

Artículo Liderazgo y compromiso organizacional (v. final) 3-12-25.docx

 Universidad Peruana Union

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::29566:581172253

Fecha de entrega

20 abr 2026, 10:04 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

20 abr 2026, 10:08 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

Artículo Liderazgo y compromiso organizacional (v. final) 3-12-25.docx

Tamaño del archivo

216.0 KB

25 páginas

6671 palabras

41.065 caracteres

15% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 11%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 11%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 11% Fuentes de Internet
- 4% Publicaciones
- 11% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Trabajos entregados	Universidad Nacional Federico Villarreal on 2026-04-20	2%
2	Internet	hdl.handle.net	<1%
3	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
4	Internet	dspaceapi.uai.edu.ar	<1%
5	Internet	repositorio.unap.edu.pe	<1%
6	Trabajos entregados	Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados on 2...	<1%
7	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2025-07-24	<1%
8	Internet	revistas.usfx.bo	<1%
9	Internet	repositorio.upsc.edu.pe	<1%
10	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2025-10-09	<1%
11	Trabajos entregados	Universidad San Ignacio de Loyola on 2024-01-09	<1%

12	Internet	repositorio.uct.edu.pe	<1%
13	Internet	repositorio.unjbg.edu.pe	<1%
14	Internet	revistacodigocientifico.itslosandes.net	<1%
15	Trabajos entregados	Universidad Andina del Cusco on 2025-12-05	<1%
16	Internet	repositorio.unjfsc.edu.pe	<1%
17	Internet	ri.uaemex.mx	<1%
18	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2025-12-01	<1%
19	Trabajos entregados	Universidad Privada del Norte on 2025-05-23	<1%
20	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	<1%
21	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2017-07-06	<1%
22	Trabajos entregados	Universidad Nacional de Cajamarca on 2026-02-06	<1%
23	Internet	www.revistas.unjbg.edu.pe	<1%
24	Trabajos entregados	Universidad de Ciencias y Humanidades on 2026-01-19	<1%
25	Trabajos entregados	Universidad del Desarrollo on 2025-12-19	<1%

26	Internet	repositorio.upeu.edu.pe:8080	<1%
27	Internet	www.coursehero.com	<1%
28	Trabajos entregados	San Juan Bautista School of Medicine on 2025-10-18	<1%
29	Trabajos entregados	Universidad Católica de Santa María on 2025-07-16	<1%
30	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2022-08-05	<1%
31	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2024-08-05	<1%
32	Trabajos entregados	Universidad Femenina del Sagrado Corazón on 2026-04-16	<1%
33	Trabajos entregados	Universidad TecMilenio on 2026-02-23	<1%
34	Internet	ciencialatina.org	<1%
35	Internet	prezi.com	<1%
36	Internet	repositorio.uich.edu.pe	<1%
37	Internet	repositorio.utelesup.edu.pe	<1%
38	Internet	www.eumed.net	<1%
39	Internet	www.kefdergi.com	<1%

40	Publicación	Feliciano Dávila, Melbin. "Compromiso organizacional de los docentes de las escu...	<1%
41	Trabajos entregados	Universidad San Marcos on 2026-04-17	<1%
42	Trabajos entregados	University of Sussex on 2025-08-23	<1%
43	Internet	repositorio.udh.edu.pe	<1%
44	Internet	revistainvestigo.com	<1%
45	Internet	syekhnurjati.ac.id	<1%
46	Trabajos entregados	uncedu on 2025-02-03	<1%
47	Internet	www.revista.ciinsev.com	<1%

Análisis de la relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional de los socios de una Cooperativa Agraria en la región San Martín, Perú

Analysis of the relationship between leadership and organizational commitment of the members of an Agricultural Cooperative in the San Martín region, Peru

Erodita Valles Cardenas
erodita.valles@upeu.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-4767-956X>
 Universidad Peruana Unión - Tarapoto – Perú

Vanessa Cristel Vásquez Tuanama
cristel.vasquez@upeu.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-0370-9192>
 Universidad Peruana Unión - Tarapoto – Perú

Ulises Díaz Castillo
ulises.diaz@upeu.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-3566-2832>
 Investigador de la Universidad Peruana Unión (Perú)

Resumen

El estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre liderazgo y el compromiso organizacional de los socios de la Cooperativa Agraria ACOPAGRO, en la región San Martín, Perú. Para ello, se aplicó un enfoque cuantitativo bajo un diseño no experimental, de tipo correlacional y con corte transversal. La población estuvo compuesta por 1500 socios, de los cuales se consideró una muestra de 302 participantes seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. La información se recopiló mediante dos instrumentos validados internacionalmente: El instrumento de liderazgo autentico y el instrumento de compromiso organizacional de Meyer y Allen, ambos con adecuados niveles de confiabilidad. Los hallazgos evidencian que la mayoría de los socios percibe tanto el liderazgo como el compromiso

organizacional en niveles regulares, lo que evidencia una estructura funcional, con márgenes de mejora. La prueba de normalidad indicó distribuciones no normales, por lo que se empleó el coeficiente de Spearman para contrastar las hipótesis. Los análisis mostraron una relación positiva y significativa entre liderazgo y compromiso organizacional ($Rho=0.698$; $p<0.001$). Asimismo, se identificaron asociaciones significativas con las dimensiones compromiso afectivo ($Rho=0.443$), compromiso de continuidad ($Rho=0.627$) y compromiso normativo ($Rho=0.678$), confirmando las hipótesis específicas y evidenciando que el liderazgo influye en todos los tipos de compromiso. En conclusión, el liderazgo autentico se constituye como un factor determinante para fortalecer la permanencia, la identificación y la responsabilidad institucional de los socios. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de promover practicas directivas participativas y coherentes que favorecen el desarrollo sostenible de ACOPAGRO.

