

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



Estilos de liderazgo y su predicción en el comportamiento organizacional en una Municipalidad Distrital de Tumbes-Perú, 2025

Tesis para obtener el Título Profesional de Administración y Negocios Internacionales

**Autor:**

Robert Josue Zarate Saldarriaga  
Frenns Josept Ccalle Tupac

**Asesor:**

Dr. Jesus Fernando Bejarano Auqui

Lima, Mayo del 2026

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Jesus Fernando Bejarano Auqui, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Estilos de liderazgo y su predicción en el comportamiento organizacional en una Municipalidad Distrital de Tumbes-Perú, 2025”** de los autores Robert Josue Zarate Saldarriaga y Frenns Josept Ccalle Tupactiene un índice de similitud de 10 % verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 18 días del mes de mayo del año 2026.



Jesus Fernando Bejarano Auqui

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



En Lima, Naña, Villa Unión, a 06 día(s) del mes de mayo del año 2020 siendo las 16:34 horas,

reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Sede Lima, bajo la dirección del (de la) presidente(a)

Mg. Alcides Alberto Flores Saenz, el (la) secretario(a) Dra. Karina Elizabeth

Pardo Abanto y los demás miembros: Mg. Guido Anaya

Huapaya Flores y el (la) asesor(a) Dr. Jesús Fernando

con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulado:

"Estilos de liderazgo y su predicción en el comportamiento organizacional en una Municipalidad Distrital de Tumbes - Perú, 2020"

a) Fresno Joseph Calle Tupac del(los) bachiller(es)

b) Robert Jesus Larate Saldarriaga

c)

conducente a la obtención del título profesional de: Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller (a): Fresno Joseph Calle Tupac

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	17	B+	Muy bueno	Sobresaliente

Bachiller (b): Robert Jesus Larate Saldarriaga


CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	17	B+	Muy bueno	Sobresaliente

Bachiller (c):

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	


(\*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

  
Presidentela

  
Secretario/a

  
Asesor/a

  
Miembro

Miembro

  
Bachiller (a)

  
Bachiller (b)

Bachiller (c)

# Índice

1.	Resumen.....	5
2.	Introducción.....	6
3.	Revisión de la literatura .....	7
3.1.	Estilos de liderazgo.....	8
3.1.1.	Autocrático.....	8
3.1.2.	Democrático.....	8
3.1.3.	Liberal (Laissez-Faire).....	9
3.2.	Teorías clásicas de los estilos de liderazgo en las empresas en la actualidad.....	9
3.3.	Tendencias contemporáneas del liderazgo en la gestión pública peruana.....	10
3.4.	Comportamiento organizacional.....	11
3.5.	Comportamiento organizacional e innovación .....	12
3.6.	El enfoque estructural y funcional del comportamiento organizacional .....	13
3.7.	La intergeneracionalidad en el comportamiento organizacional .....	13
4.	Metodología.....	14
5.	Resultados.....	17
5.1.	Matriz de componentes rotados (VARIMAX) del análisis factorial exploratorio (AFE) para estilos de liderazgo.....	17
5.2.	Matriz de componentes rotados (VARIMAX) del análisis factorial exploratorio (AFE) para comportamiento organizacional.....	18
5.3.	Evaluación de la estructura factorial del constructo .....	19
5.4.	Análisis de confiabilidad y validez convergente de los constructos.....	20
5.5.	Evaluación de la bondad de ajuste de los modelos de medición (AFC).....	21
5.6.	Validez discriminante demostrada por el índice HTMT- estilos de liderazgo .....	21
5.7.	Validez discriminante del comportamiento organizacional (HTMT).....	22
5.8.	Modelo estructural de relaciones hipotetizadas .....	22
5.9.	Evaluación del modelo estructural entre estilos de liderazgo y comportamiento organizacional.....	23
5.10.	Modelo de estilos de liderazgo como predictores del comportamiento organizacional.....	24
6.	Discusión.....	25
7.	Conclusiones.....	27
8.	Recomendaciones .....	28
9.	Referencias.....	29
10.	Anexos .....	34
10.1.	Evidencia de sumisión del artículo en una revista.....	34
10.2.	Copia de la resolución de inscripción del perfil de proyecto de tesis en formato artículo aprobado por el consejo de la facultad .....	35

# Estilos de liderazgo y su predicción en el comportamiento organizacional en una Municipalidad Distrital de Tumbes-Perú, 2025

## Leadership Styles and Their Predictive Power on Organizational Behavior in a District Municipality in Tumbes, Peru, 2025

### 1. Resumen

El liderazgo es un elemento clave en el diseño de dinámicas organizativas y en el logro de resultados efectivos, especialmente en el sector público, donde la efectividad y la inclusión de los colaboradores son críticas. La presente investigación evalúa la capacidad predictiva de los estilos de liderazgo sobre el comportamiento organizacional en la Municipalidad Distrital de Tumbes (Perú) en el año 2025, utilizando una población censal de 100 colaboradores. Con un diseño de investigación de tipo cuantitativa, predictiva, no experimental y de corte transversal, se recurrió a un modelamiento estadístico para evaluar las predicciones de las variables. Los resultados obtenidos muestran que los estilos de liderazgo que son participativos, autónomos y cooperativos como son los democráticos y los liberales, predicen de manera significativa un comportamiento organizacional positivo, fomentando climas laborales colaborativos y comprometidos. En contraste, el liderazgo autocrático presentó una predicción escasa, lo que señala que las dirigencias rígidas y jerárquicas son menos efectivas para promover la construcción de dinámicas positivas. Estos hallazgos ponen en valor la necesidad de potenciar liderazgos participativos e inclusivos para fortalecer la gestión municipal y enriquecer la práctica del comportamiento organizacional en el ámbito público peruano.

**Palabras clave:** Liderazgo, Estilos de liderazgo, comportamiento organizacional, participación y gestión municipal.

### Abstract

Leadership is a key element in the design of organizational dynamics and in achieving effective results, especially in the public sector, where effectiveness and employee inclusion are critical. This research evaluates the predictive capacity of leadership styles on organizational behavior in the District Municipality of Tumbes (Peru) in 2025, using a sample size of 100 employees. Using a quantitative, predictive, non-experimental, cross-sectional research design, statistical modeling was used to evaluate the predictions of the variables. The results show that participatory, autonomous, and cooperative leadership styles, such as democratic and liberal styles, significantly predict positive organizational behavior, fostering collaborative and committed work environments. In contrast, autocratic leadership showed poor predictive power, indicating that rigid and hierarchical leadership styles are less effective in promoting positive dynamics. These findings highlight the need to promote participatory and inclusive leadership to strengthen municipal management and enrich organizational behavior practices in the Peruvian public sector.

**Keywords:** Leadership, Leadership Styles, Organizational Behavior, Participation and Municipal Management.

## 2. Introducción

La gestión de las organizaciones nacionales e internacionales enfrentan una creciente brecha de desempeño que a menudo se origina en el conflicto entre la dirección y las expectativas del talento humano. A pesar de existen teorías, y estilos de liderazgo las organizaciones y municipalidades siguen luchando con bajos niveles de motivación y resistencia al cambio, lo que afecta directamente en su desempeño. Esta investigación subraya la necesidad de comprender cómo el liderazgo se convierte en un factor predictivo del comportamiento organizacional (CO). El liderazgo y el CO constituyen dos constructos esenciales en la gestión moderna, pues su sinergia es determinante para el éxito y la sostenibilidad de cualquier institución. Para (Aldossari & Alanizan, 2025) un buen estilo de liderazgo sumado al CO formaría dos de las partes más importantes de la gestión moderna, dado que su sinergia se vuelve determinante al hablar del éxito y de la sostenibilidad en el tiempo de cualquier organización. Así mismo (Nazarian et al., 2025) en su investigación sobre el liderazgo intercultural no dicen que este es un proceso catalizador que moldea la cultura, la moral y la dirección estratégica, especialmente en un entorno global caracterizado por la alta volatilidad y la transformación tecnológica. A su vez (Anos, 2025) menciona que las dinámicas organizacionales actuales, más influenciadas por modelos de trabajo híbrido y la mayor exigencia de responsabilidad social, como una condición, han generado mayor relevancia sobre en qué medida los estilos de liderazgo afectan el CO. Por su parte (Lerutla & Steyn, 2022) indica que las investigaciones contemporáneas buscan ir más allá de la simple caracterización de los estilos autocrático, democrático, liberal para captar su potencial explicativo sobre la innovación, la productividad y el bienestar psicológico. Finalmente (Arifiani & Sawitri, 2025) indican que un CO positivo, caracterizado por el compromiso, la motivación y la adaptabilidad, es la respuesta operativa a un liderazgo eficaz. Para (Dionicio Cuellar, 2021) en su investigación echa a la Municipalidad de Huaura nos indica que al analizar la gestión pública del Perú se halló una gran necesidad de optimizar el CO, particularmente en las municipalidades distritales o provinciales, donde la eficacia administrativa decae mucho e impacta directamente en la calidad de vida de la ciudadanía. Para (Ramírez Ramos, 2024) estas instituciones deberían operar bajo una alta complejidad regulatoria, restricciones presupuestarias y una constante exigencia de transparencia y rendición de cuentas, pero a lo largo de los años estas mismas reglas de vas tergiversando. De igual manera (Vega Balladares & Ladines Bances, 2017) indican que el estilo de liderazgo ejercido por los funcionarios y directivos se convierte en un factor crítico de éxito o fracaso para la implementación de

políticas públicas y la gestión del talento humano. Además (De la Paz Ramos, 2024) menciona que un buen estilo de liderazgo puede anticipar mejoras en indicadores de CO como el clima laboral o la motivación. A su vez (Flores Gutiérrez, 2024) el liderazgo que fomente el empoderamiento y la participación, de forma predictiva, contribuirá a que el CO sea más ágil y adaptativo, lo cual es crucial para afrontar los problemas socioeconómicos de la región.

Estudiar los estilos de liderazgo y su efecto en el CO en una municipalidad distrital de Tumbes es relevante porque ayuda a comprender cómo el liderazgo incide en la motivación, productividad y compromiso de los funcionarios públicos. Esta investigación, en el contexto municipal peruano, contribuye a la teoría eligiendo una relación escasamente estudiada y tipificando que estilos de liderazgo generan clima organizacional positivos. En la propuesta, se espera que los resultados se utilicen en la formulación de planes de capacitación y de mejora en la práctica de la dirección, que se traduzca en una docencia más eficiente, participativa, y democrática. De igual forma, se espera que el estudio contribuya a la mejora de la prestación de los servicios públicos y a la satisfacción de la población. Dentro de la modernización del estado peruano, la relación de la investigación es primordial para el desarrollo institucional y la mejora en las organizaciones de la comunidad de Tumbes para que sean más éticas, innovadoras y enfocadas en el servicio. La investigación tiene el propósito de responder cómo los estilos de liderazgo en el año 2025, en la municipalidad distrital de Tumbes, predicen el CO. Aunque hay mucha literatura acerca de liderazgo y comportamiento en las organizaciones, en el país son muy escasos los trabajos en el nivel local de la administración pública. En las municipalidades distritales hay realidades laborales que permanecen en el olvido. En Tumbes, no hay estudios recientes que analicen cómo los estilos de liderazgo predicen el comportamiento y la motivación de los empleados. Esta situación afecta de sobremanera el conocimiento que se tiene del liderazgo en las administraciones municipales. Por tanto, se hace necesario un trabajo de investigación que genere evidencia en este sentido. De este modo, se podrá contribuir a la mejora de la gestión pública y del desarrollo organizacional en favor de los administrados.

