborando más de 1 año en la empresa que equivale al 31.3%, mientras que el 29.67% pertenece al grupo de 6 a 12 meses, se puede inferir que estos dos grupos tienen la habilidad de evaluar de manera efectiva a su líder.

Se realizó un resumen comparativo de las tres dimensiones de cada variable estudiada para conocer si los 300 encuestados consideran adecuado o no su aplicación. Para la variable de estilos de liderazgo respecto al estilo de liderazgo transformacional el 22% de los encuestados consideraron un “siempre”, mientras que el 25% calificaron con un “regularmente” y el 0% de “nunca”. Asimismo, en cuanto a las percepciones de los encuestados sobre el estilo de liderazgo transaccional demostraron un 10% de “siempre”, seguido de un 29% de “regularmente” y el 0% de “nunca”. Por último, los encuestados respondieron a las aseveraciones del estilo de liderazgo laissez faire con un 2% a “siempre”, seguido de un 37% a “regularmente” y 14% de “nunca”.

En cuanto, a la variable de compromiso organizacional con relación a la dimensión de vigor en su entorno laboral demostraron un 35% de “siempre”, mientras que el 43% realizó una calificación con “regularmente” y el 0% de “nunca”. Asimismo, los encuestados respondieron con un 30% a “siempre”, seguido de un 23% a “regularmente” y 0% de “nunca” a las aseveraciones de la dimensión de dedicación. Finalmente, la calificación de la dimensión de absorción obtuvo un 0% de “siempre”, 59% de “regularmente” y 6% de “nunca”.

Tras efectuar el análisis descriptivo, se procedió a realizar la prueba de Kolmogorov-Smirnov, una evaluación estadística no paramétrica que permite determinar la conformidad de una muestra de investigación de más de 50 casos con una distribución normal (Hernández et al. 2014).

En cuanto, a la variable de estilos de liderazgo con sus dimensiones: liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y liderazgo laissez faire, y la variable de compromiso organizacional, se obtuvo como resultado que el valor de p es inferior a 0.05, dando como resultados que las variables y sus dimensiones no siguen una distribución normal.

Conforme a los análisis de las hipótesis planteadas, se determinó que existe relación entre las variables y sus dimensiones. No obstante, se hallaron correlaciones positivas y negativas con magnitudes entre -0.170 y 0.602.

Con respecto a la hipótesis general, se halló un coeficiente Rho de 0.314, lo cual indica que existe una relación positiva débil entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional. Por tal motivo, se concluye que existe una relación entre los estilos de

liderazgo con el compromiso organizacional, en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.

Conforme a la primera hipótesis, se consiguió un coeficiente Rho de 0.314 y se interpreta como una relación positiva débil. Por otro lado, se realizó una prueba de normalidad y se obtuvo un resultado de 0.001. De tal forma, se concluye que existe una relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el compromiso organizacional, en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.

En relación, a la segunda hipótesis se obtuvo un coeficiente Rho de 0.602 lo que comprueba que existe una relación positiva media de nivel moderada. Asimismo, se realizó una prueba de normalidad donde dio como resultado 0.001. Por lo tanto, se concluye que el estilo de liderazgo transformacional guarda relación con el compromiso organizacional, en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.

En cuanto, a la tercera hipótesis se calculó el coeficiente Rho de Spearman resultando un valor de -0.170, este valor indica que existe una relación negativa muy débil. Del mismo modo, se realizó una prueba de normalidad que arrojó un resultado de 0.001. En este contexto, se llega a la conclusión que el estilo de liderazgo laissez-faire se relaciona con el compromiso organizacional, en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.

4.3. Discusión de Resultados

El propósito de este estudio es determinar la relación entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023. Por tal motivo, los hallazgos encontrados son significativos ya que proporcionan evidencia empírica sobre la relación de ambas variables de estudio.

Desde el punto de vista de RRHH, la relación entre los estilos de liderazgo y el comportamiento organizacional es fundamental para el éxito empresarial, ya que diferentes estilos de liderazgo (transformacional, transaccional, laissez-faire) influyen en aspectos claves como la motivación, el desempeño laboral, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral.

Los líderes transformacionales inspiran y motivan a su equipo, fomentando la visión compartida y un sentido de propósito que refuerza el compromiso organizacional. Asimismo, los líderes transformacionales son empáticos y promueven la innovación, lo cual aumenta el compromiso y lealtad de los empleados.

Por otro lado, los líderes transaccionales aseguran el cumplimiento de tareas y objetivos mediante recompensas y castigos. Estos los líderes establecen metas claras, supervisan el desempeño y logros en el equipo. Por lo tanto, el liderazgo transaccional genera un compromiso adecuado, pero superficial y dependiente de recompensas extrínsecas, limitando la lealtad a largo plazo.

Por último, los líderes laissez-faire permiten una alta autonomía, confiando en la autogestión y dándoles libertad a los empleados. Por ende, el liderazgo laissez-faire implica una mínima intervención del líder, lo cual provoca una disminución en el compromiso y un aumento en la rotación de personal.

Asimismo, las empresas deben implementar evaluaciones de desempeño 360° para sus colaboradores con el objetivo de fomentar una cultura organizacional positiva, asegurando una comunicación abierta y efectiva entre líder y colaborador estableciendo sistemas de reconocimiento que valoren el desempeño y los logros alcanzados. Estas acciones no solo optimizan el compromiso organizacional, sino que también fomentan un

entorno de trabajo saludable, productivo y motivador, donde los empleados se sienten valorados y comprometidos con la empresa.

En relación a los valores descriptivos de cada variable de estudio, los datos obtenidos (Ver tabla 8) revelan que los estilos de liderazgos son bien valorados con una media, mediana y moda cercanas a cuatro, junto con una desviación estándar baja, indican una percepción generalmente positiva y consistente de los estilos de liderazgo. En cuanto, al compromiso organizacional los resultados son también altos, aunque ligeramente inferiores a los de los estilos de liderazgo. La media, mediana y moda cercanas a cuatro, evidencia un alto nivel de compromiso entre los empleados. Sin embargo, la mayor desviación estándar indica una mayor variabilidad en las respuestas, lo que podría implicar que, aunque muchos empleados se sienten comprometidos, hay una mayor diversidad de opiniones en comparación con los estilos de liderazgo en las tres agencias de trade marketing.

A continuación, se documentan diversos hallazgos que examinan las correlaciones entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, así como sus implicancias en los resultados laborales.

Gemeda y Lee (2020), realizaron una investigación dirigida a especialistas de la carrera de tecnología de la información y comunicaciones en Etiopía y Corea del Sur, en la que concluyeron que los estilos de liderazgo se relacionan con el compromiso organizacional. En particular, encontraron que tanto el estilo de liderazgo transformacional y transaccional muestran una correlación positiva con el compromiso organizacional, mientras que el liderazgo *laissez-faire* presenta una correlación negativa. Estos hallazgos coinciden con los resultados estadísticos inferenciales obtenidos en la presente investigación (Ver tabla 16).

Diversos estudios han demostrado una correlación positiva entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional. Por su parte Metaferia et al. (2023), en su investigación en Addis Abeba con docentes de escuelas secundarias, encontraron que los estilos de liderazgo transaccional y transformacional se asocian positivamente con el compromiso organizacional, motivando y comprometiendo a los docentes en su entorno laboral. De manera similar, Al-Yami et al. (2018) en Arabia Saudita observaron que los estilos de liderazgo transaccional y transformacional presentan una correlación positiva con el compromiso organizacional del personal de enfermería, sin embargo, el liderazgo transformacional tiene un mayor impacto en la retención y motivación del personal. En esta misma línea, Thanh y Quang (2022) en Vietnam confirmaron que los estilos de liderazgo transaccional y transformacional generan un compromiso positivo entre los empleados del sector público, quienes buscan inspiración y motivación para permanecer en la organización.

Estos hallazgos destacan la importancia de un liderazgo que inspire y motive a los empleados, promoviendo así un mayor compromiso organizacional. Por lo tanto, las correlaciones encontradas en esta investigación indican que el liderazgo puede estimular el desempeño de los colaboradores. Además, se recomienda que los líderes adopten un papel activo en el desarrollo de las habilidades de los colaboradores mediante la supervisión y la capacitación constante. En este sentido, la supervisión implica observar y guiar de cerca las actividades de los empleados para asegurar su eficacia, mientras que la capacitación consiste en proporcionar instrucción y apoyo para mejorar sus habilidades y competencias.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se concluye que existe una preferencia por el estilo de liderazgo transformacional en las agencias Touch Perú, Grupo Lucky y Soft Group. Sin embargo, la elección de otros estilos de liderazgo también está presente y depende del contexto organizacional, el cual influye en el funcionamiento y la toma de decisiones de las agencias. Por lo tanto, el liderazgo transformacional se destaca como el estilo más efectivo para fomentar el compromiso organizacional, mientras que el liderazgo transaccional tiene un impacto positivo, pero menos relevante. Por otro lado, el estilo laissez-faire tiene un impacto muy débil y puede resultar contraproducente para mantener el compromiso organizacional entre el líder y los colaboradores.

La agencia Touch Perú se caracteriza por contar con líderes que ejercen los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en relación al compromiso organizacional. Con respecto a la agencia de Grupo Lucky, se evidencia que las magnitudes de las correlaciones destacan en gran medida la práctica del estilo de liderazgo transformacional a nivel organizacional. En relación a la agencia Soft Group, se concluye que los líderes desempeñan la gestión de equipos bajo el estilo de liderazgo transformacional.

La agencia de Grupo Lucky, el personal que labora en los canales de tiendas especializadas, tiendas por departamento y supermercados son guiados por líderes que utilizan el estilo de liderazgo transformacional. En la agencia Touch Perú se identifica por la gestión de los colaboradores que se conforman por grupos de líderes que emplean el estilo de liderazgo transaccional y transformacional en relación al compromiso organizacional para

los canales de ventas de tiendas especializadas y tiendas por departamento. Además, se resalta que la agencia Soft Group aplica el estilo de liderazgo Laissez faire en el canal de ventas de tiendas por departamento.

La hipótesis general que investiga “Los estilos de liderazgo se relacionan con el compromiso organizacional, en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023” reveló una correlación de Spearman (Rho) de 0.314, indicando que existe una relación positiva débil entre las dos variables de estudio. Asimismo, al realizar una prueba de normalidad, se obtuvo un valor de Sig. (bilateral) de 0.001, lo que lleva al rechazo de la hipótesis nula (H_0). Por lo tanto, la implementación de acciones como programas de formación para líderes, implementación de sistemas de recompensas y realización de evaluaciones periódicas para medir el compromiso organizacional, estas acciones ayudarían a la organización a fortalecer una relación más estrecha entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, creando un entorno profesional más productivo y satisfactorio para todos.