Palabras Clave: liderazgo, compromiso, cooperativismo, gestión directiva, organizaciones rurales.

Abstract:

The study aimed to analyze the relationship between leadership and organizational commitment among the members of the Agrarian Cooperative ACOPAGRO, located in the San Martín region of Peru. A quantitative approach was applied using a non-experimental, correlational, and cross-sectional design. The population consisted of 1,500 members, from which a sample of 302 participants was selected through non-probabilistic convenience sampling. Data were collected using two internationally validated instruments: the Authentic Leadership scale and the Organizational Commitment scale developed by Allen and Meyer, both demonstrating adequate reliability levels. The findings reveal that most members perceive both leadership and organizational commitment at regular levels, indicating a functional organizational structure with

room for improvement. The normality test showed non-normal distributions; therefore, Spearman's correlation coefficient was used to test the hypotheses. The analyses demonstrated a positive and significant relationship between leadership and organizational commitment ($Rho=0.698$; $p < 0.001$). Significant associations were also found with the dimensions of affective commitment ($Rho=0.443$), continuance commitment ($Rho=0.627$), and normative commitment ($Rho=0.678$), confirming the specific hypotheses and showing that leadership influences all forms of commitment. In conclusion, authentic leadership emerges as a determining factor in strengthening members' permanence, identification, and institutional responsibility. These findings highlight the need to promote participatory and coherent managerial practices that foster the sustainable development of ACOPAGRO.

Keywords: leadership, commitment, cooperativism, managerial practices, rural organizations.

Introducción

La agricultura tiene que afrontar las exigencias de la seguridad alimentaria y del desarrollo económico en un contexto de creciente competencia, mayor variabilidad climática y rápida transformación tecnológica. En este contexto, las cooperativas agrarias constituyen uno de los pilares fundamentales, ya que cerca de 280 millones de agricultores agrupados en cooperativas representan el 40% de la producción agropecuaria. Sin embargo, su eficacia no depende exclusivamente de su capacidad de producción según Racheal et al. (2024), sino de aquellos factores internos que determinan su funcionamiento entre los que sobresale el liderazgo de los superiores y el compromiso organizacional de los socios. Informes internacionales indican que un porcentaje elevado de cooperativas refieren problemas de gestión o liderazgo y competitividad debido a la escasa participación o compromiso y desvinculación de sus socios.

En el contexto nacional peruano, según Montes Ninaquispe et al. (2024), las cooperativas agrarias enfrentan una de sus principales debilidades internas: la insuficiente presencia de un liderazgo efectivo y el bajo compromiso organizacional de sus socios. Aunque estas organizaciones representan una alternativa clave para mejorar la competitividad agrícola y la articulación al mercado, muchas de ellas muestran dificultades para consolidar una gestión sólida debido a la limitada participación en asambleas, la escasa colaboración en actividades productivas y la falta de sentido de pertenencia. Informes nacionales evidencian que numerosos productores se encuentran desvinculados de los procesos decisionales, lo que genera conflictos internos, baja coordinación y poca transparencia. Esta falta de liderazgo estratégico impide orientar a la cooperativa hacia metas comunes, mientras que el desinterés de los socios reduce la cohesión institucional y limita la capacidad de innovación. Como resultado, las cooperativas pierden competitividad y no logran aprovechar plenamente su potencial en el sector agrario peruano.

De esta manera, este problema se cristaliza de forma crítica en la región San Martín, un importante polo agrícola del país. Con un registro de 764 cooperativas agrarias según el Registro Nacional de Cooperativas Agrarias (2025), la región debería ser un ejemplo de desarrollo, pero la realidad es opuesta. Diagnósticos regionales revelan que estas organizaciones luchan contra tres flagelos interconectados: baja productividad, nula innovación y una participación casi inexistente de los afiliados en la toma de decisiones. La cooperativa Agraria ACOPAGRO, una referente en la zona, no es inmune a esta tendencia. La evidencia sugiere que la raíz de esta problemática no radica en la falta de esfuerzo, sino en la ausencia de un liderazgo capaz de inspirar, movilizar y alinear a los socios con una visión compartida. Por lo tanto, identificar la relación entre el liderazgo ejercido y el nivel de compromiso de los socios se vuelve una necesidad imperante.

En esta línea, resulta clave tratar de contar con los elementos que potencien el compromiso de los miembros para garantizar la sostenibilidad de la organización. La literatura especializada reciente sostiene que el liderazgo se halla en el centro de este proceso, pues incide de forma directa en la motivación, en el sentido de pertenencia y en la participación en el anterior de las organizaciones (Alvesson et al. 2012). De hecho, los líderes que son capaces de liderar, de inspirar y de construir relaciones de más confianza hacen que el grupo sea más cohesionado, más productivo y mejor sintonizado con los objetos institucionales. En esa misma línea, Bass et al. (2006), aportan el dato que invertir en el desarrollo de estilos de liderazgo que promueven comportamientos positivos, es una de las estrategias más transformadoras que es posible llevar a la práctica para reforzar la identidad organizacional y potenciar el compromiso en entornos muy competitivos

La problemática abordada en la presente investigación es el desconocimiento de la relación que existe entre el liderazgo y el compromiso organizacional de los socios. En este sentido se determina dicha relación y se aprovecha como el soporte teórico para que el recurso de la cooperativa se implemente para contribuir con el liderazgo que contribuyan a la mejora del compromiso organizacional. La importancia de este análisis radica en el hecho de que el liderazgo generado en la cooperativa incide directamente en la participación de los socios, en la cohesión institucional y el cambio de las metas colectivas. Por su parte, Lee et al. (2024), han puesto de manifiesto que los estilos de liderazgo que se extrapolan en los socios favorecen la pertinencia institucional y el compromiso de los miembros, haciendo que existan ambientes organizacionales más eficaces para la consecución de los objetivos que se pretenden conseguir con los otros socios. Es por tanto que este trabajo tiene sentido por la información que da para comprender de qué forma

puede el liderazgo contribuir a fortalecer el compromiso de los socios y, por ende, contribuir al desarrollo sostenible de la cooperativa.