### **3. Revisión de la literatura**

El liderazgo es una idea compleja y en constante evolución, fundamental para la gestión y la psicología en las organizaciones. Se describe usualmente como la habilidad para afectar a un conjunto de individuos, guiándolos hacia el cumplimiento de un objetivo compartido, a través del modelo a seguir, la interacción y el fomento del entusiasmo. Es el motor que promueve la transformación y la orientación en cualquier tipo de sistema. Para (Lan et al.,

2025) el liderazgo se define en su mayor parte como un mecanismo de influencia que se desarrolla entre una persona que lidera y aquellos que la siguen, siendo ambas partes claves en el resultado final. Por su parte, (Hadi et al., 2025) definen el liderazgo como la capacidad de afectar a un equipo para que logre una visión o una serie de objetivos, distinguiéndolo de la gestión, que se concentra en asegurar el orden y la consistencia. Además, (Beck & Dahling, 2025) expresa que un líder debe saber en qué momento debe hacer uso del poder y la autoridad para poder generar un clima de confianza y compromiso en los equipos en una situación de cambio. Finalmente, (Nazarian et al., 2025) determinan que el verdadero liderazgo se centra en la capacidad de responder a diferentes situaciones y crear significado, convirtiendo a los seguidores en líderes y actualizando el propósito.

### **3.1. Estilos de liderazgo**

En su estudio (Serrano & Portalanza, 2014), mencionan que Lewin, Lippitt y White hacen una clasificación de los estilos de liderazgo más influyentes en relación con cómo se ejerce la autoridad y la participación del grupo, y que dentro del estilo de vida se incluyen los siguientes aspectos:

#### **3.1.1. Autocrático**

Hay que afirmar que un autócrata espera obediencia y ejerce un control riguroso sobre el trabajo de sus subordinados es correcto, siguiendo esto (Mphaluwa et al., 2025), indica que este estilo la toma de decisiones es ágil y permite que, en emergencias, se tomen decisiones rápidas e instantáneas. Por su parte, (Eck et al., 2025) investigan que, si bien es eficiente en la ejecución de tareas simples o repetitivas, esta puede generar dependencia y reducir la iniciativa de los empleados. Además, (Helms, 2025) destaca que la comunicación en este estilo es predominantemente unidireccional empujado del líder al seguidor, minimizando el feedback. Por otro lado, (Al Qattan & Abdelwahed, 2025a) analiza que su uso sostenido de este estilo de liderazgo está asociado a una baja moral y alta rotación, ya que la voz del empleado es mitigada. Finalmente, (Kincaid et al., 2024) concluyen que el estilo autocrático es más efectivo cuando la calidad de la decisión depende exclusivamente de la expertise del líder.

#### **3.1.2. Democrático**

El liderazgo democrático busca la colaboración y participación del grupo en la toma de decisiones, aunque al final el líder es quien tiene la voz final. Para (Tibebu et al., 2025), el buen líder democrático fomenta un ambiente de confianza y respeto mutuo, lo que incrementa el compromiso de sus colaboradores. A su vez, (Imran et al., 2025) demuestra que, al incluir de

diversas perspectivas en el proceso de resolución de un conflicto, estos tienden a producir soluciones más creativas y de mayor calidad. Para (Gong et al., 2024), nos dice que el proceso es más lento que el autocrático, pero el resultado tiene una mayor aceptación de la toma de decisiones por parte del equipo. Además, (Li & Xing, 2025) en su estudio a líderes de atletas nos indica que este enfoque es ideal para el desarrollo del talento, ya que empodera a los subordinados y les da experiencia, autonomía en la resolución de problemas y finalmente, (Al Qattan & Abdelwahed, 2025b) argumenta que este estilo está fuertemente correlacionado con una alta satisfacción laboral y una cultura de innovación.

### **3.1.3. Liberal (Laissez-Faire)**

El estilo liberal, o *laissez-faire*, implica que la delegación completa de la autoridad a los empleados. El líder liberal proporciona las herramientas y la información, pero ofrece una dirección y supervisión mínimas. Según (Alsadaan et al., 2025), este estilo maximiza la autonomía y el autocontrol de los trabajadores, siendo idóneo para equipos de expertos o profesionales altamente cualificados. A su vez, (Robert & Vandenberghe, 2025) analiza que el líder se comporta más como un consultor o recurso que como un director, interviniendo solo cuando es estrictamente necesario o solicitado. Para (Lopez et al., 2025), sin embargo, este enfoque conlleva un riesgo significativo de ambigüedad de roles y una posible falta de coordinación, lo que puede afectar el rendimiento si el equipo carece de autodisciplina. Además, (Doan et al., 2025) explora que la clave de su éxito reside en establecer metas claras y sistemas de rendición de cuentas bien definidos para evitar el vacío de poder. Finalmente, (Liu et al., 2024) concluye que, si bien promueve la creatividad individual, puede llevar a una baja productividad si los miembros del equipo no tienen las habilidades de automotivación y gestión del tiempo necesarias.

## **3.2. Teorías clásicas de los estilos de liderazgo en las empresas en la actualidad**

El liderazgo cambia de acuerdo con las circunstancias y con respuesta a esto históricamente se han intentado explicar cómo se hace un líder efectivo; las teorías clásicas se centran en los rasgos esenciales de un líder y como este debe comportarse. Para (Alanazi & Mersal, 2025), mencionan que los rasgos fue el inicio para identificar las características inherentes para diferencias a los líderes natos de los seguidores. Por su parte, (Alsaqqa, 2023) señala que las teorías conductuales dan un cambio fundamental, enfocándose en lo que los líderes se crean, lo que permitió la replicabilidad y el desarrollo de habilidades de liderazgo. Además, (Chacón-Guerrero et al., 2023) añaden en sus estudios llevados en varias universidades de Latinoamérica donde identificaron que los equipos participan con sus líderes actuales, pero una proporción

significativa no prioriza las relaciones personales al corregir errores o que sugiere una posible área de mejora en las habilidades interpersonales. Además (Flores et al., 2023) analizan los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social, imagen y reputación, donde buscan influir en las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra, eficiencia).

El uso del estilo autocrático se ha refinado en el contexto empresarial contemporáneo, se reconoció que este liderazgo es situacional e incluso adaptativo al cambio. Para (Vasiljeva et al., 2023) ven que este liderazgo es importante cuando los ciber ataques o fallas de producción son críticos y la toma de decisiones debe ser inmediata. Por su parte, (Briker et al., 2021) argumentan que en la actualidad se manifiesta como la autoridad perfecta, donde la toma de decisiones unilateral es aceptada debido a la experiencia del líder, no solo por su posición jerárquica. Además, (Braun et al., 2018) exploran que empresas con baja madurez organizacional, este estilo es transitorio y necesario para establecer estructuras y procesos básicos. En cuanto al estilo democrático, este es más apreciado en la era de la información y la gestión del conocimiento. Según (Gul & Baloglu, 2024), es esencial fomentar estructuras de trabajo ágiles y las metodologías Scrum donde la colaboración interfuncional está en el centro.

A su vez, (Sathorar et al., 2023) investigaron cómo este estilo es crucial para la integración de la diversidad en el lugar de trabajo, asegurando que las minorías tengan voz en las decisiones estratégicas. Para (Alshehhi et al., 2023), la tecnología digital facilita este estilo, ya que las herramientas de colaboración virtual amplían la participación en la toma de decisiones. El estilo Laissez-faire se ha transformado en la práctica de liderazgo empoderador. Para (Al-Khasawneh et al., 2021), este enfoque es inherente a la gestión de start-ups y empresas tecnológicas, donde la autonomía es un beneficio clave. Por su parte, (Makhdoom et al., 2021) señalan que su éxito de la delegación de funciones depende de la claridad de los KPIs, lo que permite a los colaboradores gestionar su "cómo" mientras el líder determina el "qué". Además, (Ikegbu et al., 2020) estudiaron que la delegación radical puede resultar fallida si no se implementa un sistema de mentorización o coaching para las nuevas generaciones de colaboradores.

### **3.3. Tendencias contemporáneas del liderazgo en la gestión pública peruana**

La administración pública contemporánea requiere un liderazgo que supere los enfoques jerárquicos convencionales para fomentar la productividad y la satisfacción de los ciudadanos. En este marco, el liderazgo se convierte no solo en un rol administrativo, sino en el impulso que define el CO de quienes trabajan en el sector público. Para (Mulyani & Basrowi, 2024)

explican de qué manera el impulso hacia la mejora de los gobiernos digitales y la transformación de procedimientos está cambiando la administración pública en Latinoamérica.

El liderazgo actual necesita centrarse en poner en práctica políticas que amplíen la disponibilidad y utilización de estas herramientas tecnológicas para promover una participación ciudadana más activa y una gestión más efectiva. Además, (Nash et al., 2024) argumenta que el liderazgo transformacional es un enfoque efectivo para enfrentar los retos de la gobernanza en Sudamérica, incluido Perú. Este tipo de liderazgo se distingue por su habilidad para capacitar a las personas, aumentar la satisfacción en el trabajo y fomentar prácticas de gestión del conocimiento que sean eficientes en el ámbito público. Por su parte (Amin et al., 2024) nos dicen que el liderazgo exitoso en los municipios de Perú (de acuerdo con una investigación en Lima) necesitan reforzar las formas de participación de la comunidad; esto siendo esencial para optimizar la gestión gubernamental, fomentar un desarrollo territorial que sea sostenible y garantizar que la opinión del ciudadano sea crucial en el proceso de decisiones. Finalmente (Ashikali, 2023) el reto más importante del liderazgo en el ámbito público consiste en vencer los obstáculos que presenta la cultura de la organización y la falta de coordinación. Es fundamental que el líder trabaje en estas cuestiones internas para poder poner en marcha un sistema de gestión más eficaz y centrado en el ciudadano.