La primera hipótesis específica establece que “Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023” se determinó que la correlación de Spearman (Rho) es de 0.314, se comprueba que existe una relación positiva débil entre ambas variables de estudio. Además, al realizar una prueba de normalidad, se obtuvo un valor de Sig. (bilateral) de 0.001, lo que lleva al rechazo de la hipótesis nula (H_0). Por lo tanto, si bien hay una tendencia a que el liderazgo transaccional se asocie con un mayor compromiso organizacional, hay otros factores que también influyen en el compromiso y que podrían ser más significativos. Estos

factores implican establecer objetivos y/o metas claras, recompensar el rendimiento deseado y corregir el comportamiento no deseado de los colaboradores.

La segunda hipótesis específica establece que “Existe relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023” reveló una correlación de Spearman (Rho) de 0.602, esto muestra que existe una relación positiva media y moderada entre ambas variables de estudio. Además, al realizar una prueba de normalidad, se obtuvo un valor de Sig. (bilateral) de 0.001, lo que implica rechazar la hipótesis nula (H_0). Siendo esta la dimensión con mayor correlación entre ambas variables de estudio, permite estimular e inspirar a los colaboradores para que logren sus objetivos que van más allá de sus intereses personales. Además, esta dimensión de liderazgo incluye la formulación de una visión compartida, fomentar el pensamiento crítico, la atención personalizada y la consideración de principios éticos.

La tercera hipótesis específica establece que “Existe relación entre el liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023” reveló una correlación de Spearman (Rho) de -0.170, este resultado señala que existe una relación negativa muy débil entre ambas variables de estudio. Además, al realizar una prueba de normalidad, se obtuvo un valor de Sig. (bilateral) de 0.001, lo que lleva al rechazo de la hipótesis nula (H_0). Por lo tanto, esta relación muy débil sugiere que otros factores podrían tener una influencia más fuerte en el compromiso organizacional, estos factores hacen que el líder no tome las decisiones de su equipo ya que lo asumen los colaboradores y a su vez asumen responsabilidades sin orientación o supervisión de su líder.

Una de las principales limitaciones de este estudio es la falta de estadísticas confiables y antecedentes en sector del retail moderno. Por ello, se ha optado por utilizar como referencia treinta estudios realizados en otros países en sectores como el textil, la salud, la educación, la tecnología y el sector público. Asimismo, se optó por trabajar con tres agencias de trade marketing (Soft Group, Grupo Lucky, Touch Perú) porque son líderes en el mercado latinoamericano y por facilitar el acceso a su personal para la obtención de información. A pesar de estas limitaciones, los hallazgos de este estudio proporcionan valiosas ideas sobre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional, destacando la importancia de continuar explorando el sector del retail moderno peruano.

5.2. Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda que la agencia Touch Perú opte por evaluar el estilo de liderazgo más adecuado a sus necesidades, objetivos organizaciones y cultura organizacional para estandarizar la dirección de gestión de personal. Por lo tanto, para fortalecer la relación entre líder y colaborador se recomienda realizar las siguientes estrategias: desarrollar acciones como programas de formación para líderes, implementación de sistemas de recompensas y realización de evaluaciones periódicas para medir el compromiso organizacional. Estas acciones ayudarán a Touch Perú a fortalecer una relación más estrecha entre los líderes y colaboradores, generando un entorno laboral más productivo y satisfactorio.

En segundo lugar, se recomienda que la agencia de Grupo Lucky analice el perfil de sus líderes y ofrezca capacitaciones para desarrollar competencias, habilidades blandas e incorporen actitudes del perfil de un líder transformacional. Esto estimulará e inspirará a los colaboradores hacia el logro de sus objetivos personales y profesionales. Adicionalmente, el

estilo de liderazgo transformacional impacta en el compromiso organizacional y fomenta el pensamiento crítico, la atención personalizada y la consideración de principios éticos. Para implementar estas estrategias, Grupo Lucky debería realizar evaluaciones de liderazgo, desarrollar programas de formación continua, establecer mentorías y proporcionar retroalimentación regular a sus colaboradores.

En tercer lugar, se recomienda a la agencia Soft Group motivar, reconocer y recompensar de manera tangible los logros y cumplimiento de metas de los líderes con su equipo. En esa misma línea, se sugiere promover un ambiente de trabajo armonioso y establecer procesos regulares de retroalimentación para evaluar el desempeño de los colaboradores. Aunque el liderazgo transformacional suele estar vinculado con un mayor compromiso organizacional, es fundamental establecer objetivos claros y alcanzables, recompensar el rendimiento deseado y corregir el comportamiento no deseado. Para implementar estas estrategias, Soft Group debería introducir programas de reconocimiento, organizar talleres de formación en liderazgo, establecer metas claras mediante reuniones periódicas y realizar evaluaciones de desempeño con retroalimentación constructiva.

En cuarto lugar, los resultados obtenidos de los canales de ventas indican que la dimensión del estilo de liderazgo transformacional tuvo mayor impacto en el compromiso organizacional a comparación de los otros dos estilos investigados. Por ende, se recomienda que las agencias de trade marketing cuenten con líderes ejemplares que demuestren empatía, motivación y visión a través de sus acciones diarias con sus equipos mediante una comunicación transparente que inspire a los colaboradores a tomar sus propias decisiones y se sientan comprometidos con la empresa. Para implementar esta recomendación, las agencias deberían identificar y capacitar a líderes que ejemplifiquen estas cualidades,

fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y participativo, y establecer canales de comunicación abiertos y efectivos. Además, se pueden organizar sesiones de coaching y mentoring para desarrollar estas habilidades en los líderes existentes y futuros.

En quinto lugar, se recomienda que los líderes trabajen estrechamente con el área de recursos humanos, realizando reuniones periódicas con los colaboradores para comprender sus emociones e identificar inquietudes sobre el ambiente laboral con el fin de comprender cómo estas preocupaciones afectan al compromiso organizacional. Para implementar esta recomendación, los líderes deben establecer un canal abierto de comunicación con el equipo, fomentar un ambiente de confianza y trabajar en conjunto con recursos humanos para desarrollar estrategias que aborden las preocupaciones y mejoren el compromiso de los colaboradores. Además, se pueden llevar a cabo encuestas de clima laboral y programas de bienestar para promover un ambiente laboral saludable y positivo.

Por último, se recomienda que las tres agencias de trade marketing establezcan indicadores para medir el compromiso organizacional. De esta manera se podrá analizar una evaluación más precisa de la empresa en relación al perfil de los líderes y su equipo de trabajo. Para implementar esta recomendación, las agencias deben identificar y definir indicadores clave de compromiso, como la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia y la motivación. Además, deben realizar encuestas periódicas de clima laboral, llevar a cabo entrevistas y reuniones grupales para recoger feedback, y utilizar herramientas de análisis de datos para evaluar y mejorar continuamente el compromiso organizacional.

5.3. Recomendaciones para futuras investigaciones

En primer lugar, se recomienda utilizar este estudio como base para investigaciones futuras relacionadas con los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional. Al construir sobre los hallazgos presentados, futuras investigaciones podrán explorar más a fondo cómo diferentes estilos de liderazgo influyen en el compromiso organizacional. Esto permitirá obtener hallazgos más detallados y específicos que contribuirán al avance no solo del sector retail, sino también de otros sectores en general.

En segundo lugar, se recomienda ampliar el alcance de la investigación a un mayor número de agencias de trade marketing para obtener una visión más completa y representativa de las variables estudiadas. Al incluir una muestra más amplia y diversa, se pueden identificar patrones y tendencias que podrían no ser visibles en estudios más pequeños. Esto no solo aumentará la validez externa de los resultados, sino que también proporcionará un panorama más integral de cómo los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional se manifiestan en diferentes sectores.

En tercer lugar, se recomienda que las empresas del sector retail fomenten la práctica de diversos estilos de liderazgo dentro de sus agencias, ya que se ha demostrado que estos tienen una relación positiva con el desempeño laboral de los empleados. Además, esto permitirá obtener mayores beneficios futuros para la organización y un mejor rendimiento de líderes y colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abasilim, U., Gberevbie, D., & Osibanjo, O. (2019). Leadership Styles and Employees' Commitment: Empirical Evidence from Nigeria. *Sage Open*, 9(3), 1-15.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244019866287>
- Agencia Peruana de Noticias Andina (2022, 25 de junio). *Nueva ley de tercerización de servicios: impacto en las empresas y comercios*. Recuperado el 18 de julio de 2023, de <https://andina.pe/agencia/noticia-nueva-ley-tercerizacion-servicios-impacto-las-empresas-y-comercios-898774.aspx>
- Alberca, F., Puican V., & García, M. (2023). Relationship of organizational commitment to teamwork in a municipality from Perú. *International Journal of Professional*, 8(1), 1-20.
<https://openaccessojcs.com/JPReview/article/view/693/425>
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Al-Yami, M., Galdas, P., & Watson, R. (2018). Leadership Style and Organizational Commitment Among Nursing Staff in Saudi Arabia. *Journal of Nursing Management*, 26(5), 531-539.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.12578>
- Anaya, M. (2023, 21 de enero). *El origen del Liderazgo*. Quindes. Recuperado el 9 de junio de 2023, de <https://quindes.mx/blog/post/1674282833-el-origen-del-liderazgo>
- Aristóteles (2016). *Ética a Nicómaco*. Imprenta Nacional.
https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/literatura%20universal/etica_a_nicomaco_edincr.pdf

- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87-97.
<https://www.redalyc.org/journal/818/81862627008/html/>
- Atalay, O., Birincioglu, N., & Acuner, T. (2022). Effect of perceived organizational support and organizational trust on young academics' organizational commitment. *Argumenta Oeconomica*, 1(48). <https://goo.su/UY2w9CF>
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40. <https://strategietcetera.files.wordpress.com/2011/09/becker-notes-on-the-concept-of-commitment.pdf>
- Bernard, L. (1926). *An introduction to social psychology*. Henry Holt and Company.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Cabrera, O. (2022). Head nurse leadership styles and nursing staff motivation. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2(54).
<https://revista.saludcyt.ar/ojs/index.php/sct/article/view/54>
- Cascio, J. (2020, 29 de abril). *Facing the Age of Chaos*. Medium. Recuperado el 10 de junio de 2023, de <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Cavalcante, G., Cavalcanti, M., & Dias, S. (2022). ¿Do responsible practices enhance employee organizational commitment? A study of brazilian textile companies, *Journal of Business Management*, 62(5), 1-22.
<https://www.scielo.br/j/rae/a/CqY7jQXTqrcrcyCXqdPB6DsL/?lang=en&format=pdf>