En esta investigación tiene como objetivo analizar la relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional de los socios de la Cooperativa Agraria ACOPAGRO en la región San Martín Perú. Los objetivos específicos son determinar la relación significativa entre el liderazgo y el compromiso afectivo, liderazgo y compromiso de continuidad y liderazgo entre el compromiso normativo.

Revisión teórica

Inicialmente, hablar de liderazgo es frecuente, pero definirlo con precisión continúa siendo un reto conceptual. La literatura especializada evidencia que no existe consenso respecto a su definición. Esto se debe a que el liderazgo es considerado un constructo multidimensional, capaz de fomentar la autoconciencia de los empleados y funcionar como una competencia organizacional y de manifestarse como un comportamiento intraemprendedor, según Stolze et al. (2021). Además, facilita la gestión del cambio, la asignación de roles y responsabilidades, permitiendo gestionar los recursos, predice la innovación y promueve el logro de objetivos, la vinculación y el compromiso organizacional. Su fortalecimiento requiere promover nuevas ideas y perspectivas que impulsen la autoconciencia del líder y la aceptación de la misión institucional según (Mendoza 2015).

En esa misma línea, entre los enfoques más relevantes se encuentra la teoría del intercambio líder-miembro, la cual destaca que la calidad de la relación entre líderes y subordinados influye de manera significativa en el compromiso organizacional (Graen et al. 1995). En consecuencia, las relaciones basadas en la confianza y el respeto generan mayores niveles de compromiso, mientras que estilos de liderazgo incapaces de establecer vínculos sólidos pueden disminuirlos (Aldoory et al. 2004). De esta forma, afirmamos que el estudio del liderazgo y el

compromiso en cooperativas del sector agrícola adquiere especial importancia, dado que su fortalecimiento contribuye a mejorar la productividad y competitividad institucional.

Tradicionalmente, el liderazgo se ha concebido como una figura directiva que define el rumbo y espera obediencia sin cuestionamientos; una visión similar a la de un capitán que traza la ruta de embarcación. De hecho, Sims et al. (2009), explican que, el verbo inglés *to lead* (liderar) proviene del término nórdico antiguo *lead*, que hace referencia a “marcar el rumbo”. No obstante, en el entorno empresarial contemporáneo, caracterizado por la incertidumbre económica y múltiples presiones externas, un único estilo de liderazgo es insuficiente. Los líderes deben adaptar sus enfoques y estrategias a la diversidad y complejidad de las situaciones.

Por otra parte, diversos estudios respaldan la relación entre liderazgo y compromiso, evidenciando que el liderazgo participativo incrementa el compromiso al otorgar voz y participación a los empleados. En esta línea, Nanjundeswaraswamy (2023), encontró que la satisfacción laboral media la relación entre estilos de liderazgo y compromiso, demostrando que el liderazgo de servicio influye en el compromiso y en el comportamiento del supervisor, que el liderazgo intermedio impacta positivamente en el compromiso docente mediante la satisfacción laboral y finalmente, evidenciaron efectos relevantes del liderazgo de servicio en el compromiso afectivo y la eficacia del trabajo en equipo.

En cuanto al compromiso organizacional, se estructura en tres dimensiones. El compromiso de continuidad se refiere a la permanencia del individuo debido a los costos asociados con abandonar la organización, lo cual implica un esfuerzo sostenido para cumplir con sus obligaciones (Avali et al. 2009). El compromiso afectivo corresponde al apego emocional, identificación e involucramiento del trabajador con su organización; quienes representan altos niveles de esta dimensión permanecen por que desean hacerlo (Cater et al. 2009; He et al. 2011). Finalmente, el

compromiso normativo se asocia al sentido de obligación moral del trabajador, quien permanece porque considera que es lo correcto (Oh et al. 2021; Vandenberghe et al. 2015).

Liderazgo y Compromiso de Continuidad

El compromiso de continuidad constituye un elemento fundamental para la estabilidad y sostenibilidad de cualquier organización, pues está relacionado con la permanencia de los colaboradores debido a los costos reales o percibidos que abordan la institución. La literatura evidencia que el liderazgo desempeña un papel clave en su fortalecimiento, dado que influye tanto en el ambiente laboral como en el sentido de pertenencia que desarrollan los trabajadores. En este sentido, un liderazgo auténtico no solo orienta al logro de los objetivos institucionales, sino que también constituye a consolidar vínculos que refuerzan la intención de permanencia.

Según, Santiago Torner (2023), el liderazgo favorece significativamente el compromiso de continuidad de promover ambientes de trabajos saludables donde la creatividad y la participación en equipo puedan prosperar. Estos entornos generan condiciones propicias para que los colaboradores deseen mantenerse en la organización. Complementariamente, Hernández Bonilla et al. (2018) sostienen que el compromiso organizacional constituye un eje central para los resultados institucionales, para ello también, tanto el liderazgo como el compromiso requieren del desarrollo de un fuerte sentido de pertenencia para sostener la continuidad laboral.

Investigaciones recientes han profundizado en los estilos de liderazgo que mejor contribuyen a fortalecer esa dimensión del compromiso. Por ejemplo, Frescas Villalobos et al. (2024), señalan que el liderazgo ético promueve el compromiso de continuidad mediante una gestión responsable y una comunicación efectiva, definiendo este proceso como un fenómeno complejo y multidimensional. De manera similar, Hernández Salazar et al. (2020) resaltan que, en el ámbito cooperativo, el liderazgo debe adaptarse de manera sensible a las necesidades del grupo,

creando estrategias que eviten el deterioro del sentido de continuidad y promuevan relaciones favorables y sostenibles.