### **3.4. Comportamiento organizacional**

El CO se refiere a la atmósfera o ambiente psicológico y emocional que se percibe dentro de una organización, según (Suárez Guevara, 2020) se sostiene que el CO es la disciplina que se especializa en el estudio de los individuos, los grupos, así como las estructuras que participan en la organización, (Alvarado, 2021) señala el propósito del CO es examinar y guiar las interacciones dentro de la organización de forma más eficaz, estableciendo los fundamentos de la ventaja competitiva en recursos tangibles (visibles y cuantificables) e intangibles (conductas que son difíciles de imitar), lo cual permite un análisis y funcionamiento mucho más efectivo en las interacciones organizacionales.

De igual manera, el CO es un objeto de estudio en muchas áreas del saber, como la administración, la psicología y la sociología. En la administración proporciona herramientas básicas que le permiten afrontar los problemas organizacionales y sujetar a su organización, como un ambiente de trabajo, desempeño, satisfacción, capacitación, la toma de decisión, el liderazgo, la comunicación, la dinámica grupal, los valores, la tecnología y los procesos. En la psicología, el CO se relaciona de forma más que directa con el individuo, las emociones, la

personalidad, la motivación, la resolución de problemas y la satisfacción en el trabajo. Mientras, la sociología aporta a entender el comportamiento grupal, su contexto sociocultural, la cultura organizacional, la formación de equipos, la dinámica de grupo, la resolución de conflictos y la estructura formal en las organizaciones (Javier, 2020).

De acuerdo con (García Tamayo, 2021), el comportamiento dentro de una organización asiste a los líderes en alcanzar la eficacia empresarial. Facilita la utilización de la experiencia, las competencias y el conocimiento imprescindibles para cumplir con los fines de la organización. En este contexto, (Robbins & Judge, 2017) señalan que es cada vez más común combinar el estudio del CO con la administración, el rendimiento y la conexión con diversos factores tanto internos como externos de las compañías, adoptando una aproximación sistémica, dado que las variables que definen el CO se vinculan a la manera en que las personas se relacionan con los componentes de un sistema organizacional.

### **3.5. Comportamiento organizacional e innovación**

Para (Macías Columba et al., 2020), las nuevas tecnologías aportan herramientas que transforman la cultura de una organización al cambiar la manera en que se transmiten valores, creencias y normas dentro de la empresa. La inclusión de tecnologías como la inteligencia artificial, por ejemplo, altera el proceso de toma de decisiones al automatizar ciertas actividades y asignar labores a sistemas inteligentes. Estar en contacto con nuevas tecnologías puede afectar cómo los empleados perciben su control y autonomía. Con la llegada de nuevas tecnologías, establecen un entorno en donde la innovación es valorada, el aprendizaje y la experimentación son postulados que se enfatizan. Las organizaciones que utilizan nuevas tecnologías, en sus procesos, con frecuencia, desarrollan culturas de flexibilidad y cambio, para que los empleados se adapten rápidamente a nuevas tecnologías y metodologías. En ese sentido (Castillo Amores et al., 2025) señalan que una cultura organizativa bien administrada impulsa la cooperación, el compromiso y la creatividad entre los grupos se cristalizan en un mejor desempeño operativo. No obstante, la falta de comunicación, los conflictos y la motivación, entre otras, pueden influir negativamente en los resultados, al aumentar el trabajo y el desgaste. Por ello, las organizaciones deben invertir en estrategias que promuevan un entorno de trabajo positivo. Capacitación en habilidades blandas, programas de bienestar y sistemas de reconocimiento alinean los intereses personales con los de la organización. Por el contrario, (Ramírez Molina et al., 2025) señala que la innovación se define como la incorporación de un producto y servicio novedoso, o que haya sido considerablemente perfeccionado. Además,

puede referirse a un proceso, una nueva estrategia de mercadotecnia o un nuevo sistema organizacional en las operaciones internas de la compañía o en la gestión del entorno laboral, así como en las interacciones externas.

### **3.6. El enfoque estructural y funcional del comportamiento organizacional**

Para (Sosa de Baptista, 2012) a través del tiempo se ha observado que el análisis del comportamiento dentro de las organizaciones ha estado marcado por las perspectivas tradicionales que han prevalecido en el ámbito de las ciencias sociales. Al revisar los principales representantes de esta línea de pensamiento, se puede notar que numerosos autores presentan ideas sobre el CO utilizando las categorías tradicionales del enfoque epistemológico que fue predominante con el positivismo. Estos autores describen el comportamiento en función de varias categorías, tales como: individuo, motivación, liderazgo, conflicto, grupo, entre otras. En relación con lo mencionado (Ramos-Méndez et al., 2019) se presentó un enfoque de vida organizacional basado en la segmentación y especialización de las labores, identificando a las organizaciones como jerárquicas, piramidales y funcionales. Esto crea una red de interacciones personales que se sostiene a través de tareas especializadas. Sobre este tema, (Chumpitaz Ayala, 2022) señala que la estructura funcional agrupa a los trabajadores según la similitud en sus funciones, habilidades o responsabilidades. Un ejemplo sería una empresa que se organiza en departamentos de producción, marketing, recursos humanos y contabilidad. Muchas grandes empresas emplean este tipo de estructura, aunque ha cambiado para permitir adaptaciones rápidas ante nuevas oportunidades de negocio. No obstante, la estructura funcional presenta ciertas ventajas, como facilitar que los especialistas desarrollen su experticia más fácilmente que si estuvieran en unidades diversificadas.

### **3.7. La intergeneracionalidad en el comportamiento organizacional**

De acuerdo con (Bernal Ortiz, 2024), entender cómo se comportan las diferentes generaciones es fundamental para las organizaciones, ya que afecta de manera directa la motivación, el compromiso de los trabajadores, la administración del talento y la formulación de estrategias efectivas de liderazgo y manejo del cambio. En el mismo sentido, (Chasi Ramos et al., 2025) indican que, en el ámbito empresarial, la presencia de diferentes generaciones en una misma empresa puede influir en el rendimiento laboral, ya que cada grupo generacional exhibe variaciones en sus valores, métodos de trabajo, percepciones y expectativas. Los desafíos relacionados con las diferencias intergeneracionales complican las relaciones, la comunicación, la adaptación y, en consecuencia, el alcance del desempeño óptimo en las

organizaciones. Una de las consecuencias más importantes de la diversidad intergeneracional en las organizaciones es la resistencia al cambio, especialmente en los trabajadores mayores. (Ramírez Angel, 2022) señala que los trabajadores más veteranos pueden percibir como amenaza las tecnologías más recientes y las nuevas metodologías que los más jóvenes traen. En el otro extremo, los millennials tienden a mostrar una alta necesidad de inmediatez y una gran impaciencia que en algunos casos dificulta la promoción de la innovación y la asunción de cambios dentro de las organizaciones. Por su parte, (Díaz Sarmiento, 2025) señala que la generación millennial valora el trabajo colaborativo y la retroalimentación, considerándolo vital para su desarrollo profesional. A pesar de esto, las características de egocentrismo son evidentes y la necesidad de recibir reconocimiento individual dentro de los equipos de trabajo es marcadamente notoria.

La generación Z muestra afinidad por empresas con jerarquías bajas y flexibles, y promueven el equilibrio entre el trabajo y la vida, y la búsqueda de un trabajo con sentido, por encima de la retribución económica. Independientemente de las diferencias, las dos generaciones demandan flexibilidad y el reconocimiento como elementos significativos para la inversión en el trabajo y el compromiso con la organización. Finalmente, el análisis a partir del estudio de (Justiniano Advíncula, 2020) muestra importantes diferencias en las distintas generaciones en la dedicación y el desempeño en el trabajo. Los resultados muestran que la Generación X se adapta mejor al trabajo. A diferencia de la Baby Boomer, que tiene una actitud inclinada emocional y normativa hacia la empresa, la Generación Y tiene un compromiso más bajo. A partir de un agregado, se puede decir que el enfoque y la dedicación al trabajo en cada una de las generaciones está en función de su particularidad, lo que influye en la conexión con la organización y en la dinámica laboral.

#### **4. Metodología**

Para mejorar su administración institucional, las entidades gubernamentales, incluyendo las municipalidades distritales, deben implementar ciertas formas de liderazgo que se desarrollen en un CO constructivo. En este contexto, la municipalidad distrital de Tumbes debe abordar en el 2025 el efecto que los diferentes estilos de liderazgo tienen sobre la actitud, motivación y desempeño de los trabajadores. La investigación sobre este fenómeno ha mostrado que el liderazgo, además de orientar la consecución de las metas institucionales, es un indicador del nivel de compromiso, la calidad de las relaciones de comunicación y la cohesión del grupo (Zárate, 2025). En esta línea, las investigaciones sobre la relación de los diferentes estilos de

liderazgo y el CO se constituyen en un medio para el establecimiento de prácticas gerenciales que propicien un ambiente de trabajo armónico, participativo y orientado hacia el servicio público.

Con el objetivo de abordar de manera exhaustiva el alcance del presente estudio, se llevó a cabo una revisión detallada de la literatura científica que facilitó la creación de un marco teórico sólido sobre los tipos de liderazgo y su impacto en el comportamiento dentro de las organizaciones. La metodología utilizada se basa en un enfoque cuantitativo y predictivo, la justificación de la naturaleza cuantitativa según (Roque-Hernández et al., 2024) es cuando existe dicotomía experimental con un solo proyecto, en este tipo se permite las operaciones numéricas. Se emplea y aplica operaciones numéricas, y métodos estadísticos. Para (López & Santamaría, 2024) los métodos estadísticos utilizan recursos matemáticos para resumir una gran cantidad de datos e inferir conclusiones de ellas. Además, (López-Garrido & Sánchez-Santamaría, 2024) indica que los estudios cuantitativos se clasifican en tres categorías, consenso de información, asignación subjetiva y usos totalizados. Para (Espino Timón, 2017) el enfoque predictivo se considera un campo dentro de la minería de datos que implica la obtención de información de los datos disponibles y su posterior aplicación para anticipar tendencias y patrones de comportamiento, lo cual puede ser relevante para cualquier acontecimiento desconocido en el pasado, el presente o el futuro. Este tipo de análisis se basa en la detección de conexiones entre variables en sucesos anteriores, para aprovechar esas conexiones y prever posibles desenlaces en situaciones futuras. Sin embargo, es importante señalar que la exactitud de los resultados conseguidos depende en gran medida de la forma en que se ha llevado a cabo el análisis de los datos, así como de la calidad de las premisas. Además, se adopta un diseño de investigación no experimental de corte transversal, donde no hubo modificaciones de las variables y se observaron los hechos conforme ocurren cotidianamente. Así mismo, y por la naturaleza de la problemática el alcance es de corte transversal; para (Araneda et al., 2023) el corte transversal solo evalúa un momento determinado de una variable y omite su evolución en el tiempo. De este modo, el estudio tiene la intención de proporcionar información significativa para la gestión pública local, al ofrecer una mejor comprensión de cómo el liderazgo afecta la dinámica organizacional y la eficacia de las instituciones.