- Conexión Esan (2019, 2 de setiembre). *Rotación laboral en el Perú: ¿qué hacer para disminuirla?* Recuperado el 24 de mayo de 2023, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/rotacion-laboral-en-el-peru-que-hacer-para-disminuirla>
- Donkor, F., Sekyere, I., & Oduro, F. (2022). Transformational and Transactional Leadership Styles and Employee Performance in Public Sector Organizations in Africa: A Comprehensive Analysis in Ghana. *Journal of African Business*, 23(4), 945-963. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15228916.2021.1969191>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883418300196>
- Escandón, D., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 32(139), 137-145. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300183#bbib0040>
- Escurra, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología PUCP*, 103-109. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/4555/4534>
- Eslava, R., Omaña, J., Sierra, F., & Mogrovejo, J. (2023). Leadership styles: a study in Latin America, the United States and Europe. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 3(401). <https://revista.saludcyt.ar/ojs/index.php/sct/article/view/401>
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. A Division of Macmillan Publishing. <https://shre.ink/DxH8>

- Evans, M. (1970). The effects of supervisory behavior on the pathgoal relationship. *Organizational behavior and Human Performance*, 5(3), 277-298.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507370900218>
- Fantahun, B., Dellie, E., & Worku, N. (2023). Organizational commitment and associated factors among health professionals working in public hospitals of southwestern Oromia, Ethiopia. *BMC Health Services Research*, 23(180).
<https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-023-09167-3>
- Fayol, H. (1986). *Administración Industrial y General*. El Ateneo.
- Fuentes, H. (2023, 1 de enero). *Las tendencias de Recursos Humanos para el 2023*. Adecco. Recuperado el 3 de julio de 2023, de
<https://www.adecco.com.pe/rrhh/tendencias-recursos-humanos/>
- Gcaza, N., Garande, B., & Echezona, N. (2018). The Effects of Leadership Style and Organizational Culture on Employees' Organizational Commitment. *Journal of Social Sciences*, 54(1-3), 31-41. <https://bit.ly/33JXvsX>
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4). <https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S2405-8440%2820%2930544-2>
- Ghiselli, E. (1970). *Psicología industrial, su aplicación al personal de la empresa*. Revolucionaria.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1994). *Las organizaciones*. Addison Wesley Iberoamericana.
- Gómez, P. (2007). Las estructuras elementales del parentesco. *Gazeta de Antropología*, 24(1). https://www.ugr.es/~pwlac/G24_03Pedro_Gomez_Garcia.html

- Gómez-Rada, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61–77.
<https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- Guilford, J. (1954). *Métodos psicométricos*. McGraw-Hill.
<https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1301999>
- Harb, B., Hachem, B., & Hamdan, H. (2020). Public Servants' Perception of Leadership Style and its Impact on Organizational Commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 319-333. <https://bit.ly/2MPM6ml>
- Heredia, V., & Sullca, P. (2022). Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(E-8), 926-938.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39186/43988>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press Cambridge.
<https://goo.su/k4QrnT>
- Houshyar, M., Hamid-Sajadi, S., Amirtash, A & Haji-Anzahaei, Z. (2020). Leadership styles of iranian physical education teachers. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 9(1), 113-118. <https://revistas.um.es/sportk/article/view/412591>
- Howladar, M., & Rahman, M. (2021). The Influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Organizational Commitment. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 70-83. <https://sciendo.com/article/10.2478/jeb-2021-0006>
- Infobae. (2022, 22 de noviembre). *Sector retail disminuyendo su ritmo de crecimiento en el Perú*. Recuperado el 29 de junio de 2023, de

<https://www.infobae.com/america/peru/2022/11/23/sector-retail-disminuye-su-ritmo-de-crecimiento-en-el-peru/>

Jauregui, R., Goñi, N., & Rondon, E. (2023). Estilos de liderazgo de los millennials y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura. *Innovar*, 33(89), 147-160.

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/107047/89245>

Jones., G & George J. (2019). *Administración contemporánea*. Mc Graw Hill.

https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=8814

Kreitner, R. & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw Hill.

La Cámara. (2022, 21 de noviembre). *Disminuye ritmo de crecimiento del sector retail*.

Recuperado el 29 de junio de 2023, de <https://lacamara.pe/disminuye-ritmo-de-crecimiento-del-sector-retail/>

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.

Ley 29245. (2008). *Ley que regula los servicios de tercerización*. Congreso de la República del Perú.

Lizote, S.A., Verdinelli, M.A., & Nascimento, S.D. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 947–967.

<https://doi.org/10.1590/0034-7612156382>

March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. Scientific Research.

<https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1099306>

Martinez, I., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). Our Boss is a Good Boss! Cross-

- level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(2), 87-94.
<https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>
- Metaferia, T., Zenebe B., & Mebratu, B. (2023). Link between transformational leadership and teachers organizational commitment in Addis Ababa government secondary schools. *Cogent Education*, 10(1).
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2023.2187563>
- Meyer, J., & Smith, A. (2001). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319-331.
<https://shre.ink/DxHf>
- Montañez, A., Palumbo, G., Ramos, R., & Ramos, P. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170-182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Moreno, H., Leo, F., López, M., García, T., Cuevas, R., & Sánchez, D. (2021), Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *Anales de psicología*, 37(2), 311-322.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282021000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Morilla, A., & Vázquez, O. (2023). Pasión por el trabajo y compromiso organizacional en profesionales que trabajan con personas migrantes: aproximación en entidades españolas. *Cuadernos de Trabajo Social*, 30(2), 228-249.
<https://doi.org/10.14198/ALTERN.22399>
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (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)
- Mowday, T., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee organization linkages: The Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
<https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1927872>

- Operé, M. (2022, 14 de setiembre). *Impulsar el compromiso y el desarrollo de los colaboradores. Liderazgo y Compromiso*. P&A Group. Recuperado el 01 de junio de 2023, de <https://bit.ly/3ZBFWad>
- Oyewobi, L. (2022). Leadership styles and employees commitment: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Facilities Management*.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFM-06-2022-0069/full/html>
- Pahi, M., Abdul, A., Fahd, S., Gilal, A., Talpur, B., Waqas, A., & Anwar, T. (2022). Leadership Style and Employees' Commitment to Service Quality: An Analysis of the Mediation Pathway via Knowledge Sharing. *Frontiers in Psychology, 13*, 926779. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.926779>
- Palomino, P. (2009). Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. *Seminario Permanente de Ciencias Sociales, 5*, 1-16.
<https://www.uclm.es/-/media/Files/C01-Centros/cu-csociales/documentos2009/05.ashx?la=es>
- Penley, L., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior, 9*(1), 43–59. <https://doi.org/10.1002/job.4030090105>
- Pérez, J., Correa, J., & González, F. (2022). Organizational social commitment and employee well-being: illustrating a construct mining approach in R. *Revista DYNA, 89*(223), 27-35. <https://shre.ink/DxHa>
- Perú Retail (2017, 10 de marzo). *La rotación de personal no deseada es la que sin duda acarrea costos*. Recuperado el 5 de mayo de 2023, de <https://shre.ink/DxHB>
- Perú Retail. (2016, 9 de setiembre). *El clima laboral mejoró en retailers que operan en Perú*. Recuperado el 5 de mayo de 2023, de <https://acortar.link/xgl3IV>

- Prieto-Díez, F., Postigo, A., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2022). Work engagement: Organizational attribute or personality trait?. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(2), 85-92.
https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1576_5962_rpto_38_2_0085.pdf
- Puican, V., Torres, F., & García, M. (2023). Relationship of Organizational Commitment to Teamwork in a Municipality From Peru. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), 1-20.
<https://doi.org/https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.693>
- Puni, A., Ahilton, S., & Quao, B. (2020). The interaction effect of transactional - transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*, 44(3), 399-417.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-03-2020-0153/full/html>
- Ramirez, J. (2021, 17 de setiembre). La cultura corporativa y liderazgo como base para una gestión empresarial responsable. *RPP Noticias*. Recuperado el 19 de junio de 2023, de <https://bit.ly/3KjeoPY>
- Rao, H., & Zaidi, U. (2020). How different perceived leadership styles have an influence on organizational commitment on tourism SMEs. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1), 1-17.
https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_10_vol_9_1__2020_uk_-saudi.pdf
- Redacción Gestión (2023, 05 de mayo). *¿Cómo evitar la pérdida de recursos por la alta rotación de personal?* Gestión. Recuperado el 19 de junio de 2023, de <https://gestion.pe/tendencias/como-evitar-la-perdida-de-dinero-en-recursos-por-la-rotacion-de-personal-noticia/?ref=gesr>
- Reunanen, T., & Kaitonen, J. (2017). Diferentes roles en los estilos de liderazgo en las organizaciones modernas. En J. I. Kantola, T. Barath, S. Nazir, & T. Andre (Eds.). *Avances en factores humanos, gestión empresarial, formación y educación* (pp. 251-262). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319->

- Rodríguez, E., Pedraja, L., & Ganga, 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.
<https://www.redalyc.org/pdf/2816/281653630010.pdf>
- Rodríguez, R., Salanova, M., & Martínez, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, *13*(3), 15-28.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672014000300012
- Rodríguez-Oramas, A., Burgues-Freitas, A., Joanpere, M., & Flecha, R. (2022). Participation and Organizational Commitment in the Mondragon Group. *Frontiers in Psychology*, *13*, 806442. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806442>
- Saki, R., Dasti, M., & Nasri, S. (2015). Estudio de liderazgo de directores. Estilo con silencio organizacional. *Investigaciones sobre gestión de recursos organizacionales*, *5*(1), 85-108. <https://ormr.modares.ac.ir/article-28-6740-en.html>
- Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del Burnout. *Papeles del Psicólogo*, *29*(1), 59-67
<https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1539.pdf>
- Santana, M., Nascimento, J., & Sánchez-Hernández, M. (2022). Employees' emotional awareness as an antecedent of organizational commitment. The mediating role of affective commitment to the leader. *Frontiers in Psychology*, *13*, 945304.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.945304>
- Schaufeli, W., Salanova, M., & Bakker, A (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, *66*(4), 701-716.
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/251.pdf>

- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125,
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266#bib0045>
- Shal, T., Ghamrawi, N., & Naccache., H. (2024). Leadership styles and AI acceptance in academic libraries in higher education. *The Journal of Academic Librarianship*. 50(2).
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0099133324000107>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2022). *Perú Regiones al 2031*. SNI
<https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2022/08/LIBRO-PERU-REGIONES-AL-2031.pdf>
- Spontón, C., Medrano, L., Maffei, L., Spontón, M., & Castellano, E. (2012). Validación del cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit*, 18(2), 147-154.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272012000200005&lng=es&tlng=es
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. Prentice-Hall.
<https://doc1.bibliothek.li/acd/FLMF051390.pdf>
- Suong, H., Thanh, D., & Dao, T. (2019). The Impact of Leadership Styles on the

- Engagement of Cadres, Lecturers and Staff at Public Universities - Evidence from Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(1), 273-280.
<https://bit.ly/3uVdoZq>
- Thanh, N., & Quang, N. (2022). Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement: evidence from Vietnam's Public Sector. *Sage Open*, 12(2). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440221094606>
- Vandenberghe, C., Michon, R., Tremblay, M., Bentein, K., Chebat, J., & Fils, J. (2007). An examination of the role of perceived support and employee Commitment in Employee- Customer Encounters. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1177-1187. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1177>
- Vásquez, M., Inostroza, R., & Acosta, H. (2020). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1), 1-17.
<https://www.redalyc.org/journal/264/26469737001/>
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. University of Pittsburgh Press.
- Walden, J., Jung, E., & Westerman, C. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29, 73-89.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1062726X.2017.1329737?journalCode=hpr20>
- Wellman, E., & LePine, J. (2017). Laissez-Faire Leadership and Informal Leadership Behavior. *Academy of Management Proceedings*, (1), 11499.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMBPP.2017.11499abstract>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.