Por otro lado, el estilo efectivo es el liderazgo transformacional, cuyo enfoque se basa en inspirar y motivar a los colaboradores mediante la construcción de una visión compartida y el impulso del cambio positivo en la organización (Ormaza Cevallos et al. 2023). En la misma línea, Vargas Prieto (2017), destaca que este estilo de liderazgo es crucial para fortalecer el compromiso de continuidad, en especial en entornos dinámicos y competitivos, ya que promueve la permanencia y el involucramiento. Esto es similar con, Pilamunga Pucha et al. (2024), quienes señalan que la aplicación de estilos de liderazgo transformacionales impacta positivamente en la continuidad y eficiencia organizacional, factores esenciales para alcanzar altos niveles de cohesión en los equipos de trabajo.

Liderazgo y compromiso afectivo

El compromiso afectivo constituye uno de los componentes centrales del compromiso organizacional, ya que se relaciona con el apego emocional, la identificación y el sentido de pertenencia que el colaborador desarrolla hacia su organización. En este contexto, la literatura académica ha demostrado que el liderazgo desempeña un papel decisivo en su fortalecimiento. Distintos estudios evidencian que el liderazgo fomenta la motivación y el compromiso afectivo de los colaboradores, convirtiéndose en una estrategia clave para impulsar su desempeño y la competitividad empresarial (Ormaza Cevallos et al. 2023). Este impacto se manifiesta especialmente cuando el liderazgo promueve la inclusión, la participación y el desarrollo de entornos laborales que potencian la satisfacción laboral, elementos que inciden directamente en el compromiso afectivo (Pimentel Bernal 2020).

El liderazgo, especialmente en sus enfoques contemporáneos, integra principios como el empoderamiento, el trabajo en equipo, la gestión participativa y la ética de servicio. Estos elementos son fundamentales para fortalecer la cohesión y la eficacia del equipo. En este sentido, Mahembe et al. (2013), demuestran que el liderazgo de servicio influye positivamente en el compromiso afectivo, generando implicancias relevantes para el diseño de intervenciones orientadas a mejorar el trabajo en equipo. De manera complementaria, Guerrero Bejarano (2016), señala que el liderazgo no solo incrementa la satisfacción laboral, sino que también mantiene una relación positiva consistente con el compromiso afectivo en distintos contextos organizacionales.

Dentro de los estilos más efectivos para promover este tipo de compromiso destaca el liderazgo transformacional. Este enfoque se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar, motivar y orientar a sus colaboradores hacia metas superiores, lo cual resulta especialmente pertinente en entornos dinámicos y cambiantes donde se requiere un fuerte nivel de compromiso afectivo (Palupi 2020). Asimismo, Carrillo et al. (2023), sostienen que los líderes transformacionales generan relaciones basadas en la confianza y el apoyo mutuo, factores que fomentan altos niveles de compromiso entre los miembros de la organización, especialmente en estructuras cooperativas. Finalmente, estudios como el de Loli et al. (2016), refuerzan esta conexión al evidenciar que la satisfacción laboral es un predictor relevante del liderazgo transformacional, lo que fortalece aún más su influencia directa sobre el compromiso afectivo.

Liderazgo y compromiso normativo

El compromiso normativo constituye una dimensión esencial del compromiso organizacional, pues se fundamenta en el sentido de deber y obligación moral que impulsa a los colaboradores a permanecer en la organización. Su relevancia radica en que contribuye directamente a la estabilidad institucional y al fortalecimiento de estructuras colectivas,

especialmente en entornos cooperativos. En este sentido, diversas investigaciones destacan que la relación entre el compromiso normativo y el liderazgo es determinante para la sostenibilidad empresarial, ya que los estilos de liderazgo influyen de manera significativa en las actitudes organizacionales de los colaboradores (Contreras Monroy et al. 2024).

Desde esta perspectiva, un enfoque normativo de liderazgo implica la capacidad de construir una visión integral que genere adhesión hacia las metas, valores y políticas de la organización. Por su parte, Frescas Villalobos et al. (2024), señalan que este tipo de liderazgo fortalece el consentimiento y la orientación de los miembros al integrar valores personales asociados al compromiso, la ética y la responsabilidad, configurando así vínculos normativos sólidos. De igual manera, Omar et al. (2009), sostienen que la incorporación de estos valores favorece el desarrollo de relaciones estables y coherentes, sustentadas en una percepción compartida de obligación moral.

Asimismo, Huancaya et al. (2022), argumentan que el liderazgo con enfoque normativo es fundamental para la toma de decisiones complejas, al apoyarse en procesos cognitivos sustentados en la racionalidad y en criterios utilitaristas que inciden tanto en el líder como en el colectivo organizacional. Esta perspectiva se complementa con lo planteado por Valdivieso Caisaguano et al. (2025), quienes enfatizan que el liderazgo es crucial para promover un sentido de pertenencia profundo, condición indispensable para fortalecer el compromiso normativo dentro de la organización.

En este marco, el liderazgo democrático surge como un estilo particularmente relevante. Al incentivar la participación, la colaboración y la responsabilidad este tipo de liderazgo contribuye a garantizar el cumplimiento de deberes y obligaciones normativas entre los miembros

de la organización, consolidando así una cultura organizacional basada en la responsabilidad compartida (Sánchez Ortega et al. 2021).

Metodología

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que este permite analizar las variables mediante indicadores medibles y verificables. Este enfoque resulta pertinente cuando se pretende evaluar relaciones entre constructos psicológicos en contextos organizacionales. El trabajo adoptó un nivel correlacional, pues tuvo como propósito examinar la vinculación entre liderazgo ejercido al anterior de la cooperativa y el compromiso organizacional de sus socios. Asimismo, se utilizó un diseño no experimental y de corte transversal, dado que las variables fueron observadas tal como ocurren naturalmente, sin ningún tipo de intervención del investigador, recolectándose la información en un único momento temporal, tal como recomiendan (Huyler et al. 2019; Neil et al. 2017). Este diseño permitió obtener una visión puntal de las percepciones de los socios en el contexto organizacional de ACOPAGRO, sin alterar sus dinámicas internas.