La población de este estudio está compuesta por un total de 100 empleados de la municipalidad distrital de Tumbes, en Perú, para el año 2025 (se constituye el 100% de la población). Debido a que la cantidad de trabajadores es gestionable y fácil de alcanzar, se

decidió incluir a todos los miembros de la población, aplicando un enfoque censal. La muestra abarca a funcionarios de diversas áreas y niveles jerárquicos, tanto administrativos como operativos, con el fin de examinar de manera completa la dinámica del liderazgo y su conexión con las actitudes, el compromiso y el rendimiento laboral en la institución.

### **Recopilación de datos**

Se diseñó un esquema de encuesta enfocado en los empleados de la municipalidad distrital de Tumbes, quienes se involucraron de manera voluntaria después de proporcionar su autorización informada el 03 septiembre de 2025. La herramienta para recoger datos se llevó a cabo de forma presencial, dedicando cerca de 15 minutos por cada participante, con el objetivo de conseguir información exacta sobre las percepciones de los estilos de liderazgo y su impacto en el comportamiento dentro de la organización.

### **Instrumento**

La técnica escogida fue la encuesta y los instrumentos fueron cuestionarios, para (Tomás García Muñoz, 2003) el cuestionario es un tema muy usado en las ciencias sociales para la tabulación y registro de datos, su formato es muy versátil ya que puede abarcar tanto aspectos cuantitativos como cualitativos. Por lo tanto, en esta investigación se usará el cuestionario para el levantamiento de la información, la cual será aplicada según la encuesta, empleada por (Palacios Reynaldo, 2024) en su investigación denominada liderazgo y comportamiento organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Caleta de Carquin 2024, en el distrito de Huacho (Perú) en la cual dicha encuesta fue validada para su uso en el desarrollo de la investigación.

El instrumento utilizado en la investigación fue la encuesta. La recolección de datos se desarrolló en la municipalidad distrital de Tumbes. La validez y la confiabilidad del instrumento fue utilizado de (Palacios Reynaldo, 2024). El Alfa de Cronbach fue  $< 0.70 - 1.00$ . El instrumento 1, fue elaborado a partir de la teoría de (Koontz Harold et al., 2012); para medir el nivel de liderazgo, el cual se distribuyó en 3 dimensiones, haciendo un total de 12 ítems. Para lo cual, cada ítem tiene tres alternativas de respuesta: 1 = nunca, 2 = a veces y 3 = Siempre. El instrumento 2: fue elaborado a partir de la teoría de (Robbins & Judge, 2009), para medir el CO, el cual se distribuye en 6 dimensiones, haciendo un total de 14 ítems. Para lo cual, cada ítem tiene tres alternativas de respuesta: 1 = nunca, 2 = a veces y 3 = Siempre.

Para llevar a cabo el análisis estadístico, se utilizó un método cuantitativo que abarcó un examen descriptivo de las variables a través de la media, la desviación estándar, así como los valores mínimos y máximos, además de la distribución de frecuencias y porcentajes en función a los estilos de liderazgo y niveles de conducta organizacional. La consistencia de los instrumentos se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, garantizando su solidez interna. Por último, se implementó un modelo de regresión lineal múltiple, considerando los estilos de liderazgo (autocrático, democrático y liberal) como variables predictivas del CO, con el objetivo de determinar cuál de estas tiene un mayor impacto en el entorno de la municipalidad distrital de Tumbes en 2025.

## **5. Resultados**

### **5.1. Matriz de componentes rotados (VARIMAX) del análisis factorial exploratorio (AFE) para estilos de liderazgo**

El AFE de los estilos de liderazgo, utilizando el método de componentes principales con rotación Varimax, validó una estructura tridimensional subyacente que explica un sólido 69.5% de la varianza total de los ítems. Este hallazgo se fundamenta en una óptima adecuación muestral ( $KMO = 0.889$ ) y la significativa relación entre las variables (prueba de Bartlett  $p < .001$ ). La solución factorial, que resulta muy satisfactoria en cuanto a parsimonia y comprensión de la varianza, se alinea con las recomendaciones metodológicas (Hair et al., 2019). Los tres factores detectados presentan una estructura clara y coherente, con la mayoría de los ítems cargando significativamente (cargas  $> 0.70$ ) y de forma exclusiva en un solo factor, corroborando la diferenciación entre los tres estilos. El factor 1 es el más amplio, compuesto por seis ítems, mientras que el factor 2 y el factor 3 se caracterizan claramente por tres ítems cada uno, todos con cargas superiores al umbral de 0.71. A pesar de la adecuada estructura general, se nota que los ítems est4 y est6 tienen cargas cruzadas significativas en el factor 3 (0.407 y 0.477, respectivamente), lo que indica una superposición conceptual entre el estilo de liderazgo reflejado por el factor 1 y el que representa el factor 3, un aspecto que debe ser considerado al ajustar el instrumento o al interpretar estos estilos de liderazgo en la práctica. La coherencia de los resultados ratifica que esta solución factorial investigada es un fundamento empírico robusto para progresar hacia el AFC (tabla 1)

Tabla 1. Varimax AFE: Estilos de liderazgo

	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>
est2	0.792		
est1	0.758		
est5	0.756		
est3	0.743		
est4	0.712		0.407
est6	0.667		0.477
est10		0.899	
est12		0.796	
est11		0.714	
est7			0.807
est8			0.784
est9			0.717

Note. Applied rotation method is varimax.

## 5.2. Matriz de componentes rotados (VARIMAX) del análisis factorial exploratorio (AFE) para comportamiento organizacional

La matriz de componentes rotados (Varimax) para la variable CO muestra una estructura factorial definida de tres dimensiones que refleja los componentes subyacentes de este constructo. El AFE ha conseguido agrupar los catorce ítems (co1 a co14) de forma muy eficaz, presentando cargas factoriales mayormente elevadas y claras en cada uno de los tres factores. El factor 1 representa la dimensión más extensa, constituida por seis ítems (co1 a co4, co13, y co14), con cargas que varían desde 0.655 hasta un notable 0.920 en co1, lo que sugiere una fuerte correlación interna y una alta saturación de estos ítems con el primer tipo de compromiso. El factor 2 reúne cuatro ítems (co5 a co8), con cargas sólidas que oscilan entre 0.752 y 0.864 en co5, mientras que el factor 3 también se caracteriza claramente por otros cuatro ítems (co9 a co12), cuyas cargas están entre 0.696 y 0.799 en co9. Es notable la falta de cargas cruzadas relevantes (cargas elevadas en más de un factor) en esta matriz, lo que evidencia que la rotación Varimax ha producido una solución factorial ortogonal sobresaliente, donde cada dimensión del compromiso organizacional es única e independiente de las restantes. Esta evidente segregación factorial indica que los elementos del instrumento evalúan de forma precisa y diferenciada los tres tipos teóricos de compromiso organizacional (normalmente afectivo, de continuidad y normativo), ofreciendo una base empírica robusta para la siguiente etapa del análisis (tabla 2)

Tabla 2 Varimax AFE: Comportamiento organizacional

	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>
co1	0.92		
co2	0.82		
co3	0.772		
co4	0.76		
co13	0.677		
co14	0.655		
co5		0.864	
co6		0.762	
co7		0.761	
co8		0.752	
co9			0.799
co10			0.766
co11			0.717
co12			0.696

Note. Applied rotation method is varimax.

### 5.3. Evaluación de la estructura factorial del constructo

Aunque la propuesta teórica inicial planteaba la posibilidad de contar con seis dimensiones diferentes, los resultados del AFE revelaron que los elementos se agrupaban de manera más parsimoniosa en solo tres constructos latentes más amplios, sindicando así un importante solapamiento conceptual entre algunas dimensiones originales, como se menciona acerca de las estructuras factoriales (Costello & Osborne, 2005); por ejemplo, las dimensiones originales 1, 2, 3 y 6 se correlacionaron de manera coherente con el primer factor empírico. A continuación, el análisis factorial confirmatorio (AFC) debía validar la estructura teórica previa, pero el modelo de seis factores no pudo ser calculado por problemas de subidentificación empírica, dado que dos dimensiones (ausentismo y rotación) fueron operacionalizadas a través de un único ítem cada una; los factores que están representados por un solo indicador no son identificables técnicamente lo que impide calcular libremente su varianza y carga factorial, resultando en soluciones que no son reproducibles (Bollen, 1989; Brown, 2015; Rex B, 2023). Debido a esta limitación metodológica, el modelo teórico de seis factores fue descartado como una opción viable. En su lugar, se optó por estimar y comparar dos modelos que pudieran ser identificados: el modelo unifactorial y el modelo de tres factores correlacionados obtenido directamente del AFE. Los resultados del AFC, que se pueden encontrar en la tabla 3, dejaron claro que el modelo de tres factores correlacionados proporcionaba un ajuste excelente a los datos y era estadísticamente superior al modelo

unifactorial, lo que llevó a la decisión final de utilizar esta estructura trifactorial en todos los análisis posteriores (Morin et al., 2015; Rex B, 2023).

Tabla 3 Comparación de modelos AFC

Modelo	$X^2$	gl	p	CFI	TLI	RMSEA [90% IC]	AIC	BIC
M1. Unifactorial	1102.712	77	<.001	0.561	0.481	0.258 [0.245 – 0.272]	8838.486	8930.839
M2. Tres factores	219.767	51	<.001	0.915	0.890	0.129 [0.111 – 0.146]	7022.258	7111.313
M3. Seis Factores	No estimado	No estimado	No estimado	No estimado	No estimado	No estimado	No estimado	No estimado

#### 5.4. Análisis de confiabilidad y validez convergente de los constructos

Los hallazgos presentados en la tabla 4 validan la solidez psicométrica de las herramientas empleadas para evaluar los estilos de liderazgo y el CO. Se nota una excelente consistencia interna en todos los constructos, reflejado en los valores de confiabilidad compuesta (CR), que consistentemente superan el umbral de 0.70, incluso alcanzando más de 0.90 en todos los aspectos siendo el más alto 0.935 para el factor autocrático. Del mismo modo, los valores del alfa de cronbach también muestran una alta confiabilidad, todos ellos por encima de 0.90. En cuanto a la validez convergente, evidenciada a través de la varianza media extraída (AVE), todos los constructos satisfacen con el criterio de superar el umbral de 0.50, lo que indica que los ítems dentro de cada factor explican más varianza que el error de medición. El constructo liberal destacada por tener la AVE más alta (0.810), seguido del democrático (0.770), lo que enfatiza que la mayor parte de la varianza observada en estos factores se debe a su constructo subyacente. En conjunto, estos hallazgos demuestran que las escalas cuentan con la confiabilidad y validez necesarias para realizar análisis estadísticos avanzados.