<https://bit.ly/2S3Nd4s>

Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1-8.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431917307168>

Zhang, A., Tsui, A., & Wang, D. (2013). Head nurse leadership styles and nursing staff motivation. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 851-862.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.007>

ANEXOS

- Anexo 1

Matriz de Consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN
¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en las tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023?	Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing en el retail moderno peruano, 2023.	HG: Los estilos de liderazgo se relacionan con el compromiso organizacional, en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.	Estilos de liderazgo - TS: Liderazgo transaccional - TF: Liderazgo transformacional
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS	- LF: Liderazgo laissez faire
- ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo transaccional y el compromiso organizacional en las tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023? - ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en las tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023? - ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo Laissez faire y el compromiso organizacional en las tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023?	-Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing en el retail moderno peruano, 2023. -Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing en el retail moderno peruano, 2023. -Determinar la relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing en el retail moderno peruano, 2023.	- H1: Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023. - H2: Existe relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023. - H3: Existe relación entre el liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023.	Compromiso organizacional - V: Vigor - D: Dedicación - A: Absorción

- Anexo 2

Matriz de operacionalización de variables

Variable 1: Estilos de Liderazgo

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS	ESCALA DE LIKERT
Estilos de Liderazgo	1.- Estilo de Liderazgo Transaccional (TS)	1.1. Recompensa contingente (1,11,16,33)	1. Me ayuda a esforzarme para lograr los objetivos de la organización 11. Incentiva solamente a los trabajadores que realizan correctamente sus funciones 16. Recuerda continuamente los beneficios que cada uno podría recibir, si lograra cumplir con los objetivos 33. Expresa satisfacción solo cuando cumplo con las tareas asignadas en forma oportuna	Nunca (1)
		1.2. Consideración individualizada (15,18,27,29)	15. Dedicar su tiempo a enseñar y orientar a los colaboradores 18. Me trata más como una persona de confianza y no como un colaborador competitivo 27. Considera que tengo habilidades y aspiraciones que contribuyen a mi desarrollo profesional y personal 29. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas en el trabajo	Algunas Veces (2)
		1.3. Gestión por excepción activa (4,20,22,25)	4. Pone atención a los errores y el no cumplimiento de los objetivos requeridos 20. Pone mayor énfasis en los errores, quejas y fallas para evitar que se vuelva a generar 22. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen en el trabajo 25. Dirige su atención hacia los errores, para motivar al colaborador a alcanzar los objetivos	Regularmente (3)
				Bastantes veces (4)
				Siempre (5)

2.- Estilo de Liderazgo Transformacional (TF)	2.1. Estimulación intelectual (2,8,28,30)	<p>2. Efectúa críticas constructivas, valora el esfuerzo para alcanzar la competitividad profesional</p> <p>8. Busca diferentes puntos de vista para la solución de problemas</p> <p>28. Me ayuda a mirar los problemas desde diversos puntos de vistas para tomar la mejor decisión</p> <p>30. Sugiere nuevas técnicas para en cumplimiento de las actividades laborales</p>
	2.2. Influencia idealizada conductual (6,14,21,32)	<p>6. Nos habla de la importancia de poner en práctica los valores éticos y morales</p> <p>14. Considera importante estar comprometido con el trabajo y tener los objetivos claros</p> <p>21. Tiene en consideración las consecuencias morales y éticas al momento de tomar decisiones</p> <p>32. Enfatiza la importancia del respeto hacia los demás y genera un ambiente organizacional de armonía</p>
	2.3. Motivación Inspiracional (9,13,24,34)	<p>9. Dirige con esmero las actividades hacia el futuro de modo optimista</p> <p>13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre los objetivos que deben conseguirse</p> <p>24. Plantea una visión de futuro que motiva a los colaboradores a identificarse con la organización</p> <p>34. Demuestra confianza en mi capacidad profesional para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa</p>
	2.4. Influencia idealizada atribuida (10,17,19,23)	<p>10. Garantiza un ambiente adecuado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales</p> <p>17. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses personales</p> <p>19. Actúa de forma correcta en el trabajo que se gana mi admiración</p> <p>23. Se muestra confiable y seguro</p>

	<p>3.- Estilo de Liderazgo Laissez faire (LF)</p>	<p>3.1. Liderazgo pasivo (3,5,7,12,26,31)</p>	<p>3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios 5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante en el trabajo 7. Suele estar ausente cuando se presentan circunstancias en el entorno laboral 12. Actúa de inmediato sólo cuando las cosas funcionan mal 26. Evita tomar decisiones para no sentirse comprometido 31. Espera a que los problemas y conflictos se resuelvan solos para no tener que intervenir</p>	
--	--	---	--	--

Variable 2: Compromiso Organizacional

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS	ESCALA DE LIKERT
Compromiso Organizacional	1.- Vigor (V)	1.1. Motivación laboral (1,4,8)	1. En mi centro laboral me siento a satisfacción con las tareas que realizo 4. Cumpro con el perfil para la labor asignada 8. Cada día me siento fortalecido y optimista con el trabajo que desempeño	Nunca (1) Algunas Veces (2) Regularmente (3) Bastantes veces (4) Siempre (5)
		1.2. Productividad laboral (12,15,17)	12. Cuando se requiere cumplir con metas de la empresa continuó trabajando durante periodos de tiempos extras 15. Soy muy persistente para cumplir las metas en mi trabajo 17. Ante las dificultades que se presentan en el centro laboral mis aportes resultan necesarios para la solución de los mismos	
	2.- Dedicación (D)	2.1. Sentido de pertenencia (2,5,7,10,13)	2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito 5. Estoy motivado con mi trabajo 7. Mi trabajo me inspira alcanzar mi desarrollo personal 10. Me siento complacido que la organización me considere como parte de ellos 13. Mi trabajo me inspira a ser cada día más competitivo	
	3.- Absorción (A)	3.1. Rendimiento laboral (3,6,14,16)	3. Las tareas encomendadas se desarrollan en el tiempo programado 6. En la tarea asignada pongo toda mi dedicación para cumplir los objetivos 14. Mi trabajo me impulsa a lograr mi proyecto de vida 16. Realizo mi trabajo por convicción	
		3.2. Satisfacción laboral (9,11)	9. Me siento motivado cuando cumpro con las tareas encomendadas 11. Estoy identificado con el trabajo que desempeño	

- Anexo 3

Cuadro de referencias y cuartiles

Nº	Referencia Artículos APA	Cuartiles	Base de datos
1	Abasilim, U., Gberevbie, D., & Osibanjo, O. (2019). Leadership Styles and Employees' Commitment: Empirical Evidence from Nigeria. <i>Sage Open</i> , 9(3), 1-15. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244019866287	Q2	Web of Science
2	Alberca, F., Puican V., & García, M. (2023). Relationship of organizational commitment to teamwork in a municipality from Perú. <i>International Journal of Professional</i> , 8(1), 1-20. https://openaccesssojs.com/JBReview/article/view/693/425	Q4	Scopus
3	Al-Yami, M., Galdas, P., & Watson, R. (2018). Leadership Style and Organizational Commitment Among Nursing Staff in Saudi Arabia. <i>Journal of Nursing Management</i> , 26(5), 531-539. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.12578	Q1	Web of Science
4	Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. <i>Innovar</i> , 30(75), 87-97. https://www.redalyc.org/journal/818/81862627008/html/	Q3	Scopus
5	Atalay, O., Birincioglu, N., Acuner, T. (2022). Effect of perceived organizational support and organizational trust on young academics' organizational commitment. <i>Argumenta Oeconomica</i> , 1(48). https://goo.su/UY2w9CF	Q4	Web of Science
6	Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. <i>International Journal of</i>	Q1	Web of Science

	<p><i>Hospitality Management</i>, 77, 64–75. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014</p>		
7	<p>Cabrera, O. (2022). Head nurse leadership styles and nursing staff motivation. <i>Salud, Ciencia y Tecnología</i>, 2(54). https://revista.saludcyt.ar/ojs/index.php/sct/article/view/54</p>	Q1	Scopus
8	<p>Cavalcante, G., Cavalcanti, M., & Dias, S. (2022). ¿Do responsible practices enhance employee organizational commitment? A study of brazilian textile companies, <i>Journal of Business Management</i>, 62(5), 1-22. https://www.scielo.br/j/rae/a/CqY7jQXTqrcrcyCXqdPB6DsL/?lang=en&format=pdf</p>	Q3	Scopus
9	<p>Donkor, F., Sekyere, I., & Oduro, F. (2022). Transformational and Transactional Leadership Styles and Employee Performance in Public Sector Organizations in Africa: A Comprehensive Analysis in Ghana. <i>Journal of African Business</i>, 23(4), 945 - 963. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15228916.2021.1969191</p>	Q1	Scopus
10	<p>Escandón, D., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. <i>Estudios gerenciales</i>, 32(139), 137-145. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300183#bbib0040</p>	Q1	Scopus
11	<p>Eslava, R., Omaña, J., Sierra, F., & Mogrovejo, J. (2023). Leadership styles: a study in Latin America, the United States and Europe. <i>Salud, Ciencia y Tecnología</i>, 3(401). https://revista.saludcyt.ar/ojs/index.php/sct/article/view/401</p>	Q1	Scopus