La población estuvo conformada por 1500 socios activos de la Cooperativa Agraria ACOPAGRO. Para la selección de los participantes se establecieron criterios de inclusión: ser socio activo durante el periodo de recolección de datos, contar con el registro vigente en la base institucional y aceptar participar mediante la firma del consentimiento informado. Se excluyó a quienes no se encontraban disponibles durante la aplicación del cuestionario, a los que no deseaban participar y a quienes no cumplieran con el registro actualizado. Este procedimiento permitió reunir un número adecuado de casos para los análisis estadísticos y asegurar la pertinencia de los datos recogidos. De este universo, se trabajó con una muestra de 302 participantes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este procedimiento se justifica por la accesibilidad real a los participantes, así como por las características operativas de la organización,

donde la disponibilidad de los socios depende de sus actividades productivas y del calendario institucional.

Para la variable independiente Liderazgo se aplicó la escala de Liderazgo Autentico validado por Mubashar et al. (2023). El instrumento está constituido por 22 ítems, organizados en cuatro dimensiones: ser fiel a uno mismo, ser fiel al trabajo, ser fiel a los seguidores y ser fiel a los valores. En su validación internacional, realizada con una muestra de 384 trabajadores, los autores reportaron coeficientes de Alfa de Cronbach de 0.88, 0.88, 0.91 y 0.76, respectivamente, valores que muestran una consistencia interna de nivel adecuado a excelente. Por otro lado, para la variable dependiente Compromiso Organizacional se utilizó la escala de Compromiso validado por (Efthymiopoulos et al. 2024). Dicho instrumento cuenta con 24 ítems, agrupados en tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. La validación contemporánea, realizada en una muestra de 205 servidores, arrojó Alfa de Cronbach de 0.950 para el compromiso afectivo, 0.908 para el compromiso de continuidad y 0.949 para compromiso normativo. Estos valores muestran una consistencia interna sobresaliente. Los dos instrumentos fueron sometidos a la revisión de un panel de expertos en administración, psicometría y metodología, quienes evaluaron la claridad, pertinencia y coherencia conceptual de cada ítem. La revisión concluyó que ambos instrumentos mantenían su adecuada correspondencia con los constructos teóricos.

La recolección de datos se realizó de manera digital mediante un cuestionario elaborado en Google Forms, lo que facilitó la participación de los socios y permitió una distribución eficiente de los instrumentos. Antes de la aplicación, se explicó a los participantes los objetivos del estudio, la naturaleza voluntaria de su colaboración y las condiciones de confidencialidad. Una vez

recopilada la información, se procedió a la depuración, codificación y almacenamiento de la base de datos para su posterior análisis estadístico.

El procesamiento de la información se efectuó utilizando el software SPSS versión 27. En una primera etapa se elaboraron análisis descriptivos en medidas de frecuencia, tendencia central y dispersión. Posteriormente se evaluó la distribución de las variables mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov, lo cual mostró valores de significancia menores a 0.05, indicando ausencia de normalidad. Dado a este resultado, para analizar la relación entre liderazgo y compromiso organizacional se empleó el coeficiente de correlación de Spearman (p), técnica adecuada para variables de nivel ordinal y distribuciones no paramétricas, siguiendo las recomendaciones de (Briones Guillermo 1996). Se adoptó un nivel de significancia de $p < 0.05$ para la interpretación de los resultados.

El estudio se desarrolló bajo los lineamientos éticos de la institución y conforme a los criterios de la American Psychological Association (APA 7^{ma} edición). La participación fue completamente voluntaria y cada socio brindó su consentimiento informado antes de responder el cuestionario. Se garantizó la confidencialidad, y el uso exclusivo de la información con fines académicos. Asimismo, se respetaron los principios de autonomía, beneficencia y justicia que guían las investigaciones en ciencias sociales.

Resultados

Tabla 1.

Caracterización sociodemográfica de los encuestados

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	250	82.8%
	Femenino	52	17.2%

Edad	18 a 30	5	1.7%
	31 a 50	120	39.7%
	51 a más	177	58.6%
Cargo que ocupa en la COOPERATIVA	Socio	287	95.0%
	Delegado	12	4.0%
	Directivo	3	1.0%

Nota: Datos sociodemográficos

La tabla 1 muestra que la mayoría de los encuestados son hombres (82.8%) y que la población está conformada principalmente por adultos de 31 a 50 años (39.7%) y de 51 años a más (58.6%), lo que refleja una base de socios con amplia experiencia en la actividad agrícola. Asimismo, casi todos los participantes son socios (95%), mientras que solo una minoría ocupa cargos de delegado o directivo, lo cual es coherente con la estructura organizativa de la cooperativa. En conjunto, la muestra está compuesta por una población predominantemente masculina, adulta y concentrada en roles de base dentro de la organización.

Tabla 2.