Tabla 4 Varianza media extraída, confiabilidad compuesta y alfa de cronbach

Constructos	CR	AVE	CA
Autocrático (EST)	0.935	0.703	0.934
Democrático (EST)	0.913	0.770	0.909
Liberal (EST)	0.925	0.810	0.919
F1(CO)	0.912	0.636	0.909
Conducta (CO)	0.930	0.768	0.921

Comportamiento (CO)	0.902	0.697	0.902
---------------------	-------	-------	-------

EST= Estilos de liderazgo; CO = Comportamiento organizacional

### 5.5. Evaluación de la bondad de ajuste de los modelos de medición (AFC)

Los resultados del AFC para los modelos que miden estilos de liderazgo y CO indican que hay un ajuste aceptable a los datos, aunque algunos índices podrían beneficiarse de mejoras. En el caso del modelo de estilos de liderazgo, el ratio  $\chi^2 / gl$  de 4.939 lo que está por encima del umbral ideal de  $\leq 3$  o incluso  $\leq 5$ , lo que señala una leve discrepancia. Sin embargo, el índice de ajuste comparativo CFI (0.922) supera el valor de corte aceptable de  $\geq 0.90$ , señalando que el modelo se ajusta bien en comparación con el modelo nulo. El SRMR que tiene un valor de 0.054, es excelente ya que está por debajo de 0.08. Asimismo, el modelo comparativo organizacional muestra un CFI de 0.922 y un SRMR de 0.055, lo que también confirma un buen ajuste relativo y un bajo residuo estandarizado. Aunque su cociente  $\chi^2 / gl$  es mejor, con un valor de 3.552, el RMSEA llega a 0.113. lo que sugiere un ajuste marginal o inadecuado. En conclusión, ambos modelos demuestran un ajuste aceptable, especialmente en aspectos de ajuste incremental y residuos, pero el error de aproximación (RMSEA) indica que los modelos pueden no encajar perfectamente a la población general (tabla 5).

Tabla 5 Índices de bondad de ajuste de los modelos de medición.

Modelo	$\chi^2$	gl	$\chi^2 / gl$	CFI	SRMR	RMSEA
Estilos de liderazgo	202.497	41	4.939	0.922	0.054	0.104
Comportamiento organizacional	252.211	71	3.552	0.922	0.055	0.113

### 5.6. Validez discriminante demostrada por el índice HTMT- estilos de liderazgo

El método de análisis de heterorrasgo-monorrasgo (HTMT), que se presenta en la tabla 6, se utilizó para evaluar la validez discriminante entre los constructos latentes de confianza, compromiso y satisfacción al cliente. Para que la validez discriminante se cumpla, es fundamental que la correlación entre los constructos sea significativamente inferior a la varianza que cada constructo explica por sí mismo. Los hallazgos muestran que todos los valores HTMT obtenidos se sitúan por debajo del límite estricto de 0.85, con valores de 0.725 (confianza-compromiso), 0.661 (confianza-satisfacción al cliente) y 0.686 (compromiso-satisfacción al cliente). Estos resultados demuestran que la varianza compartida entre los constructos es baja, estableciendo así una validez discriminante adecuada. En términos

prácticos, esto implica que confianza, compromiso y satisfacción del cliente se consideran y se miden como conceptos estadísticamente diferentes e independientes dentro del modelo, validando así la distinción entre las variables latentes para análisis futuros.

Tabla 6. Análisis heterorrasgo-monorrasgo (HTMT) de estilos de liderazgo

<b>Confianza</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Satisfacción al cliente</b>
**		
0.725	**	
0.661	0.686	**

### 5.7. Validez discriminante del comportamiento organizacional (HTMT)

El estudio heterorrasgo-monorrasgo (HTMT), cuyos resultados se pueden ver en la tabla 7, confirma de manera excelente la discriminación entre las tres dimensiones del CO (F1, conducta y comportamiento). Todos los valores HTMT observados están lejos del límite crítico de 0.85, siendo el más bajo entre F1 y comportamiento (0.474), y el más alto entre conducta y comportamiento (0.703). Dado que las correlaciones entre los constructos son bajas, se puede afirmar que las tres dimensiones son estadísticamente diferentes y abordan aspectos únicos del CO, garantizando la independencia conceptual necesaria para el modelado estructural.

Tabla 7. Análisis heterorrasgo-monorrasgo (HTMT) de CO.

<b>F1</b>	<b>Conducta</b>	<b>Comportamiento</b>
**		
0.484	**	
0.474	0.703	***

### 5.8. Modelo estructural de relaciones hipotetizadas

El modelo que se muestra en la figura 1 ilustra la estructura teórica que se propone para su evaluación a través del modelado de ecuaciones estructurales (SEM) utilizando el programa Jamovi V 2.3.28 (con el módulo GAMLj). Este modelo sugiere que los estilos de liderazgo, que incluyen tres categorías: autocrático, democrático y liberal, actúan como un predictor directo del CO, el cual también se descompone en tres componentes: F1, conducta y comportamiento. Además, el modelo incorpora la variable de confianza, desempeñando el papel de mediador o predictor adicional, y establece vínculos predictivos entre el CO, la confianza y las variables resultantes como la satisfacción al cliente. La figura de flechas

unidireccionales ilustra las relaciones causales hipotetizadas que se estimaran de forma simultánea en el SEM.

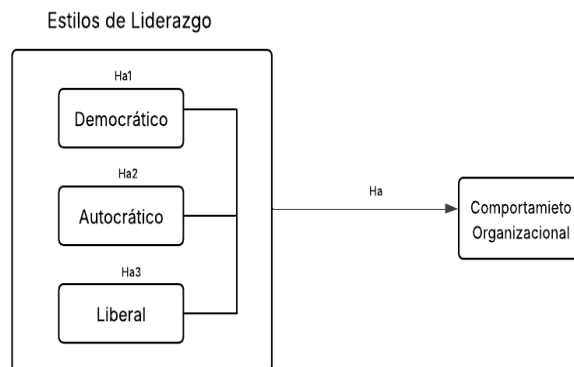
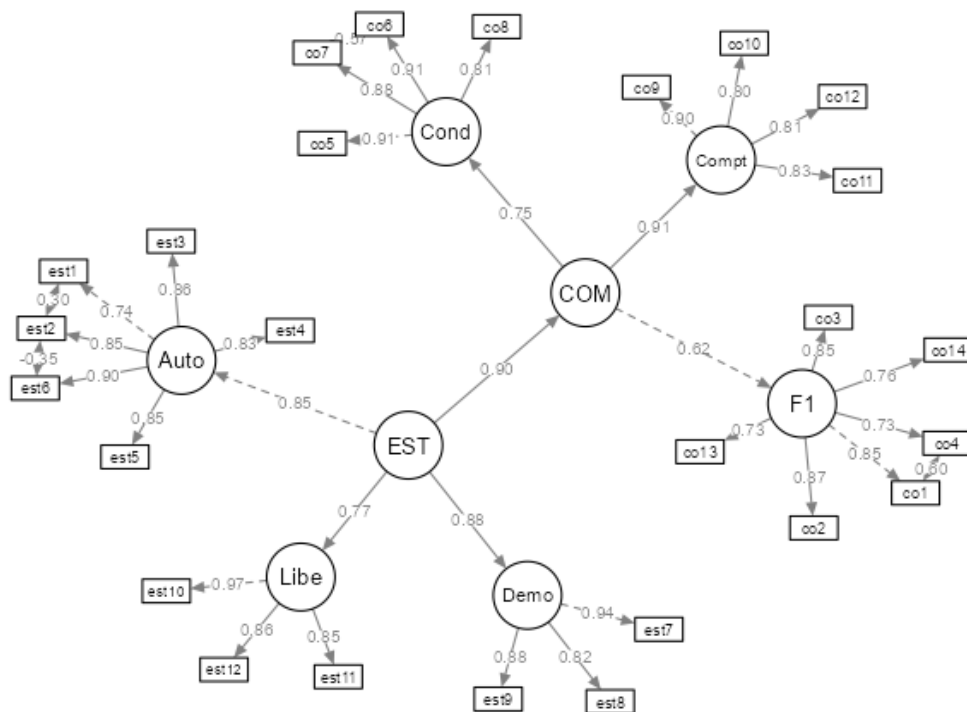


Figura 1. Modelo conceptual de la investigación

### 5.9. Evaluación del modelo estructural entre estilos de liderazgo y comportamiento organizacional

Los índices de ajuste del modelo ( $\chi^2/g.l = 3.73$ , CFI = 0.90, SRMR = 0.066 y RMSEA = 0.117) indican un ajuste adecuado y respaldan la estructura planteada, donde las dimensiones del CO como autonomía, liberal y democracia presentan cargas factoriales (0.80 – 0.92), lo cual indica consistencia interna y precisión en la medición del constructo. Asimismo, los estilos de liderazgo basados en competencias, condiciones y el factor F1 presentan vínculos sólidos con el liderazgo global, con cargas que oscilan entre 0.75 y 0.91, lo que demuestran su capacidad predictiva estructural. El análisis verifica que estos estilos de liderazgo tienen una asociación significativa con el CO, fortaleciendo la consistencia del modelo teórico. Además, se verificó que el marketing en redes sociales tiene un impacto significativo y favorable con la práctica de los estilos de liderazgo y el CO ( $\beta = 0.897$ ,  $p < 0.001$ ), demostrando que la percepción de liderazgo y las dinámicas organizacionales se incorporan correctamente en el modelo conceptual. En conjunto, estos hallazgos respaldan la hipótesis general (Ha) y muestran que la interacción entre el liderazgo, el CO y estrategias digitales explica de forma sólida la intención de compra (figura 2).



**Auto**=Liderazgo Autocrático; **Libe**= Liderazgo Liberal; **Demo** = Liderazgo Democrático; **EST** = Estilos de Liderazgo; **COM** = Comportamiento organizacional; **Cond** = Conducta que se aparta de las políticas de la organización; **Compt** = Comportamiento ciudadano organizacional; **F1** = Rotación, satisfacción, productividad y ausentismo

Figura 2 Influencia de Estilos de aprendizaje en el comportamiento organizacional

### 5.10. Modelo de estilos de liderazgo como predictores del comportamiento organizacional

La figura 3, indica que los estilos de liderazgo democrático y liderazgo liberal funcionan como predictores fuertes del CO, lo que se refleja en los coeficientes estandarizados significativos que se obtuvieron para ambos estilos: liderazgo democrático ( $\beta = 0.433$ ,  $p < 0.001$ ) y liderazgo liberal ( $\beta = 0.392$ ,  $p < 0.001$ ). Estos valores indican que, al aumentar la existencia de prácticas participativas, comunicativas y de libertad en la toma de decisiones, se eleva la probabilidad de que aparezcan comportamientos organizacionales positivos, alineados con las cargas factoriales altas observadas (0.80–0.98) en los indicadores asociados. A diferencia de eso, el liderazgo autocrático presenta un coeficiente bajo y estadísticamente no significativo ( $\beta = 0.131$ ,  $p = 0.170$ ), indicando que este estilo no predice de manera significativa la variación en el CO en el modelo estructural. La disposición mostrada en la figura establece que CO se fundamenta en gran medida en estilos de liderazgo que fomenta la participación y la autonomía, mientras que los métodos de control estricto no ofrecen una capacidad predictiva relevante. En conjunto, los hallazgos indican que los estilos de liderazgo democrático y liberal son los principales factores que predicen el CO, enfatizando que las prácticas de gestión

enfocadas en la interacción y la transparencia promueven un clima y una dinámica organizacional más positivos.