12	<p>Fantahun, B., Dellie, E., & Worku, N. (2023). Organizational commitment and associated factors among health professionals working in public hospitals of southwestern Oromia, Ethiopia. <i>BMC Health Services Research</i>, 23(180). https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-023-09167-3</p>	Q1	Scopus
13	<p>Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. <i>Heliyon</i>, 6(4). https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S2405-8440%2820%2930544-2</p>	Q1	Web of Science
14	<p>Heredia, V., & Sullca, P. (2022). Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas. <i>Revista Venezolana de Gerencia</i>, 27(E-8), 926-938. https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39186/43988</p>	Q3	Scopus
15	<p>Houshyar, M., Hamid-Sajadi, S., Amirtash, A & Haji-Anzahaei, Z. (2020). Leadership styles of iranian physical education teachers. <i>Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte</i>, 9(1), 113-118. https://revistas.um.es/sportk/article/view/412591</p>	Q3	Scopus
16	<p>Jauregui, R., Goñi, N., & Rondon, E. (2023). Estilos de liderazgo de los millennials y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura. <i>Innovar</i>, 33(89), 147-160. https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/107047/89245</p>	Q3	Scopus
17	<p>Lizote, S.A., Verdinelli, M.A., & Nascimento, S.D (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. <i>Revista de Administração Pública</i>, 51(6), 947–967. https://doi.org/10.1590/0034-7612156382</p>	Q2	Scopus

18	<p>Metaferia, T., Zenebe B., & Mebratu, B. (2023). Link between transformational leadership and teachers organizational commitment in Addis Ababa government secondary schools. <i>Cogent Education</i>, 10(1).</p> <p>https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2023.2187563</p>	Q2	Scopus
19	<p>Montañez, A., Palumbo, G., Ramos, R., & Ramos, P. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. <i>Revista Venezolana de Gerencia</i>, 27(97), 170-182.</p> <p>https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12</p>	Q2	Scopus
20	<p>Morilla, A., & Vázquez, O. (2023). Pasión por el trabajo y compromiso organizacional en profesionales que trabajan con personas migrantes: aproximación en entidades españolas. <i>Cuadernos de Trabajo Social</i>, 30(2), 228-249.</p> <p>https://doi.org/10.14198/ALTERN.22399</p>	Q2	Scopus
21	<p>Oyewobi, L. (2022). Leadership styles and employees commitment: the mediating role of job satisfaction. <i>Journal of Facilities Management</i>.</p> <p>https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFM-06-2022-0069/full/html</p>	Q2	Scopus
22	<p>Pahi, M., Abdul, A., Fahd, S., Gilal, A., Talpur, B., Waqas, A. & Anwar, T. (2022). Leadership Style and Employees' Commitment to Service Quality: An Analysis of the Mediation Pathway via Knowledge Sharing. <i>Frontiers in Psychology</i>, 13, 926779.</p> <p>https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.926779</p>	Q1	Scopus
23	<p>Pérez, J., Correa, J., & González, F. (2022). Organizational social commitment and employee well-being: illustrating a construct mining approach in R. <i>Revista DYNA</i>, 89(223), 27-35.</p> <p>https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/99230/84792</p>	Q3	Scopus

24	Prieto-Díez, F., Postigo, A., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2022). Work engagement: Organizational attribute or personality trait?. <i>Journal of Work and Organizational Psychology</i> , 38(2), 85-92. https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1576_5962_rpto_38_2_0085.pdf	Q2	Web of Science
25	Puican, V., Torres, F., & García, M. (2023). Relationship of Organizational Commitment to Teamwork in a Municipality From Peru. <i>International Journal of Professional Business Review</i> , 8(1), 1-20. https://doi.org/https://doi.org/10.26668/businessreview/2023,v8i1.693	Q3	Scopus
26	Puni, A., Ahilton, S., & Quao, B. (2020). The interaction effect of transactional -transformational leadership on employee commitment in a developing country. <i>Management Research Review</i> , 44(3), 399-417. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-03-2020-0153/full/html	Q1	Scopus
27	Rodríguez-Oramas, A., Burgues-Freitas, A., Joanpere, M., & Flecha, R. (2022). Participation and Organizational Commitment in the Mondragon Group. <i>Frontiers in Psychology</i> , 13, 806442. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806442	Q2	Web of Science
28	Santana, M., Nascimento, J., & Sánchez-Hernández, M. (2022). Employees' emotional awareness as an antecedent of organizational commitment. The mediating role of affective commitment to the leader. <i>Frontiers in Psychology</i> , 13, 945304. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.945304	Q2	Web of Science
29	Shal, T., Ghamrawi, N., & Naccache., H. (2024). Leadership styles and AI acceptance in academic libraries in higher education. <i>The Journal of Academic Librarianship</i> . 50(2). https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0099133324000107	Q2	Web of Science

30	<p>Thanh, N., & Quang, N. (2022). Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement: evidence from Vietnam's Public Sector. <i>Sage Open</i>, 12(2).</p> <p>https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440221094606</p>	Q2	Web of Science
31	<p>Walden, J., Jung, E., & Westerman, C. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. <i>Journal of Public Relations Research</i>, 29, 73-89.</p> <p>https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1062726X.2017.1329737?journalCode=hprr20</p>	Q1	Web of Science
32	<p>Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. <i>International Journal of Hospitality Management</i>, 76, 1-8.</p> <p>https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431917307168</p>	Q1	Web of Science

- Anexo 4

Cuestionario prueba Piloto

PREGUNTAS PERFIL

1. ¿Cuál es tu sexo?

- a. Femenino
- b. Masculino

2. ¿En qué departamento vives?

- a. Amazonas
- b. Ancash
- c. Apurímac
- d. Arequipa
- e. Ayacucho
- f. Cajamarca
- g. Cusco
- h. Huancavelica
- i. Huánuco
- j. Ica
- k. Junín
- l. La Libertad
- m. Lambayeque
- n. Lima
- o. Loreto
- p. Madre de Dios
- q. Moquegua
- r. Pasco
- s. Piura
- t. Puno
- u. San Martín
- v. Tacna
- w. Tumbes
- x. Ucayali

3. ¿Cuál es tu nivel de instrucción?

- a. Secundaria completa
- b. Educación técnica superior incompleta
- c. Educación técnica superior completa
- d. Educación superior universitaria incompleta
- e. Educación superior universitaria completa

PREGUNTAS FILTRO

4. ¿Cuál de los siguientes rangos corresponde a tu edad?
 - a. Menos de 18 años
 - b. De 18 a 25 años
 - c. De 26 a 35 años
 - d. De 36 a 45 años
 - e. De 46 a más años

5. ¿En qué agencia laboras?
 - a. Touch Perú
 - b. Grupo Lucky
 - c. Soft Group
 - d. Otros

6. ¿En cuál de los siguientes canales de venta trabajas?
 - a. Mercados de abastos
 - b. Tiendas especializadas
 - c. Tiendas por departamentos
 - d. Supermercados
 - e. Otros

7. ¿Cuánto tiempo de servicio tienes laborando en la agencia?
 - a. Menos de 3 meses
 - b. De 3 a 6 meses
 - c. De 6 a 12 meses
 - d. Más de 1 año

8. ¿Cuál es tu cargo en la agencia?
 - a. Impulsador
 - b. Promotor de ventas
 - c. Embajador de marca
 - d. Mercaderista
 - e. Otros

PREGUNTAS ESTILO DE LIDERAZGO

Este cuestionario tiene como objetivo describir el estilo de liderazgo de su supervisor según su percepción. Por favor, responda todas las 34 afirmaciones descriptivas y evalúa con qué frecuencia cada afirmación se ajusta a la persona que Ud. está describiendo.

Utilice la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, seleccionando la categoría correspondiente a su percepción. Por favor, complete el cuestionario de forma anónima, sin identificarse.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre

Número	ITEM	1	2	3	4	5
1	Me ayuda a esforzarme para lograr los objetivos de la organización	1	2	3	4	5
2	Efectúa críticas constructivas, valora el esfuerzo para alcanzar la competitividad profesional	1	2	3	4	5
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios	1	2	3	4	5
4	Pone atención a los errores y el no cumplimiento de los objetivos requeridos	1	2	3	4	5
5	Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante en el trabajo	1	2	3	4	5
6	Nos habla de la importancia de poner en práctica los valores éticos y morales	1	2	3	4	5
7	Suele estar ausente cuando se presentan circunstancias en el entorno laboral	1	2	3	4	5
8	Busca diferentes punto de vista para la solución de problemas	1	2	3	4	5
9	Dirige con esmero las actividades hacia el futuro de modo optimista	1	2	3	4	5
10	Garantiza un ambiente adecuado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales	1	2	3	4	5
11	Incentiva solamente a los trabajadores que realizan correctamente sus funciones	1	2	3	4	5
12	Actúa de inmediato sólo cuando las cosas funcionan mal	1	2	3	4	5

13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre los objetivos que deben conseguirse	1	2	3	4	5
14	Considera importante estar comprometido con el trabajo y tener los objetivos claros	1	2	3	4	5
15	Dedica su tiempo a enseñar y orientar a los colaboradores	1	2	3	4	5
16	Recuerda continuamente los beneficios que cada uno podría recibir, si lograra cumplir con los objetivos	1	2	3	4	5
17	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses personales	1	2	3	4	5
18	Me trata más como una persona de confianza y no como un colaborador competitivo	1	2	3	4	5
19	Actúa de forma correcta en el trabajo que se gana mi admiración	1	2	3	4	5
20	Pone mayor énfasis en los errores, quejas y fallas para evitar que se vuelva a generar	1	2	3	4	5
21	Tiene en consideración las consecuencias morales y éticas al momento de tomar decisiones	1	2	3	4	5
22	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen en el trabajo	1	2	3	4	5
23	Se muestra confiable y seguro	1	2	3	4	5
24	Plantea una visión de futuro que motiva a los colaboradores a identificarse con la organización	1	2	3	4	5
25	Dirige su atención hacia los errores, para motivar al colaborador a alcanzar los objetivos	1	2	3	4	5
26	Evita tomar decisiones para no sentirse comprometido	1	2	3	4	5
27	Considera que tengo habilidades y aspiraciones que contribuyen a mi desarrollo profesional y personal	1	2	3	4	5
28	Me ayuda a mirar los problemas desde diversos puntos de vistas para tomar la mejor decisión	1	2	3	4	5
29	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas en el trabajo	1	2	3	4	5
30	Sugiere nuevas técnicas para en cumplimiento de las actividades laborales	1	2	3	4	5
31	Espera a que los problemas y conflictos se resuelvan solos para no tener que intervenir	1	2	3	4	5
32	Enfatiza la importancia del respeto hacia los demás y genera un ambiente organizacional de armonía	1	2	3	4	5

33	Expresa satisfacción solo cuando cumpla con las tareas asignadas en forma oportuna	1	2	3	4	5
34	Demuestra confianza en mi capacidad profesional para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5

PREGUNTAS COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Las siguientes preguntas se refieren a los **sentimientos que experimentan los colaboradores en el centro laboral**. Se requiere leer detenidamente cada pregunta y responder con toda veracidad. Si nunca ha sentido esa emoción, selecciona '1' (nunca); en caso contrario, indica el nivel de frecuencia o intensidad que ha experimentado. Teniendo en cuenta los números que aparecen en la siguiente escala de respuestas. Por favor, complete el cuestionario de forma anónima, sin identificarse.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre

Número	ITEM	1	2	3	4	5
1	En mi centro laboral me siento a satisfacción con las tareas que realizo	1	2	3	4	5
2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito	1	2	3	4	5
3	Las tareas encomendadas se desarrollan en el tiempo programado	1	2	3	4	5
4	Cumplo con el perfil para la labor asignada	1	2	3	4	5
5	Estoy motivado con mi trabajo	1	2	3	4	5
6	En la tarea asignada pongo toda mi dedicación para cumplir los objetivos	1	2	3	4	5
7	Mi trabajo me inspira alcanzar mi desarrollo personal	1	2	3	4	5
8	Cada día me siento fortalecido y optimista con el trabajo que desempeño	1	2	3	4	5
9	Me siento motivado cuando cumpla con las tareas encomendadas	1	2	3	4	5
10	Me siento complacido que la organización me considere como parte de ellos	1	2	3	4	5
11	Estoy identificado con el trabajo que desempeño	1	2	3	4	5

12	Cuando se requiere cumplir con metas de la empresa continuó trabajando durante periodos de tiempos extras	1	2	3	4	5
13	Mi trabajo me inspira a ser cada día más competitivo	1	2	3	4	5
14	Mi trabajo me impulsa a lograr mi proyecto de vida	1	2	3	4	5
15	Soy muy persistente para cumplir las metas en mi trabajo	1	2	3	4	5
16	Realizo mi trabajo por convicción	1	2	3	4	5
17	Ante las dificultades que se presentan en el centro laboral mis aportes resultan necesarios para la solución de los mismos	1	2	3	4	5

- Anexo 5

Formato de Validación del Instrumento

DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

Señor: Víctor Tejerina Saldaña
Señor: Víctor Hugo Sotelo Huamani

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Titulación en Administración de la UPC, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Licenciado en Administración.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: **“Relación entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano 2023”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,



Ana Rosa Granda Godos
D.N.I: 71838405



Mariana Lebré Alvarez
D.N.I: 72531768

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1

Estilos de Liderazgo: “capacidad de influir sobre la conducta de las personas que posibilita incentivarlas para el logro de fines determinados, hacia el logro de metas personales y organizacionales”. (Harb et al. 2020, p.320).

Dimensiones de las variables

Dimensión 1

Estilo de Liderazgo Transaccional: “supervisión, organización, asignación, control y monitoreo de cada desempeño individual, por lo que ofrecen recompensas a los empleados sobresalientes, y proporcionan advertencias y castigos a los empleados que se desvíen de los estándares predefinidos”. (Eliyana et al. 2019, p.145)

Dimensión 2

Estilo de Liderazgo Transformacional: “se centra no solo en el desempeño sino también en los factores humanos y el desarrollo de los empleados, por lo que logra que estos se identifiquen con las metas, intereses y valores de la organización y superen las expectativas aumentando la productividad laboral”. (Buil et al. 2019, p.3)

Dimensión 3

Estilo de Liderazgo Laissez faire: “falta de compromiso del líder, mostrando indiferencia, pasando por alto los logros y problemas también, además que ofrecen muy poca dirección y permiten que los miembros del grupo tomen decisiones por su cuenta”. (Gemedá et al. 2020, p.3)

Variable 2

Compromiso Organizacional: “implica una pertenencia afectiva, la cual influye sobre la conducta y la decisión de los empleados a continuar en las organizaciones”. (Geaza et al. 2018, p.3)

Dimensión 1

Vigor: “dimensión conductual, la cual implica elevados niveles de energía, activación mental en el trabajo y el interés de invertir esfuerzos en la actividad que se está realizando, a pesar de las dificultades que aparecen”. (Rodríguez et al. 2014, p.3)

Dimensión 2

Dedicación: “alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío por el trabajo”. (Sponton et al. 2013, p.1)

Dimensión 3

Absorción: “estar completamente concentrado y felizmente absorto en el trabajo, por lo que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para separarse del trabajo”. (Schaufeli et al. 2002, p.7)

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable 1: Estilos de Liderazgo

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMES	ESCALA DE LIKERT
Estilos de Liderazgo	1.- Estilo de Liderazgo Transaccional (TS)	1.1. Recompensa contingente (1,11,16,33)	1. Me ayuda a esforzarme para lograr los objetivos de la organización 11. Incentiva solamente a los trabajadores que realizan correctamente sus funciones 16. Recuerda continuamente los beneficios que cada uno podría recibir, si lograra cumplir con los objetivos 33. Expresa satisfacción solo cuando cumplo con las tareas asignadas en forma oportuna	Nunca (1)
		1.2. Consideración individualizada (15,18,27,29)	15. Dedicar su tiempo a enseñar y orientar a los colaboradores 18. Me trata más como una persona de confianza y no como un colaborador competitivo 27. Considera que tengo habilidades y aspiraciones que contribuyen a mi desarrollo profesional y personal 29. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas en el trabajo	Algunas Veces (2)
		1.3. Gestión por excepción activa (4,20,22,25)	4. Pone atención a los errores y el no cumplimiento de los objetivos requeridos 20. Pone mayor énfasis en los errores, quejas y fallas para evitar que se vuelva a generar 22. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen en el trabajo 25. Dirige su atención hacia los errores, para motivar al colaborador a alcanzar los objetivos	Regularmente (3)
	2.- Estilo de Liderazgo Transformacional (TF)	2.1. Estimulación intelectual (2,8,28,30)	2. Efectúa críticas constructivas, valora el esfuerzo para alcanzar la competitividad profesional 8. Busca diferentes puntos de vista para la solución de problemas 28. Me ayuda a mirar los problemas desde diversos puntos de vistas para tomar la mejor decisión 30. Sugiere nuevas técnicas para el cumplimiento de las actividades laborales	Bastantes veces (4)
				Siempre (5)

		<p>2.2. Influencia idealizada conductual (6,14,21,32)</p>	<p>6. Nos habla de la importancia de poner en práctica los valores éticos y morales 14. Considera importante estar comprometido con el trabajo y tener los objetivos claros 21. Tiene en consideración las consecuencias morales y éticas al momento de tomar decisiones 32. Enfatiza la importancia del respeto hacia los demás y genera un ambiente organizacional de armonía</p>	
		<p>2.3. Motivación Inspiracional (9,13,24,34)</p>	<p>9. Dirige con esmero las actividades hacia el futuro de modo optimista 13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre los objetivos que deben conseguirse 24. Plantea una visión de futuro que motiva a los colaboradores a identificarse con la organización 34. Demuestra confianza en mi capacidad profesional para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa</p>	
		<p>2.4. Influencia idealizada atribuida (10,17,19,23)</p>	<p>10. Garantiza un ambiente adecuado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales 17. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses personales 19. Actúa de forma correcta en el trabajo que se gana mi admiración 23. Se muestra confiable y seguro</p>	
	<p>3.- Estilo de Liderazgo Laissez faire (LF)</p>	<p>3.1. Liderazgo pasivo (3,5,7,12,26,31)</p>	<p>3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios 5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante en el trabajo 7. Suele estar ausente cuando se presentan circunstancias en el entorno laboral 12. Actúa de inmediato sólo cuando las cosas funcionan mal 26. Evita tomar decisiones para no sentirse comprometido 31. Espera a que los problemas y conflictos se resuelvan solos para no tener que intervenir</p>	

Variable 2: Compromiso Organizacional

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS	ESCALA DE LIKERT
Compromiso Organizacional	1.- Vigor (V)	1.1. Motivación laboral (1,4,8)	1. En mi centro laboral me siento a satisfacción con las tareas que realizo 4. Cumplo con el perfil para la labor asignada 8. Cada día me siento fortalecido y optimista con el trabajo que desempeño	Nunca (1)
		1.2. Productividad laboral (12,15,17)	12. Cuando se requiere cumplir con metas de la empresa continuó trabajando durante periodos de tiempos extras 15. Soy muy persistente para cumplir las metas en mi trabajo 17. Ante las dificultades que se presentan en el centro laboral mis aportes resultan necesarios para la solución de los mismos	Algunas Veces (2)
	2.- Dedicación (D)	2.1. Sentido de pertenencia (2,5,7,10,13)	2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito 5. Estoy motivado con mi trabajo 7. Mi trabajo me inspira alcanzar mi desarrollo personal 10. Me siento complacido que la organización me considere como parte de ellos 13. Mi trabajo me inspira a ser cada día más competitivo	Regularmente (3)
			3. Las tareas encomendadas se desarrollan en el tiempo programado 6. En la tarea asignada pongo toda mi dedicación para cumplir los objetivos 14. Mi trabajo me impulsa a lograr mi proyecto de vida 16. Realizo mi trabajo por convicción	Bastantes veces (4)
	3.- Absorción (A)	3.1. Rendimiento laboral (3,6,14,16)	9. Me siento motivado cuando cumplo con las tareas encomendadas 11. Estoy identificado con el trabajo que desempeño	Siempre (5)
		3.2. Satisfacción laboral (9,11)		

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

Este cuestionario tiene como objetivo describir el estilo de liderazgo del jefe directo según la percepción de sus colaboradores. Por favor, responda todas las 34 afirmaciones descriptivas y evalúe cada ítem como usted lo percibe de acuerdo a la pertinencia, relevancia y claridad. Del mismo modo, agregue sus sugerencias si es el caso.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Estilo de Liderazgo Transaccional							
1	Me ayuda a esforzarme para lograr los objetivos de la organización	X			X	X		Ninguna
11	Incentiva solamente a los trabajadores que realizan correctamente sus funciones	X		X		X		Ninguna
16	Recuerda continuamente los beneficios que cada uno podría recibir, si lograra cumplir con los objetivos	X		X		X		Ninguna
33	Expresa satisfacción solo cuando cumplo con las tareas asignadas en forma oportuna	X		X		X		Ninguna
15	Dedica su tiempo a enseñar y orientar a los colaboradores	X			X	X		Ninguna
18	Me trata más como una persona de confianza y no como un colaborador competitivo		X	X		X		Ninguna
27	Considera que tengo habilidades y aspiraciones que contribuyen a mi desarrollo profesional y personal	X		X		X		Ninguna
29	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas en el trabajo	X		X		X		Ninguna
4	Pone atención a los errores y el no cumplimiento de los objetivos requeridos	X		X		X		Ninguna
20	Pone mayor énfasis en los errores, quejas y fallas para evitar que se vuelva a generar	X			X	X		Ninguna
22	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen en el trabajo	X		X		X		Ninguna
25	Dirige su atención hacia los errores, para motivar al colaborador a alcanzar los objetivos	X		X			X	Ninguna
	DIMENSIÓN 2 Estilo de Liderazgo Transformacional	Si	No	Si	No	Si	No	
2	Efectúa críticas constructivas, valora el esfuerzo para alcanzar la competitividad profesional	X		X		X		Ninguna