Resultados descriptivos de liderazgo y compromiso organizacional

Variable	Categoría	Frecuencia	%
Liderazgo	Deficiente	42	13.9%
	Regular	233	77.2%
	Eficiente	27	8.9%
Compromiso organizacional	Deficiente	114	37.7%
	Regular	179	59.3%
	Eficiente	9	3.0%
Compromiso afectivo	Deficiente	146	48.3%
	Regular	144	47.7%
	Eficiente	12	4.0%
Compromiso de continuidad	Deficiente	145	48.0%
	Regular	140	46.4%
	Eficiente	17	5.6%
Compromiso normativo	Deficiente	123	40.7%
	Regular	160	53.0%
	Eficiente	19	6.3%

Nota: Tabla descriptiva

La tabla 2 evidencia que tanto el liderazgo como el compromiso organizacional presentan niveles predominantemente regulares, lo que indica un funcionamiento aceptable, pero con claras oportunidades de mejora. El liderazgo es percibido como regular por el 77.2% de los socios, mientras que los niveles eficientes son bajos (8.9%), mostrando que el estilo de liderazgo no alcanza estándares altos. De igual forma, el compromiso organizacional se concentra mayormente en un nivel regular (59.3%) y registra muy poca eficiencia (3%), lo que refleja una identificación moderada con la cooperativa. En las dimensiones del compromiso, predominan igualmente los niveles regulares y deficientes, con porcentajes muy reducidos de eficiencia, lo cual sugiere que tanto el compromiso afectivo, de continuidad y normativo se encuentran debilitados y requieren acciones que fortalezcan el vínculo emocional, la permanencia y el sentido de obligación moral de los socios hacia la organización.

Tabla 3.

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnova		
	Estadístico	Gl	Sig.
Liderazgo	0.054	302	0.031
Compromiso Organizacional	0.070	302	0.001
Compromiso Afectivo	0.101	302	0.000
Compromiso de continuidad	0.101	302	0.000
Compromiso normativo	0.097	302	0.000

Nota: Corrección de significación de Lilliefors

La prueba de normalidad Kolmogorov–Smirnov muestra que las variables analizadas liderazgo, compromiso organizacional y sus tres dimensiones (afectivo, continuidad y normativo) presentan valores de significancia menores a 0.05 (Liderazgo Sig = 0.031; Compromiso Organizacional Sig = 0.001; Compromiso Afectivo Sig = 0.000; Compromiso de Continuidad Sig

= 0.000; Compromiso Normativo Sig = 0.000). Estos resultados indican que las distribuciones no son normales, por lo que no es adecuado emplear pruebas paramétricas. En consecuencia, para evaluar la relación entre liderazgo y compromiso organizacional, corresponde utilizar una prueba no paramétrica, específicamente el coeficiente de correlación de Rho Spearman como sugiere (Tu et al. 2025).

Tabla 4.

Tabla de liderazgo y compromiso organizacional

		Liderazgo		
		Rho	p valor	N
HG	Compromiso organizacional	,698**	0,000	302
H1	Compromiso afectivo	,443**	0,000	302
H2	Compromiso de continuidad	,627**	0,000	302
H3	Compromiso normativo	,678**	0,000	302

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

La tabla 4 evidencia una relación positiva y significativa entre el liderazgo y el compromiso organizacional en los socios de la Cooperativa Agraria ACOPAGRO, demostrando que un mejor liderazgo se asocia consistentemente con mayores niveles de compromiso. La correlación general entre liderazgo y compromiso organizacional es alta (Rho = 0.698; p= 0.000), lo que confirma estadísticamente la hipótesis alternativa y rechaza la hipótesis nula. Asimismo, el liderazgo se relaciona significativamente con cada dimensión del compromiso: de manera moderada con el compromiso afectivo (Rho = 0.443), y de forma alta con el compromiso de continuidad (Rho = 0.627) y el compromiso normativo (Rho = 0.678), todas con valores de p= 0.000. En síntesis, los resultados muestran que el liderazgo ejercido dentro de la cooperativa constituye un factor clave para fortalecer el involucramiento emocional, la permanencia y el sentido de obligación moral de los socios, respaldando plenamente las hipótesis planteadas.

Discusión

Los resultados de esta investigación en función al objetivo general dieron a conocer, que existe relación fuerte entre liderazgo y el compromiso organizacional, con un $Rho = 0.698$ y $p < 0.001$ confirmando la hipótesis alterna. Estos valores coinciden con el estudio de Nanjundeswaraswamy (2023), quien encontró que el liderazgo mantiene una fuerte relación con el compromiso de los empleados ($Rho = 0.641$, $p < 0.001$), mediada para la satisfacción laboral, ambas variables incrementan los niveles de compromiso de los trabajadores al fortalecer su sentido de pertenencia, autonomía y propósito en la organización.

Al evaluar el primer objetivo específico del estudio, se sometió a prueba la hipótesis planteada sobre la relación entre el liderazgo y el compromiso afectivo, el coeficiente de correlación mostró un $Rho = 0,443$ y $p < 0.001$, dando a conocer una relación significativa y moderada, por lo que se aceptó la hipótesis alterna, confirmando que existe una asociación positiva entre el liderazgo percibido y el grado de compromiso afectivo de los colaboradores. En coincidencia, Nguyen et al. (2024), mostraron en sus resultados una correlación fuerte con un $Rho = 0,686$ y $p < .001$ superior a la encontrada en este estudio esta diferencia puede ser aplicada por variaciones en el contexto organizacional, no obstante, todos los estudios coinciden y subrayan la importancia del liderazgo con factor impulsor de compromiso afectivo.

En función el segundo objetivo específico del estudio se sometió a prueba la hipótesis planteada sobre la relación entre el liderazgo y el compromiso de continuidad, el coeficiente de correlación $Rho = 0,627$ $p < 0.001$ muestran que la relación entre estas variables es alta y significativa por lo que se acepta la hipótesis alterna sugiriendo que el LI percibido como autentico está estrechamente ligado con una mayor disposición de los socios de pertenecer a la cooperativa. Asimismo, Nguyen et al. (2024), encontraron en su estudio que el coeficiente de relación $Rho =$

0,572 y $p < 0.001$ poniendo en evidencia que el liderazgo influye de forma directa en el comportamiento y las actitudes organizacionales, sugiriendo que las practicas directas centradas en el bienestar del colaborador pueden fortalecer el compromiso afectivo y a su vez el compromiso de continuidad

Finalmente, al evaluar el tercer objetivo específico del estudio, se sometió a prueba la hipótesis planteada sobre la relación entre el liderazgo y el compromiso normativo, el coeficiente de correlación $Rho = 0.678$ y $p < 0.001$ muestran que la relación entre estas variables es altamente significativa por lo que se acepta la hipótesis alterna confirmando que el liderazgo influye de manera notable en el sentido de obligación moral que los socios sienten hacia la organización. Por su parte, Nanjundeswaraswamy (2023), mostró en su estudio un coeficiente de correlación $Rho = 0.641$, y $p < 0.001$, destacando que un liderazgo que logra satisfacer las necesidades psicológicas y profesionales no solo potencia el compromiso social, sino que también el sentido de obligación ética con la organización.