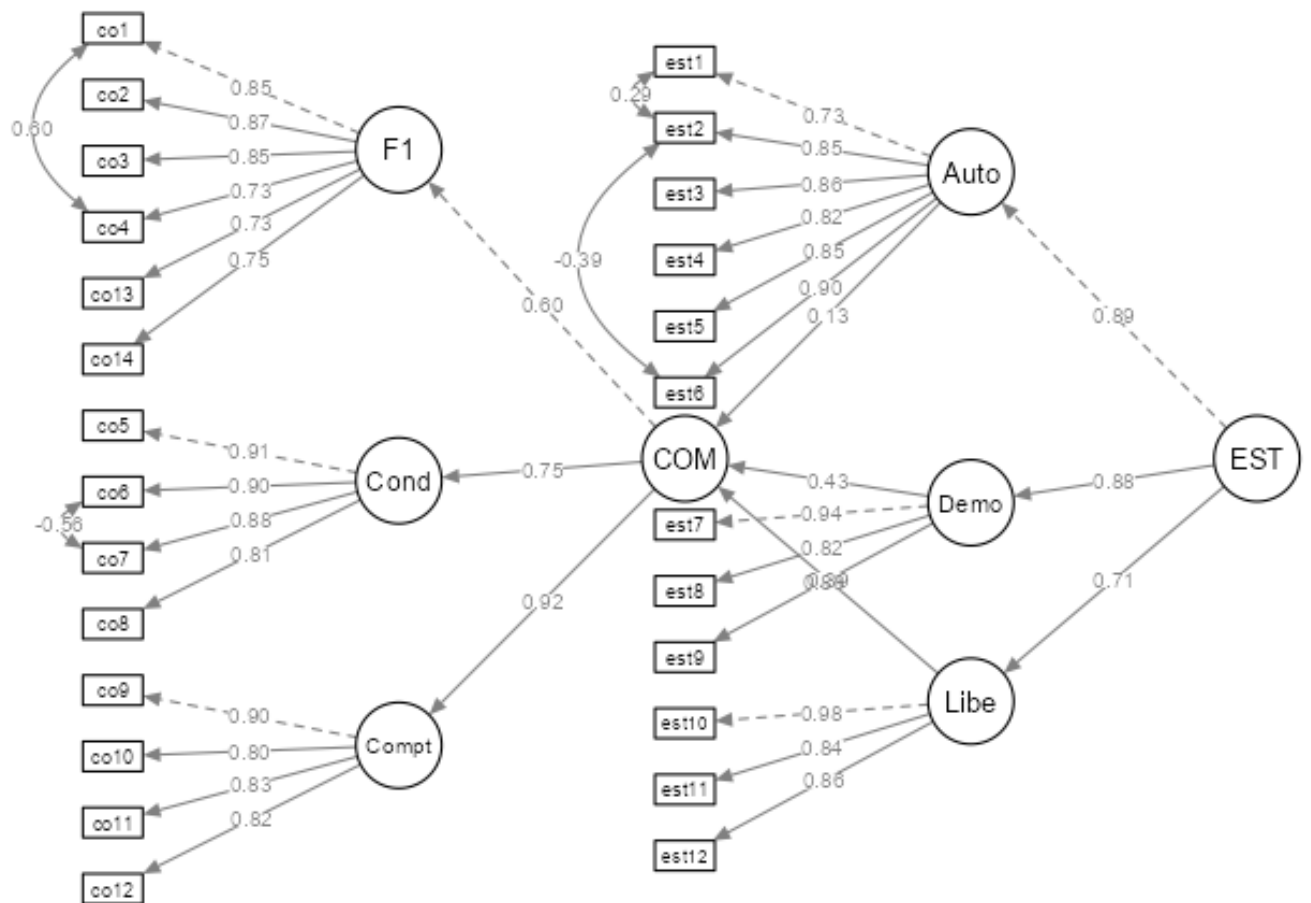


Figura 3 Relación entre las variables de estilos de aprendizaje y compromiso organizacional.

## 6. Discusión.

Los hallazgos de este estudio indican que los estilos de liderazgo democrático y liberal predicen de manera positiva en la conducta organizacional, en cambio, el liderazgo autocrático no presenta un predictor considerable. Aunque el liderazgo democrático se muestra como el predictor más sólido ( $\beta = 0.433$ ), esto no debe ser entendido de forma simplificada. Pese a que sus ventajas se han documentado extensamente como lo indican (Lavalle Sánchez, 2022) y (Jonathan et al., 2014), es imprescindible admitir que un liderazgo demasiado enfocado en la participación puede obstaculizar los procesos en entidades públicas que necesitan decisiones a tiempo. Adicionalmente, podría generar expectativas complicadas de mantener en entornos municipales marcados por restricciones presupuestarias y elevada rotación de personal. Por lo tanto, a pesar de que los resultados respaldan la supremacía del liderazgo democrático en la municipalidad distrital de Tumbes, también sugieren la importancia de analizar sus límites

operativos y su factibilidad en momentos de crisis administrativa o presión política, en los que una amplia participación puede transformarse en un impedimento más que en un facilitador.

Respecto al liderazgo liberal, que además evidenció un impacto positivo y significativo ( $\beta = 0.392, p < 0.001$ ), su interpretación necesita aún más prudencia. La literatura frecuentemente alerta acerca de los peligros de un estilo demasiado permisivo, particularmente en entidades con procesos estrictos, estructuras jerárquicas definidas y funciones altamente reguladas, tal como sucede habitualmente en los gobiernos locales. A pesar de que los hallazgos de esta investigación parecen refutar estas alertas, podría estar evidenciando circunstancias muy particulares, como equipos con gran experiencia o zonas con menor carga burocrática. Esto no refuta el descubrimiento, sin embargo, sí indica que la efectividad del liderazgo liberal podría ser ocasional y, en ciertas situaciones, temporal. En realidad, las conclusiones divergentes presentadas por (Jeny & Miranda, 2022) indican que este método puede provocar incertidumbre en los roles y fallos en la coordinación. Por esta razón, este análisis no solo propone reevaluar la eficacia del liderazgo liberal en determinados escenarios municipales, sino también a preguntar si los beneficios obtenidos realmente se atribuyen al estilo en sí mismo o a elementos externos no controlados en el estudio, tales como la cultura de la organización, el nivel de autonomía operativa o las dinámicas políticas internas.

Finalmente, el liderazgo autocrático no evidenció un predictor considerable en el CO ( $\beta = 0.131$ ), lo que podría ser visto como una muestra de su limitada relevancia en la gestión municipal actual. No obstante, esta conclusión también precisa de algunas sutilezas. Aunque investigaciones como las realizadas por (Oscar et al., 2024) respaldan la noción de que el liderazgo autoritario es poco constructivo y solo beneficioso en fases tempranas de reestructuración, es imprescindible preguntarse si la ausencia de relevancia detectada se atribuye efectivamente a la ineficacia del estilo o a una posible discrepancia entre su implementación y las demandas presentes del personal. En situaciones de gran tensión política o crisis en las operaciones, los estilos autocráticos pueden ofrecer claridad y agilidad en la toma de decisiones, factores que no se analizaron en este estudio pero que podrían alterar la percepción de eficacia. Además, el descontento con el liderazgo autocrático podría estar motivado por transformaciones culturales actuales que favorecen la horizontalidad, lo que podría hacer que su verdadero impacto sea infravalorado. Así, a pesar de que los hallazgos corroboran la escasa eficacia del liderazgo autoritario en Tumbes, también generan cuestionamientos acerca de los contextos donde este enfoque podría ser útil y sobre la

importancia de investigaciones que examinen situaciones moderadoras como crisis institucionales, reformas administrativas o cambios políticos bruscos que podrían modificar su efecto.

Tras un análisis detallado de estos hallazgos, se determina que los estilos de liderazgo democrático y liberal tienen el potencial de mejorar el CO dentro de la municipalidad distrital de Tumbes. Sin embargo, su eficacia está sujeta a ciertas condiciones culturales y estructurales. Además, la escasa predicción del liderazgo autocrático indica que los enfoques jerárquicos tradicionales están perdiendo vigencia en entornos municipales que son más complejos y centrados en la participación ciudadana. Sin embargo, los datos también muestran que ningún estilo es universalmente eficaz en todas las situaciones y que su impacto puede diferir en función del contexto político y administrativo. Por ello, es fundamental que las instituciones públicas implementen modelos de liderazgo que sean flexibles y ajustados a las circunstancias, capaces de equilibrar la participación con la efectividad operativa. En general, estos hallazgos proporcionan información valiosa para reconsiderar la capacitación y el ejercicio del liderazgo en el ámbito municipal.

## **7. Conclusiones**

Los hallazgos de la investigación indican que los estilos de liderazgo son un factor crucial en la formación del comportamiento organizacional en la municipalidad distrital de Tumbes, corroborándose su habilidad para predecir en el modelo estructural propuesto. Concretamente, se descubrió que los modelos de liderazgo democrático y liberal actúan como predictores sólidos y de gran relevancia del comportamiento organizacional, avalados por coeficientes estandarizados altos (liderazgo democrático:  $\beta = 0.433$ ,  $p < 0.001$ ; liderazgo liberal:  $\beta = 0.392$ ,  $p < 0.001$ ). Estos hallazgos demuestran que ambos enfoques promueven prácticas institucionales enfocadas en la participación, la comunicación clara y la autonomía funcional, aportando de esta manera a un ambiente laboral más eficaz. Por otro lado, el liderazgo autocrático evidenció un coeficiente reducido y estadísticamente no relevante ( $\beta = 0.131$ ,  $p = 0.170$ ), lo que señala su escaso predictor en la variación del CO, además de proponer que los métodos jerárquicos y centralizados son menos eficaces en entornos municipales que requieren actualmente dinamismo y colaboración. Este grupo de descubrimientos concuerda con las corrientes actuales de la administración pública, que valoran modelos abiertos, de colaboración y enfocados en el crecimiento del personal. En consecuencia, se recomienda fortalecer prácticas directivas democráticas y liberales como ejes estratégicos para mejorar la gestión

municipal, al tiempo que se reafirman las contribuciones teóricas y prácticas de este estudio al análisis del comportamiento organizacional en el sector público peruano.