8	Busca diferentes punto de vista para la solución de problemas		X	X		X		Ninguna
28	Me ayuda a mirar los problemas desde diversos puntos de vistas para tomar la mejor decisión	X		X		X		Ninguna
30	Sugiere nuevas técnicas para en cumplimiento de las actividades laborales	X		X			X	Ninguna
6	Nos habla de la importancia de poner en práctica los valores éticos y morales	X		X		X		Ninguna
14	Considera importante estar comprometido con el trabajo y tener los objetivos claros	X		X		X		Ninguna
21	Tiene en consideración las consecuencias morales y éticas al momento de tomar decisiones	X		X		X		Ninguna
32	Enfatiza la importancia del respeto hacia los demás y genera un ambiente organizacional de armonía	X		X		X		Ninguna
9	Dirige con esmero las actividades hacia el futuro de modo optimista	X		X		X		Ninguna
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre los objetivos que deben conseguirse	X		X		X		Ninguna
24	Plantea una visión de futuro que motiva a los colaboradores a identificarse con la organización	X		X		X		Ninguna
34	Demuestra confianza en mí capacidad profesional para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa		X	X		X		Ninguna
10	Garantiza un ambiente adecuado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales	X		X		X		Ninguna
17	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses personales	X		X		X		Ninguna
19	Actúa de forma correcta en el trabajo que se gana mi admiración	X		X		X		Ninguna
23	Se muestra confiable y seguro	X		X		X		Ninguna
	DIMENSIÓN 3 Estilo de Liderazgo Laissez faire	Si	No	Si	No	Si	No	
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios	X		X		X		Ninguna
5	Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante en el trabajo	X		X		X		Ninguna
7	Suele estar ausente cuando se presentan circunstancias en el entorno laboral	X		X		X		Ninguna

12	Actúa de inmediato sólo cuando las cosas funcionan mal	X		X		X		Ninguna
26	Evita tomar decisiones para no sentirse comprometido	X		X		X		Ninguna
31	Espera a que los problemas y conflictos se resuelvan solos para no tener que intervenir	X		X		X		Ninguna

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Víctor Tejerina Saldaña DNI:.....40187196.....

Especialidad del validador: Gerente Comercial en Soft Group

Especialidad del validador

.....09.....de...Agosto.....del 2023.....

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Este cuestionario se refiere a los sentimientos que experimentan los colaboradores en el trabajo. Por favor, responda todas las 17 afirmaciones descriptivas y evalúe cada ítem como usted lo percibe de acuerdo a la pertinencia, relevancia y claridad. Del mismo modo, agregue sus sugerencias si es el caso.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia'		Relevancia'		Claridad'		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Vigor							
1	En mi centro laboral me siento a satisfacción con las tareas que realizo	X			X	X		Ninguna
4	Cumplo con el perfil para la labor asignada	X		X		X		Ninguna
8	Cada día me siento fortalecido y optimista con el trabajo que desempeño	X		X		X		Ninguna
12	Cuando se requiere cumplir con metas de la empresa continuó trabajando durante periodos de tiempos extras		X	X		X		Ninguna
15	Soy muy persistente para cumplir las metas en mi trabajo	X		X		X		Ninguna
17	Ante las dificultades que se presentan en el centro laboral mis aportes resultan necesarios para la solución de los mismos	X		X		X		Ninguna
	DIMENSIÓN 2 Dedicación	Si	No	Si	No	Si	No	
2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito	X		X		X		Ninguna
5	Estoy motivado con mi trabajo	X		X			X	Ninguna
7	Mi trabajo me inspira alcanzar mi desarrollo personal	X		X		X		Ninguna
10	Me siento complacido que la organización me considere como parte de ellos	X			X	X		Ninguna
13	Mi trabajo me inspira a ser cada día más competitivo	X		X		X		Ninguna
	DIMENSIÓN 3 Absorción	Si	No	Si	No	Si	No	
3	Las tareas encomendadas se desarrollan en el tiempo programado	X		X		X		Ninguna
6	En la tarea asignada pongo toda mi dedicación para cumplir los objetivos	X		X		X		Ninguna
14	Mi trabajo me impulsa a lograr mi proyecto de vida	X		X		X		Ninguna
16	Realizo mi trabajo por convicción		X	X		X		Ninguna
9	Me siento motivado cuando cumplo con las tareas encomendadas	X		X		X		Ninguna
11	Estoy identificado con el trabajo que desempeño	X		X		X		Ninguna

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Víctor Tejerina Saldaña DNI:..... 40187196.....

Especialidad del validador: Gerente Comercial en Soft Group

Especialidad del validador

.....09.....de...Agosto.....del 2023

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

Este cuestionario tiene como objetivo describir el estilo de liderazgo del jefe directo según la percepción de sus colaboradores. Por favor, responda todas las 34 afirmaciones descriptivas y evalúe cada ítem como usted lo percibe de acuerdo a la pertinencia, relevancia y claridad. Del mismo modo, agregue sus sugerencias si es el caso.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Estilo de Liderazgo Transaccional							
1	Me ayuda a esforzarme para lograr los objetivos de la organización	X		X		X		Ninguna
11	Incentiva solamente a los trabajadores que realizan correctamente sus funciones	X		X		X		Ninguna
16	Recuerda continuamente los beneficios que cada uno podría recibir, si lograra cumplir con los objetivos	X		X		X		Ninguna
33	Expresa satisfacción solo cuando cumplo con las tareas asignadas en forma oportuna	X		X		X		Ninguna
15	Dedica su tiempo a enseñar y orientar a los colaboradores	X		X		X		Ninguna
18	Me trata más como una persona de confianza y no como un colaborador competitivo	X			X	X		Ninguna
27	Considera que tengo habilidades y aspiraciones que contribuyen a mi desarrollo profesional y personal	X		X		X		Ninguna
29	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas en el trabajo	X		X		X		Ninguna
4	Pone atención a los errores y el no cumplimiento de los objetivos requeridos	X		X		X		Ninguna
20	Pone mayor énfasis en los errores, quejas y fallas para evitar que se vuelva a generar	X		X		X		Ninguna
22	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen en el trabajo	X		X		X		Ninguna
25	Dirige su atención hacia los errores, para motivar al colaborador a alcanzar los objetivos	X		X			X	Ninguna
	DIMENSIÓN 2 Estilo de Liderazgo Transformacional	Si	No	Si	No	Si	No	
2	Efectúa críticas constructivas, valora el esfuerzo para alcanzar la competitividad profesional	X		X		X		Ninguna
8	Busca diferentes puntos de vista para la solución de problemas	X		X		X		Ninguna
28	Me ayuda a mirar los problemas desde diversos puntos de vista para tomar la mejor decisión	X		X		X		Ninguna
30	Sugiere nuevas técnicas para en cumplimiento de las actividades laborales	X		X		X		Ninguna
6	Nos habla de la importancia de poner en práctica los valores éticos y morales	X		X		X		Ninguna
14	Considera importante estar comprometido con el trabajo y tener los objetivos claros	X		X		X		Ninguna

21	Tiene en consideración las consecuencias morales y éticas al momento de tomar decisiones	X		X		X		Ninguna
32	Enfatiza la importancia del respeto hacia los demás y genera un ambiente organizacional de armonía	X		X		X		Ninguna
9	Dirige con esmero las actividades hacia el futuro de modo optimista	X		X		X		Ninguna
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre los objetivos que deben conseguirse	X		X		X		Ninguna
24	Plantea una visión de futuro que motiva a los colaboradores a identificarse con la organización	X		X		X		Ninguna
34	Demuestra confianza en mí capacidad profesional para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa	X		X		X		Ninguna
10	Garantiza un ambiente adecuado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales	X		X		X		Ninguna
17	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses personales	X		X		X		Ninguna
19	Actúa de forma correcta en el trabajo que se gana mi admiración	X		X		X		Ninguna
23	Se muestra confiable y seguro	X		X		X		Ninguna
	DIMENSIÓN 3 Estilo de Liderazgo Laissez faire	Si	No	Si	No	Si	No	
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios	X		X		X		Ninguna
5	Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante en el trabajo	X		X		X		Ninguna
7	Suele estar ausente cuando se presentan circunstancias en el entorno laboral	X		X		X		Ninguna
12	Actúa de inmediato sólo cuando las cosas funcionan mal	X			X		X	Ninguna
26	Evita tomar decisiones para no sentirse comprometido	X		X		X		Ninguna
31	Espera a que los problemas y conflictos se resuelvan solos para no tener que intervenir		X	X		X		Ninguna

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Víctor Hugo Sotelo Huamaní DNI:..... 10804984.....

Especialidad del validador: Profesor de pregrado en UPC del curso Retail Management

Especialidad del validador

.....13....de Agosto del 2023.....

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Este cuestionario se refiere a los sentimientos que experimentan los colaboradores en el trabajo. Por favor, responda todas las 17 afirmaciones descriptivas y evalúe cada ítem como usted lo percibe de acuerdo a la pertinencia, relevancia y claridad. Del mismo modo, agregue sus sugerencias si es el caso.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Vigor							
1	En mi centro laboral me siento a satisfacción con las tareas que realizo	X		X		X		Ninguna
4	Cumplo con el perfil para la labor asignada	X		X		X		Ninguna
8	Cada día me siento fortalecido y optimista con el trabajo que desempeño	X		X		X		Ninguna
12	Cuando se requiere cumplir con metas de la empresa continuó trabajando durante periodos de tiempos extras	X		X		X		Ninguna
15	Soy muy persistente para cumplir las metas en mi trabajo	X		X		X		Ninguna
17	Ante las dificultades que se presentan en el centro laboral, mis aportes resultan necesarios para la solución de los mismos	X		X			X	Ninguna
	DIMENSIÓN 2 Dedicación	Si	No	Si	No	Si	No	
2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito	X		X		X		Ninguna

5	Estoy motivado con mi trabajo	X		X		X		Ninguna
7	Mi trabajo me inspira alcanzar mi desarrollo personal	X		X		X		Ninguna
10	Me siento complacido que la organización me considere como parte de ellos	X		X		X		Ninguna
13	Mi trabajo me inspira a ser cada día más competitivo	X		X		X		Ninguna
	DIMENSIÓN 3 Absorción	Si	No	Si	No	Si	No	
3	Las tareas encomendadas se desarrollan en el tiempo programado	X		X		X		Ninguna
6	En la tarea asignada pongo toda mi dedicación para cumplir los objetivos	X		X		X		Ninguna
14	Mi trabajo me impulsa a lograr mi proyecto de vida	X		X		X		Ninguna
16	Realizo mi trabajo por convicción	X		X		X		Ninguna
9	Me siento motivado cuando cumplo con las tareas encomendadas	X		X		X		Ninguna
11	Estoy identificado con el trabajo que desempeño	X		X		X		Ninguna

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Víctor Hugo Sotelo Huamaní DNI:..... 10804984.....