Conclusiones

Los resultados permiten concluir que el liderazgo ejercido en la cooperativa Agraria ACOPAGRO mantiene una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional de sus socios ($Rho = 0.698$; $p < 0.001$), lo que confirma el objetivo general planteado. Esto indica que, a medida que los socios perciben un liderazgo más auténtico, coherente y orientado a las personas, su grado de compromiso hacia la organización se incrementa de manera sustancial. El liderazgo, por tanto, constituye un elemento estratégico para la cohesión interna, la participación y la sostenibilidad institucional de la cooperativa.

Se evidencia que tanto el liderazgo como el compromiso organizacional presentan mayoritariamente niveles regulares, lo que sugiere que ACOPAGRO posee bases organizacionales

funcionales, pero con amplio margen de mejora. Solo la minoría de socios percibe en un liderazgo eficiente (8.9%) o un compromiso organizacional alto (3.0 %). Este escenario refleja la necesidad de fortalecer practicas directivas y mecanismos participativos que permitan elevar la motivación, la identificación institucional y la participación de los socios.

Al analizar el compromiso afectivo, los resultados muestran que este se encuentra en niveles predominantemente deficientes y mantiene una relación positiva moderada con el liderazgo ($Rho = 0.443$; $p < .001$). Esto indica que el liderazgo sí influye en la dimensión emocional del compromiso, pero su impacto todavía es limitado. Respecto al compromiso de continuidad, la investigación demuestra una correlación alta con el liderazgo ($Rho = 0.627$; $p < .001$). Esto sugiere que la percepción de un liderazgo autentico se asocia con una mayor disposición de los socios a permanecer en ACOPAGRO, ya sea por los beneficios tangibles que reciben o por los costos percibidos que supondría abandonar la organización. Por otra parte, el compromiso normativo también presenta una relación y significativa alta y significativa con el liderazgo ($Rho = 0.678$; $p < 0.001$), indicando que el estilo de liderazgo influye de manera directa en el sentido de obligación y responsabilidad moral que los socios sientan hacia la cooperativa.

En conjunto, los hallazgos permiten concluir que ACOPAGRO posee condiciones organizacionales que podrían fortalecerse significativamente mediante un liderazgo autentico más viable, coherente y participativo. La evidencia muestra que el liderazgo es un determinante clave de compromiso, por lo que fortalecer las competencias directivas, mejorar la comunicación interna y promover prácticas de liderazgo colaborativo contribuirá a incrementar el compromiso afectivo, la continuidad y la obligación moral de sus socios, favoreciendo así la sostenibilidad y el desarrollo integral de la cooperativa.

Referencias

- Aldoory, L., & Toth, E. (2004). Leadership and Gender in Public Relations: Perceived Effectiveness of Transformational and Transactional Leadership Styles. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 157–183.
https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367–390.
<https://doi.org/10.1177/0018726711430555>
- Avali, V. R., & Huhns, M. N. (2009). A Formalization of Continuous Commitments among Multiple Agents. *2009 IEEE/WIC/ACM International Joint Conference on Web Intelligence and Intelligent Agent Technology*, 96–99. <https://doi.org/10.1109/WI-IAT.2009.135>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
<https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Briones Guillermo. (1996). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. *Icfes*, 219.
- Carrillo A., Ovalles Toledo Luis V., Barraza L. A. S., & Palazuelos O. V. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales*.
<https://doi.org/10.31876/rccs.v29i1.39736>
- Cater, B., & Zabkar, V. (2009). Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client's perspective. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 785–797. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.10.004>
- Contreras-Monroy, C. A., & Osorio-Vera, F. J. (2024). Las ideas claves del planteamiento normativo (La Raíz del Foresight) y su relación con la teoría de liderazgo de rango completo. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 12(2), 231–242.
<https://doi.org/10.15649/2346030X.4120>
- Efthymiopoulos, A., & Goula, A. (2024). Measuring the reliability and validity of Allen and Meyer's organizational commitment scale in the public sector. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(2), 113–123.
<https://doi.org/10.22495/cgobrv8i2p11>
- Frescas Villalobos, R. H., Prieto Quintana, C. O., Sánchez Baltasar, L. B., & Mayett Moreno, Y. (2024). Relación entre compromiso organizacional y estilo de liderazgo en personal de una universidad pública en Chihuahua, México. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 14(28).
<https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1914>

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). LA RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU EFECTO EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL. *INNOVA Research Journal*, 1(10), 134–144. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n10.2016.106>
- He, Y., Lai, K. K., & Lu, Y. (2011). Linking organizational support to employee commitment: evidence from hotel industry of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 197–217. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538983>
- Hernández Bonilla, B. E., Ruiz Reynoso, A. M., Ramírez Cortés, V., Sandoval Trujillo, S. J., & Méndez Guevara, L. C. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional / Reasons and factors involved in the organizational commitment. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 820–846. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- Hernández Salazar, G. A., Olaya Pardo, A. M., & Torres Guevara, L. E. (2020). Heterogeneidad de los asociados y estructura de capital de las cooperativas no financieras en Colombia. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 135. <https://doi.org/10.5209/reve.69178>
- Huyler, D., & McGill, C. M. (2019). Book Review: Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, by CreswellJohn and CreswellJ. David. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc. 275 pages, \$67.00 (Paperback). *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 31(3), 75–77. <https://doi.org/10.1002/nha3.20258>
- Lee, M. C. C., Lin, M.-H., Srinivasan, P. M., & Carr, S. C. (2024). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43(11), 9567–9582. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>
- Loli P, A., Montgómery U., , Willian, Cerón V., F., Del Carpio G., J., Navarro V., V., & Llacho I, K. (2016). Compromiso organizacional y sentimiento de permanencia de los profesionales en las organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana. *Revista de Investigación En Psicología*, 18(1), 105. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v18i1.11781>
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2013). The relationship between servant leadership, affective team commitment and team effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.495>

- Mendoza Ignacio. (2015). Estudio de liderazgo transformacional desde las percepciones de jefes y seguidores de una empresa Consultoria de Mexico: Administración de Recursos Humanos. *XX Congreso Internacional de Contaduría Administrativa e Informática*, 1–16.
- Montañez Huancaya De Salinas, A. P., Palumbo Pinto, G. B., Ramos Vera, R. P., & Ramos Vera, P. M. (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>
- Montes Ninaquispe, J. C., Pantaleón Santa María, A. L., Ludeña Jugo, D. A., Castro Muñoz, W. T., Farias Rodriguez, J. C., Maco Elera, B. H., & Vasquez Huatay, K. C. (2024). Peruvian Agro-Exports' Competitiveness: An Assessment of the Export Development of Its Main Products. *Economies*, 12(6), 156.
<https://doi.org/10.3390/economies12060156>
- Mubashar Tahira, & Muhammad Kashif Fida. (2023). *Prácticas de liderazgo auténtico en las organizaciones: desarrollo y validación de una escala de prácticas de liderazgo auténtico en Pakistán*.
- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2023). The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership styles and employee commitment. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 286–304. <https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2021-0029>
- Neil J. Salkind. (2017). *Exploring Research*. Pearson.
- Nguyen, P. H., Nguyen, L. T., & Nguyen, L. T. C. (2024). Target similarity and gender difference: Effects of servant leadership on supervisory commitment and supervisory citizenship behavior. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 3(2), 92–107.
<https://doi.org/10.1108/IRJMS-07-2023-0060>
- Oh, H. S., & Sawang, S. (2021). Qualitative differences in the mindsets associated with dual nature of normative commitment. *PLOS ONE*, 16(6), e0251193.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0251193>
- Omar, A., Paris, L., & Vaamonde, J. D. (2009). El interjuego entre el compromiso organizacional y los valores personales. *Psicodebate*, 9(0), 27.
<https://doi.org/10.18682/pd.v9i0.406>
- Organizaciones Cooperativas Agrarias inscritas en el RNCA*. (2025). Registro Nacional de Cooperativas Agrarias. <https://ppa.midagri.gob.pe/>
- Ormaza Cevallos, M. G., Lozano Jaramillo, G. A., Chávez Franco, J. A., & Andrade Vera, S. A. (2023). Liderazgo transformacional: un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Especial 10), 1678–1692. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.50>

- Palupi, M. (2020). Efforts to Improve Employee Creativity Through Transformational Leadership. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2). <https://doi.org/10.18196/mb.112100>
- Pilamunga Pucha, E. C., & Goyes Noboa, J. E. (2024). Liderazgo transformacional en instituciones financieras: Caso de estudio Cooperativa de ahorro y crédito Juan Pío de Mora Ltda. Cantón San Miguel de Bolívar. *Reincisol.*, 3(6), 3996–4016. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)3996-4016](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)3996-4016)
- Pimentel Bernal, P. (2020). ATENCION PLENA Y LIDERAZGO: PUNTOS DE CONVERGENCIA EN LA EXHIBICIÓN DE NIVELES DE LIDERAZGO. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(2), 74–80. <https://doi.org/10.46677/compendium.v7i2.833>
- Racheal, N., Mlongo, M. P., & Basil, M. (2024). Influencers of leadership styles used by farmer organisations in Uganda. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2294566>
- Sánchez Ortega, J. A., Rivas Rivadeneira, R., Echaiz Rodas, C. A., & Hidalgo Romero, I. (2021). Liderazgo democrático y compromiso organizacional en la Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía. *Journal of the Academy*, 6, 66–88. <https://doi.org/10.47058/joa6.5>
- Santiago Torner, C. (2023). Relación entre liderazgo ético y motivación intrínseca. El rol mediador de la creatividad y el múltiple efecto moderador del compromiso de continuidad. *Revista de Métodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa*. <https://doi.org/10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.7406>
- Sims, H. P., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52(2), 149–158. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.10.002>
- Stolze A., Socher G, Arnold P, Van Kempen A, & Brandstetter N. (2021). Third Mission Internationalization in Times of Travel Restrictions Through Digital Transformation: The Role of Dynamic Capabilities and Effectual Practices. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship 2021*. <https://doi.org/10.34190/EIE.21.111>
- Tu, S., Li, C., & Shepherd, B. E. (2025). *Between- and Within-Cluster Spearman Rank Correlations*.
- Valdivieso Caisaguano, D. C., & Cañar Tercero, J. E. (2025). El Liderazgo Transformacional en la Toma de Decisiones de la cooperativa de ahorro y crédito Virgen del Cisne, cantón Latacunga. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1). <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3388>
- Vandenberghe, C., Mignonac, K., & Manville, C. (2015). When normative commitment leads to lower well-being and reduced performance. *Human Relations*, 68(5), 843–870. <https://doi.org/10.1177/0018726714547060>

Vargas Prieto, A. (2017). Asistencia técnica, la solución de la crisis de identidad de las cooperativas agrarias. *Temas Agrarios*, 23(1), 62–76.
<https://doi.org/10.21897/rta.v23i1.1146>