## **8. Recomendaciones**

1. Fomentar iniciativas de capacidades en liderazgo democrático y liberal, como la comunicación efectiva, la toma de decisiones inclusiva y la delegación responsable en la municipalidad.
2. Implementar políticas de gestión interna que fomenten la participación activa de los empleados, a través de espacios de diálogo, comités colaborativos y mecanismos formales de retroalimentación permanente.
3. Reducir la propagación de comportamientos autoritarios mediante la actualización de manuales de trabajo, procedimientos de supervisión y métodos de gestión, con un enfoque en modelos más horizontales y centrados en los trabajadores.
4. Diseñar un sistema de evaluación del desempeño que reconozcan y recompense los comportamientos asociados con el liderazgo democrático y liberal, y promueva comportamientos organizacionales y amigables con el clima laboral.
5. Promover la independencia de los funcionarios y la innovación proporcionando un ámbito de actuación y responsabilidad que permita el desarrollo de soluciones innovadoras y adaptadas a las necesidades de la gestión municipal.
6. Desarrollar estrategias para monitorear y rastrear el comportamiento organizacional, utilizando indicadores sistemáticos que ayuden a evaluar el impacto del estilo de liderazgo y dirigir mejoras continuas en la administración municipal.

## 9. Referencias

- Al Qattan, T. A. M., & Abdelwahed, N. A. A. (2025a). Governance and leadership: students' academic performance through the principals' leadership styles and commitment. *Journal of Governance and Regulation*, 14(1 Special Issue), 401–412. <https://doi.org/10.22495/jgrv14i1siart16>
- Al Qattan, T. A. M., & Abdelwahed, N. A. A. (2025b). Governance and leadership: students' academic performance through the principals' leadership styles and commitment. *Journal of Governance and Regulation*, 14(1 Special Issue), 401–412. <https://doi.org/10.22495/jgrv14i1siart16>
- Alanazi, F. J., & Mersal, F. A. (2025). A Descriptive Exploratory Study on the Role of Leadership Styles in Fostering Work Performance and Autonomy in Nurses' Decision-Making. *Salud, Ciencia y Tecnologia*, 5. <https://doi.org/10.56294/saludcyt20251525>
- Al-Khasawneh, A., Eyadat, H., & Elayan, M. (2021). The preferred leadership styles in vocational training corporations: Case of Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 545–555. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.44](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.44)
- Alsadaan, N., Ramadan, O. M. E., Alqahtani, M., & Farghaly, S. M. (2025). Examining the mediating role of intrinsic motivation in Laissez-Faire leadership and nurses' task performance: a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03869-1>
- Alsaqqa, H. H. (2023). Assessment of leadership styles at hospitals in Gaza strip of Palestine. *Contaduria y Administracion*, 68(3), 1–25. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3049>
- Alshehhi, H. A., Jano, Z., & Kudus, N. (2023). Exploring Leadership Styles Adopted in Organizational Performance of ADNOC Company. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 14(2), 63–75. <https://doi.org/10.30880/ijscet.2023.14.02.007>
- Amin, S., Shahnaz, M., & Mukminin, A. (2024). The Impacts of the Servant Leadership on the Innovative Work Behaviors: Looking at the Role of Public Service Motivation and Employee Engagement. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(2), 41–54. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800502.20241502>
- Araneda, D. S., Del Arco Bravol, I., & Rocamora, P. Z. (2023). Homophobic trends in preschool education students in Chile: A cross-sectional quantitative study. *Revista Electronica Interuniversitaria de Formacion Del Profesorado*, 26(3), 211–232. <https://doi.org/10.6018/reifop.565691>
- Ashikali, T. (2023). Unraveling Determinants of Inclusive Leadership in Public Organizations. *Public Personnel Management*, 52(4), 650–681. <https://doi.org/10.1177/00910260231180286>
- Beck, J. W., & Dahling, J. J. (2025). Delivering high-quality feedback is a choice: A self-regulatory framework for understanding feedback provision in organizations. *Human Resource Management Review*, 36(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2025.101117>
- Bernal Ortiz, J. P. (2024). *Incidencia de la Brecha Intergeneracional en el Comportamiento Organizacional*. <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/65011/1/jpbernal.pdf>
- Bollen, K. A. (1989). Structural Equations with Latent Variables. In *Structural Equations with Latent Variables*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118619179.fmatter>
- Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2018). Connectionism in action: Exploring the links between leader prototypes, leader gender, and perceptions of authentic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149, 129–144. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.10.003>

- Briker, R., Walter, F., & Cole, M. S. (2021). Hurry up! The role of supervisors' time urgency and self-perceived status for autocratic leadership and subordinates' well-being. *Personnel Psychology*, 74(1), 55–76. <https://doi.org/10.1111/peps.12400>
- Castillo Amores, D. J., Pérez Andrade, R. M., & Romero Hidalgo, O. M. (2025). El comportamiento organizacional y su adaptación a la inteligencia artificial en las Empresas de Machala. *593 Digital Publisher CEIT*, 10(3), 1313–1324. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.3.3253>
- Chacón-Guerrero, E., Eslava-Zapata, R., & Sánchez Castillo, V. (2023). Analysis of leadership styles in Latin American managers: An approach based on the Blake & Mouton test. *Health Leadership and Quality of Life*, 2. <https://doi.org/10.56294/hl2023291>
- Chasi Ramos, P. K., Alvarado Cobeña, Y. V., Moreta Zavala, M. A., & Mena Subiaga, G. R. (2025). Diversidad Generacional y Desempeño Laboral en una Empresa de la Ciudad de Quevedo, Los Ríos, Ecuador. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 5(1), 3046–3063. <https://doi.org/https://doi.org/10.61384/r.c.a..v5i1.1035>
- Chumpitaz Ayala, P. A. (2022). Procedimiento Administrativo y Comportamiento Organizacional como Derecho y Deber del Director en la Institución Educativa 20135 Chilca, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 3505–3524. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i2.10774](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10774)
- Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Research, and Evaluation Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 10, 7. <https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>
- De la Paz Ramos, J. M. (2024). Liderazgo y el comportamiento organizacional en la dirección regional de educación puno 2024.
- Díaz Sarmiento, C. (2025). *Más allá de los millennials y la generación Z- preparando a las organizaciones para el futuro laboral*. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.36.12297>
- Dionicio Cuellar, J. A. (2021). *Comportamiento Organizacional y Liderazgo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, en el Año 2021*.
- Doan, T. N., Ta, T. T., Le, T. K. H., & Tran, V. A. (2025). The impact of auditor's emotional intelligence and leadership style on audit quality: a study of audit team governance. *Journal of Governance and Regulation*, 14(1), 49–63. <https://doi.org/10.22495/jgrv14i1art5>
- Eck, J., Schoel, C., Sedikides, C., Gebauer, J. E., & Stahlberg, D. (2025). Which leadership style do more narcissistic subordinates prefer in supervisors? *Journal of Personality*, 93(2), 503–523. <https://doi.org/10.1111/jopy.12950>
- Espino Timón, C. (2017). “Análisis predictivo: técnicas y modelos utilizados y aplicaciones del mismo - herramientas Open Source que permiten su uso.” <https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/91aa36a3-f15c-40f3-bab9-a156722e81de/content>
- Flores Gutiérrez, M. A. (2024). *Clima laboral y cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, 2023*.
- Flores, L. M. V., Martínez, I. A. M., & Nava, V. X. (2023). Influence of transformational, transactional and laissez faire leadership styles on corporate social responsibility, image and reputation, as well as organizational result variables. *Contaduría y Administración*, 69(3), 324–347. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4708>
- García Tamayo, G. H. (2021). Del comportamiento organizacional a la práctica de producción del sentido. *REVISTA ERUDITUS*, 2(2), 75–86. <https://doi.org/10.35290/re.v2n2.2021.391>
- Gong, S., Hu, Z. P., Nassir Ghaemi, S., Min, D., Mapstone, M., Sanbar, S. S., Berenji, M., Rosenberg, S., Phoenix, D., & Fisher, M. (2024). Cognitive decline and political leadership. *Politics and the Life Sciences*, 43(2), 185–197. <https://doi.org/10.1017/pls.2024.7>

- Gul, Y. E., & Baloglu, M. (2024). Examining the Relationship Between Personality Traits and Leadership Styles of Civil Society Organizations Administrators in Turkey. *Zhurnal Issledovanií Sotsial'noi Politiki*, 22(3), 507–524. <https://doi.org/10.17323/727-0634-2024-22-3-507-524>
- Hadi, H. K., Arifah, I. D. C., Safitri, A., & Rahman, M. F. W. (2025). Authentic leadership and readiness for change: Innovative work behavior in East Java startup context. *Multidisciplinary Science Journal*, 8(3). <https://doi.org/10.31893/multiscience.2026163>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis eighth edition. [www.cengage.com/highered](http://www.cengage.com/highered)
- Helms, L. (2025). Twenty-First Century Autocrats and Their Followers: A Comparative Inquiry. *Politics and Governance*, 13. <https://doi.org/10.17645/pag.9065>
- Ikegbu, E. A., Iwuchukwu, G. C. S., Aloysius, E. S., & Ariche, C. K. (2020). Poverty of leadership, coronavirus and sustainable development in Nigeria. *European Journal of Sustainable Development*, 9(4), 351–363. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n4p351>
- Imran, M., Li, J., Bano, S., & Rashid, W. (2025). Impact of Democratic Leadership on Employee Innovative Behavior with Mediating Role of Psychological Safety and Creative Potential. *Sustainability (Switzerland)*, 17(5). <https://doi.org/10.3390/su17051879>
- Jeny, B., & Miranda, F. (2022). Relación de los estilos de liderazgo con el engagement laboral en la municipalidad provincial de san román, periodo: 2019. [https://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/17678/Flores\\_Miranda\\_Jeny.pdf;jsessionid=158196A4758C2CA3481A02C67DCD0D89?sequence=1](https://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/17678/Flores_Miranda_Jeny.pdf;jsessionid=158196A4758C2CA3481A02C67DCD0D89?sequence=1)
- Jonathan, B., Orellana, S., & Ch, A. P. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional Suma de Negocios. In *Suma Neg* (Vol. 5, Issue 11). [www.elsevier.es/sumanegocioshttp://www.elsevier.es/elsevier.es/13/06/2016.Copiaparausopersonal,seprohibelatransmisióndeestedocumentoporcualsequieraformato](http://www.elsevier.es/sumanegocioshttp://www.elsevier.es/elsevier.es/13/06/2016.Copiaparausopersonal,seprohibelatransmisióndeestedocumentoporcualsequieraformato).
- Justiniano Advíncula, M. G. (2020). Diversidad generacional y compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la universidad nacional agraria de la selva. generational diversity and organizational commitment in the administrative workers of the universidad nacional agraria de la selva. In *Balance's. Tingo María, (Perú)* (Vol. 8, Issue 12). <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0001-8764-2142>
- Kincaid, K. M., Ma, A. C., Rast, D. E., & Hogg, M. A. (2024). That's my autocrat: Self-uncertainty elevates support for autocratic leadership during Canada's Freedom Convoy. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 24(3), 645–665. <https://doi.org/10.1111/asap.12414>
- Koontz Harold, Heinz Wehrich, & Cannice Mark. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. [https://www.academia.edu/127076182/Koontz\\_H\\_2012\\_Administraci%C3%B3n\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_14a](https://www.academia.edu/127076182/Koontz_H_2012_Administraci%C3%B3n_una_perspectiva_global_y_empresarial_14a)
- Lan, M. F., Weatherby, H., Chimonides, E., Chartier, L. B., & Pozzobon, L. D. (2025). Using the hierarchy of intervention effectiveness to improve the quality of recommendations developed during critical patient safety incident reviews. *Healthcare Management Forum*. <https://doi.org/10.1177/08404704251343260>
- Lavalle Sánchez, D. H. (2022). Estilos de liderazgo y la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Corrales, Provincia de Tumbes 2022. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/items/151a056b-5b2f-47bc-9525-7d11df5a11c8>
- Li, J., & Xing, S. (2025). Direct and indirect effects of coaching leadership style on athlete engagement. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1531049>
- Liu, Y., Ali, A. A., Pan, J., Xiao, Y., Abdela, A., is, A., & is, J. P. (2024). The effect of leadership styles on employee's performance in Ethiopian sports organizations with mediating and moderating roles. *Scientific Reports*, 14(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-024-81788-y>

- LÓPEZ, F., & SANTAMARÍA, J. (2024). *¿Qué opinan las personas jóvenes sobre la violencia en la pareja adolescente? Un estudio cuantitativo desde un enfoque transcultural.*
- Lopez, I., Delgado-Bello, C., Veas-González, I., & Villar, M. (2025). Impact of transformational and laissez-faire leadership styles on performance, job satisfaction, and turnover intention: a case study of educational organizations in Chile. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 729–740. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.54](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.54)
- López-Garrido, F. M., & Sánchez-Santamaría, J. (2024). What do young people think about teen dating violence? A quantitative survey from a cross-cultural perspective. *Pedagogia Social*, 45, 45–62. [https://doi.org/10.7179/PSRI\\_2024.45.03](https://doi.org/10.7179/PSRI_2024.45.03)
- Macías Columba, C. B., Hernández Nariño, A., Negrin Sosa, E., & Palacios Zurita, A. (2020). *Comportamiento organizacional con enfoque de sistema en empresas comercializadoras.* <https://doi.org/https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91>
- Makhdoom, T. R., Shaikh, M. A., & Baloch, M. N. (2021). Traditional leadership styles influencing employee work behaviors in Islamic banks of Sindh, Pakistan. *Journal Of Organizational Behavior Research*, 6(1), 46–58. <https://doi.org/10.51847/NH5EUh6dNq>
- Morin, A. J. S., Katrin Arens, A., & Marsh, H. W. (2015). A bifactor exploratory structural equation modeling framework for the identification of distinct sources of construct-relevant psychometric multidimensionality. *Structural Equation Modeling*, 23(1), 116–139. <https://doi.org/10.1080/10705511.2014.961800>
- Mphaluwa, G., Hui, L., Marere, R. S., & Banda, L. O. L. (2025). How do leadership styles influence employee engagement and performance in SMEs? *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05707-w>
- Mulyani, S., & Basrowi. (2024). The effect of environmentally oriented leadership and public sector management quality on supply chain performance: The moderating role of public sector environmental policy. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 471–480. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.9.005>
- Nash, K., Gwynne, K., Dimitropoulos, Y., Fitzpatrick, M., Gunasekera, H., Halvorsen, L., Kong, K., Lumby, N., MacNiven, R., Parter, C., Wingett, A., & McMahon, C. (2024). Indigenous Systems and Policies Improved and Reimagined for Ear and hearing care (INSPIRE): A multi-method study protocol. *BMJ Open*, 14(1). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-079850>
- Nazarian, A., Wijetunga, S., Foroudi, P., Atkinson, P., & Christodoulou, I. (2025). Cultivating intention to stay: A cross-cultural exploration of leadership and ethical climates in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 133. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104454>
- Oscar, B., Marquina, D., Asesor, O., Richard, L., & Yupanqui, E. G. (2024). Universidad nacional de san cristóbal de huamanga facultad de ciencias sociales escuela profesional de ciencias de la comunicación. <https://repositorio.unsch.edu.pe/server/api/core/bitstreams/9632e38f-ed6d-426b-96b8-fc93e220ace2/content>
- Palacios Reynaldo, W. J. (2024). Liderazgo y comportamiento organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Caleta de Carquin 2019. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/9912>
- Ramírez Angel, L. M. (2022). Caracterización de la generación del milenio en el contexto laboral: una revisión de la literatura. *Revista Universidad y Empresa*, 24(42). <https://doi.org/https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8230>
- Ramírez Molina, R. I., Archbold Chamorro, I. A., & Vergara Ramos, L. A. (2025). *Comportamiento Organizacional (CO).* <https://editorialcimted.com/wp-content/uploads/2025/02/Comportamiento-Organizacional.pdf>
- Ramírez Ramos, M. M. (2024). *Liderazgo y cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari - región Cusco, 2023.*

- Ramos-Méndez, E., Arceo-Moheno, G., & Acosta-De La Cruz, J. T. (2019). *La innovación tecnológica y el comportamiento organizacional en las pequeñas empresas industriales*. <https://doi.org/https://doi.org/10.29105/vtga5.2-734>
- Rex B, K. (2023). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*.
- Robbins, S. P. ., & Judge, Tim. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Prentice Hall. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comp ortamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comp%20ortamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. [https://www.academia.edu/114086005/Comportamiento\\_organizacional\\_17a\\_edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/114086005/Comportamiento_organizacional_17a_edici%C3%B3n)
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2025). The effects of laissez-faire leadership and the role of employee self-esteem. *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, 31(2), 73–91. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2024.10.002>
- Roque-Hernández, R. V., Salazar-Hernández, R., & López-Mendoza, A. (2024). Gender Differences in the Use of Smartphones: A Quantitative Study among Mexican University Students. *Educar*, 60(2), 429–445. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1991>
- Sathorar, H., Geduld, D., Moeng, M., Mapasa, T., & Oosthuizen, H. (2023). Leading for Sustainability and Empowerment: Reflecting on the Power of Collaboration and Humanising Pedagogy. *Educational Research for Social Change*, 12(2), 78–95. <https://doi.org/10.17159/2221-4070/2023/v12i2a6>
- Sosa De Baptista, O. L. (2012). *Hacia la producción de un sentido organizacional: El dilema postmoderno*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4343598.pdf>
- Tibebu, N. S., Mengistie, B. A., Abiye, S. A., Abeje, P., Tilahun, S., Belay, S., Azene, G., & Kassie, B. A. (2025). Level of job satisfaction and its associated factors among midwives working in public health institutions, Northwest Ethiopia: a multi-center study. *BMC Research Notes*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s13104-025-07442-6>
- Tomás García Muñoz. (2003). El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación.
- Vasiljeva, M. V., Semin, A. N., Ponkratov, V. V., Kuznetsov, N. V., Kostyrin, E. V., Semenova, N. N., Ivleva, M. I., Zekiy, A. O., Ruban-Lazareva, N. V., Elyakov, A. L., & Muda, I. (2023). Impact of Corporate Social Responsibility on the Effectiveness of Companies' Business Activities. *Emerging Science Journal*, 7(3), 768–790. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-07-03-08>
- Vega Balladares, G., & Ladines Bances, J. M. (2017). *Liderazgo y clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017*.

## 10. Anexos

### 10.1. Evidencia de sumisión del artículo en una revista

#### Submission Acknowledgement



Jorge Cueva Estrada  
Para FRENNS JOSEPT CCALLE TUPAC, +1

19 feb.



Hello,

Jesus Fernando Bejarano Auqui has submitted the manuscript, "Estilos de liderazgo y su predicción en el comportamiento organizacional en una Municipalidad Distrital de Tumbes-Perú, 2025" to Retos.

If you have any questions, please contact me. Thank you for considering this journal as a venue for your work.

El siguiente mensaje se está enviando a nombre de Retos.

---

---

10.2. Copia de la resolución de inscripción del perfil de proyecto de tesis en formato artículo aprobado por el consejo de la facultad



"Año de la Esperanza y el Fortalecimiento de la Democracia"

RESOLUCIÓN N° 078-2026/UPeU-FCE-CF

Ñaña, Lima 14 de abril de 2026

**VISTO:**

El expediente, de (del) los (la, las) bachiller(es): **FRENNS JOSEPT CCALLE TUPAC**, identificado(a) con código Universitario N° 202012497 y **ROBERT JOSUE ZARATE SILDARRIAGA**, identificado(a) con código Universitario N° 201610078 de la Escuela Profesional de Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión.

**CONSIDERANDO:**

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la sustentación de tesis;

Que el Comité Dictaminador ha emitido su dictamen aprobando el informe de tesis en formato artículo, presentado por el (la) (los, las) bachiller(es): **FRENNS JOSEPT CCALLE TUPAC y ROBERT JOSUE ZARATE SILDARRIAGA**, de acuerdo con las normas establecidas;

De conformidad con la sesión del Consejo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 14 de abril de 2026 y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad.

**SE RESUELVE:**

1. Aprobar la sustentación de: **FRENNS JOSEPT CCALLE TUPAC y ROBERT JOSUE ZARATE SILDARRIAGA** para que sustenten su Informe de Tesis; conducente al Título Profesional de Licenciado (a) en Administración y Negocios Internacionales.
2. Designar el Jurado de sustentación, encargado de gestionar la sustentación respectiva, el mismo que queda constituido por los siguientes miembros:

Miembros del Jurado De Sustentación	Tesista	Título	Fecha y hora	Modalidad
<b>Presidente:</b> Mg. Alcides Alberto Flores Saenz <b>Secretario:</b> Dra. Karina Paredes Abanto <b>Vocal:</b> Mg. Guido Angelo Huapaya Flores <b>Asesor:</b> Dr. Bejarano Acqui Jesus Fernando <b>Asesor:</b> Dra. Yessica del Rocio Erazo Ordoñez	Frenns Josept Coalle Tupac  Robert Josue Zarate Saldarriga	Estilos de liderazgo y su predicción en el comportamiento organizacional en una Municipalidad Distrital de Tumbes-Perú, 2025.	Miércoles 06 mayo del 2026, a las 16:30 horas.	Presencial

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dr. David Alexander De La Cruz Vargas  
DECANO



Dr. Ricardo Elias Jarama Soto  
SECRETARIO ACADÉMICO