Especialidad del validador: Profesor de pregrado en UPC del curso Retail Management

Especialidad del validador

..... 13... de Agosto del 2023.....

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

- Anexo 6

Cálculo V de Aiken

El cálculo V de Aiken se utiliza para medir la concordancia entre el contenido de un cuestionario y la opinión de expertos, asignando un valor de 1 para "sí" y 0 para "no".

	CUESTIONARIO ESTILOS DE LIDERAZGO					
	Pertinencia		Relevancia		Claridad	
	Experto 1	Experto 2	Experto 1	Experto 2	Experto 1	Experto 2
Item 1	1	1	0	1	1	1
Item 2	1	1	1	1	1	1
Item 3	1	1	1	1	1	1
Item 4	1	1	1	1	1	1
Item 5	1	1	1	1	1	1
Item 6	1	1	1	1	1	1
Item 7	1	1	1	1	1	1
Item 8	0	1	1	1	1	1
Item 9	1	1	1	1	1	1
Item 10	1	1	1	1	1	1
Item 11	1	1	1	1	1	1
Item 12	1	1	1	1	1	1
Item 13	1	1	1	1	1	1
Item 14	1	1	1	1	1	1
Item 15	1	1	0	1	1	1
Item 16	1	1	1	1	1	1
Item 17	1	1	1	1	1	1
Item 18	0	1	1	0	1	1
Item 19	1	1	1	1	1	1
Item 20	1	1	0	1	1	1
Item 21	1	1	1	1	1	1
Item 22	1	1	1	1	1	1
Item 23	1	1	1	1	1	1
Item 24	1	1	1	1	1	1
Item 25	1	1	1	1	0	0
Item 26	1	1	1	1	1	1
Item 27	1	1	1	1	1	1
Item 28	1	1	1	1	1	1
Item 29	1	1	1	1	1	1
Item 30	1	1	1	1	0	1
Item 31	1	0	1	1	1	1
Item 32	1	1	1	1	1	1
Item 33	1	1	1	1	1	1
Item 34	0	1	1	1	1	1

CUESTIONARIO COMPROMISO ORGANIZACIONAL						
	Pertinencia		Relevancia		Claridad	
	Experto 1	Experto 2	Experto 1	Experto 2	Experto 1	Experto 2
Item 1	1	1	0	1	1	1
Item 2	1	1	1	1	1	1
Item 3	1	1	1	1	1	1
Item 4	1	1	1	1	1	1
Item 5	1	1	1	1	0	1
Item 6	1	1	1	1	1	1
Item 7	1	1	1	1	1	1
Item 8	1	1	1	1	1	1
Item 9	1	1	1	1	1	1
Item 10	1	1	0	1	1	1
Item 11	1	1	1	1	1	1
Item 12	0	1	1	1	1	1
Item 13	1	1	1	1	1	1
Item 14	1	1	1	1	1	1
Item 15	1	1	1	1	1	1
Item 16	0	1	1	1	1	1
Item 17	1	1	1	1	1	0

Después de contar las respuestas de cada experto en las preguntas del cuestionario para cada variable, se calcula el promedio de estas respuestas para determinar el valor V de Aiken.

CUESTIONARIO ESTILOS DE LIDERAZGO		
Prom Pertinencia	Prom Relevancia	Prom Claridad
1	0,5	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
0,5	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	0,5	1
1	1	1

1	1	1
0,5	0,5	1
1	1	1
1	0,5	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	0
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	0,5
0,5	1	1
1	1	1
1	1	1
0,5	1	1


CUESTIONARIO COMPROMISO ORGANIZACIONAL		
Prom Pertinencia	Prom Relevancia	Prom Claridad
1	0,5	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	0,5
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	0,5	1
1	1	1
0,5	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
0,5	1	1
1	1	0,5

El proceso concluye al calcular el valor V de Aiken, promediando los resultados de cada cuestionario realizado para cada variable de estudio.

Variables de estudio	V de Aiken			Promedio. V de Aiken
Estilos de Liderazgo	0,94	0,94	0,96	0,95
Compromiso Organizacional	0,93	1,00	0,90	0,94

- Anexo 7

Instrumento Final





CUESTIONARIO - PROYECTO DE TESIS

Hola, somos egresadas de la carrera de Administración y Marketing en UPC y nos encontramos realizando nuestro proyecto de tesis.

Le invitamos a participar de este proyecto de investigación, el cual busca conocer la relación entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano 2023. Asimismo, agradecemos leer detenidamente las preguntas y siéntanse en la libertad de responderlas.

Desde ya queremos agradecerle de antemano por su tiempo invertido.

anarosagg246@gmail.com [Cambiar de cuenta](#) 

 No compartido

[Siguiente](#) [Borrar formulario](#)

PREGUNTAS DE PERFIL

¿Cuál es tu sexo? *

Femenino

Masculino

¿En qué departamento vives? *

- Amazonas
- Ancash
- Apurímac
- Arequipa
- Ayacucho
- Cajamarca
- Cusco
- Huancavelica
- Huánuco
- Ica
- Junín
- La Libertad
- Lambayeque
- Lima
- Loreto
- Madre de Dios
- Moquegua
- Pasco
- Piura
- San Martín
- Tacna
- Tumbes
- Ucayali
- Puno

¿Cuál es tu nivel de instrucción? *

- Secundaria completa
- Educación técnica superior incompleta
- Educación técnica superior completa
- Educación superior universitaria incompleta
- Educación superior universitaria completa

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

PREGUNTAS FILTRO

¿Cuál de los siguientes rangos corresponde a tu edad? *

- Menos de 18 años
- De 18 a 25 años
- De 26 a 35 años
- De 36 a 45 años
- De 46 a más años

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

PREGUNTAS FILTRO

¿En qué agencia laboras? *

- Soft Group
- Grupo Lucky
- Touch Perú
- Otros

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

PREGUNTAS FILTRO

¿En cuál de los siguientes canales de venta trabajas? *

- Mercados de abastos
- Tiendas especializadas
- Tiendas por departamentos
- Supermercados
- Otros

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

PREGUNTAS FILTRO

¿Cuánto tiempo de servicio tienes laborando en la agencia? *

- Menos de 3 meses
- De 3 a 6 meses
- De 6 a 12 meses
- Más de 1 año

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

PREGUNTAS FILTRO

¿Cuál es el cargo que desempeñas en la agencia? *

- Impulsador
- Promotor de ventas
- Embajador de marca
- Mercaderista
- Otros

[Atrás](#)

[Siguiete](#)

[Borrar formulario](#)

PREGUNTAS ESTILO DE LIDERAZGO

Seleccione la opción que mejor describa al estilo de liderazgo de su supervisor

Me ayuda a esforzarme para lograr los objetivos de la organización *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Efectúa críticas constructivas, valora el esfuerzo para alcanzar la competitividad profesional *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Pone atención a los errores y el no cumplimiento de lo objetivos requeridos *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante en el trabajo *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Nos habla de la importancia de poner en práctica los valores éticos y morales *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Suele estar ausente cuando se presentan circunstancias en el entorno laboral *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Busca diferentes punto de vista para la solución de problemas *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Dirige con esmero las actividades hacia el futuro de modo optimista *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Garantiza un ambiente adecuado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Incentiva solamente a los trabajadores que realizan correctamente sus funciones *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Actúa de inmediato sólo cuando las cosas funcionan mal *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Tiende a hablar con entusiasmo sobre los objetivos que deben conseguirse *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Considera importante estar comprometido con el trabajo y tener los objetivos claros *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Dedica su tiempo a enseñar y orientar a los colaboradores *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Recuerda continuamente los beneficios que cada uno podría recibir, si lograra cumplir con los objetivos *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses personales *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Me trata más como una persona de confianza y no como un colaborador competitivo *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Actúa de forma correcta en el trabajo que se gana mi admiración *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Pone mayor énfasis en los errores, quejas y fallas para evitar que se vuelva a generar

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Tiene en consideración las consecuencias morales y éticas al momento de tomar decisiones *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen en el trabajo *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Se muestra confiable y seguro *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Plantea una visión de futuro que motiva a los colaboradores a identificarse con la organización *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Dirige su atención hacia los errores, para motivar al colaborador a alcanzar los objetivos *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Evita tomar decisiones para no sentirse comprometido *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Considera que tengo habilidades y aspiraciones que contribuyen a mi desarrollo profesional y personal *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Me ayuda a mirar los problemas desde diversos puntos de vistas para tomar la mejor decisión *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Me ayuda a desarrollar mis fortalezas en el trabajo *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Sugiere nuevas técnicas para en cumplimiento de las actividades laborales *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Espera a que los problemas y conflictos se resuelvan solos para no tener que intervenir *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Enfatiza la importancia del respeto hacia los demás y genera un ambiente organizacional de armonía *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Expresa satisfacción solo cuando cumpla con las tareas asignadas en forma oportuna *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Demuestra confianza en mi capacidad profesional para lograr el cumplimiento de *
los objetivos de la empresa

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Seleccione la opción que mejor describa los sentimientos que experimenta en el centro
laboral

En mi centro laboral me siento a satisfacción con las tareas que realizo *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Mi trabajo está lleno de significado y propósito *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Las tareas encomendadas se desarrollan en el tiempo programado *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Cumplo con el perfil para la labor asignada *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Estoy motivado con mi trabajo *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

En la tarea asignada pongo toda mi dedicación para cumplir los objetivos *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Mi trabajo me inspira alcanzar mi desarrollo personal *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Cada día me siento fortalecido y optimista con el trabajo que desempeño *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Me siento motivado cuando cumplo con las tareas encomendadas *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Me siento complacido que la organización me considere como parte de ellos *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Estoy identificado con el trabajo que desempeño *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Cuando se requiere cumplir con metas de la empresa continuó trabajando durante periodos de tiempos extras *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Mi trabajo me inspira a ser cada día más competitivo *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Mi trabajo me impulsa a lograr mi proyecto de vida *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Soy muy persistente para cumplir las metas en mi trabajo *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Realizo mi trabajo por convicción *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

Ante las dificultades que se presentan en el centro laboral mis aportes resultan necesarios para la solución de los mismos *

- Nunca
- Casi nunca
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

[Borrar formulario](#)

CUESTIONARIO - PROYECTO DE TESIS

anarosagg246@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)



No compartido

¡Muchas gracias por tu tiempo!

[Atrás](#)

[Enviar](#)

[Borrar formulario](#)



CUESTIONARIO - PROYECTO DE TESIS

Thanks for submitting your contact info!

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios