

Lorena Araceli Huamán-Gil

<https://doi.org/10.35381/r.k.v9i18.3961>

## **Impacto del liderazgo estratégico en el compromiso organizacional**

### **Impact of strategic leadership on organizational commitment**

Lorena Araceli Huamán-Gil  
[lorenahuaman\\_gil@hotmail.com](mailto:lorenahuaman_gil@hotmail.com)  
Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, La Libertad  
Perú  
<https://orcid.org/0000-0002-0076-3003>

Recepción: 10 de marzo 2024  
Revisado: 15 de mayo 2024  
Aprobación: 15 de junio 2024  
Publicado: 01 de julio 2024

Lorena Araceli Huamán-Gil

## RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue describir el impacto del liderazgo estratégico en el compromiso organizacional. La investigación se desarrolló desde el paradigma positivista y desde la perspectiva cuantitativa, mediante la búsqueda, recolección y análisis crítico documental, referencial bibliográfico, se apoyó en documentos escritos como trabajos arbitrados, entre otros, además se consideró el análisis de contenido de la información recopilada. Se recurrió, además, al método inductivo-deductivo. La población de estudio 210 personas. Se obtuvo una muestra de 136 trabajadores de las zonas 1 y 2 de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de la Región la Libertad, a la cual se le aplicó un cuestionario, concluyendo, que el liderazgo estratégico genera un impacto positivo, lo cual confirma a la teoría actual considerado en un nivel más específico; con lo que se contribuye a enriquecer el conocimiento disponible. El liderazgo estratégico implica fomentar el compromiso con la organización.

**Descriptor:** Liderazgo; organización; estrategia de desarrollo. (Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The general objective of the research was to describe the impact of strategic leadership on organizational commitment. The research was developed from the positivist paradigm and from the quantitative perspective, through the search, collection and critical documentary analysis, bibliographic reference, it was supported by written documents such as refereed works, among others, and the content analysis of the information collected was also considered. The inductive-deductive method was also used. The study population was 210 people. A sample of 136 workers was obtained from zones 1 and 2 of the Caja Municipal de Ahorro y Crédito de la Región la Libertad, to which a questionnaire was applied. It was concluded that strategic leadership generates a positive impact, which confirms the current theory discussed at a more specific level, thus contributing to enriching the available knowledge. Strategic leadership implies fostering commitment to the organization.

**Descriptors:** Leadership; organization; development strategy. (UNESCO Thesaurus).

Lorena Araceli Huamán-Gil

## INTRODUCCIÓN

En toda institución se debe practicar el liderazgo estratégico, por ejemplo, en empresas mexicanas, se establecen mecanismos basándose en el liderazgo estratégico que ayuda a realizar una negociación integradora, en la cual su objetivo primordial es precisar el interés común, maximizando beneficios de forma equilibrada entre las partes (López Lemus et ál., 2020). Por otro lado, el compromiso del empleado es un fenómeno de gran relevancia; desde inicios del Siglo XX, basándose en lo relacionado con renuncias, creatividad, ausentismo, factores que afectan a las organizaciones, siendo crucial para las empresas de Norteamérica (Cernas et ál., 2018).

Al respecto, Temple (2020) describió la importancia del liderazgo cuando existe incertidumbre, ya que se debe asumir un verdadero reto de liderazgo, preparándose para comunicar, hacer planes, toma de decisiones rápidas, asertivas y actuar sin demoras. Actualmente se necesita a personas que lideren con el ejemplo, que inspiren a un fin común, sin que las agendas personales estén fuera de lugar. Es indispensable líderes que puedan presentarnos una realidad honesta y transparente, comunicándose con mensajes simples y claros, incluso si no siempre tienen las respuestas para todo.

Por otro lado, lograr el compromiso sostenible entre empleados es una problemática muy seria a los que se enfrentan las empresas, ya que se evidencia un pequeño porcentaje de compromiso laboral; el mismo que requiere que el empleado esté disponible para asumir el papel que se le delega y estar dispuesto a hacer esfuerzos con la finalidad de alcanzar el objetivo común; para lo cual es indispensable reconocer qué comportamientos del empleado están relacionados con el compromiso del trabajo, como entusiasmo, compromiso, dedicación en los roles desempeñados.

A nivel institucional, se presentaron situaciones problemáticas relacionadas con el liderazgo de la organización. En los últimos años la caja municipalidad se vio rezagada en su crecimiento, pues pasó de ser la primera caja en el sistema de cajas Municipales en el 2004, a estar ubicada en el sexto lugar. En cuanto al promedio de utilidades está en orden de 30 millones anuales, mientras que la primera caja municipal a nivel nacional

Lorena Araceli Huamán-Gil

superó los 130 millones al año (Superintendencia de Banca y Seguros, 2016).

Por ello el Directorio, se vio obligado a realizar cambios de gerentes para encontrar estrategias que les permita nivelarse y recuperarse; desde el 2018 a la fecha se han cambiado 3 veces. El primer gerente zonal era un líder autoritario imponía sus ideas, sin tomar en cuenta las opiniones de sus administradores; este gerente zonal tuvo buenos resultados por 7 meses, pero después hubo una caída en los indicadores; y buscaron reemplazo, por la segunda gerente, quien empezó a escuchar más a los administradores, no era autoritaria; el primer mes de su gestión fue bueno por lo que se llegó a la meta asignada; sin embargo, a partir del segundo al cuarto mes los resultados no fueron favorables; por tal motivo se decidió cambiar a un tercer gerente, lo primero que hizo fue convocar a una reunión con administradores para revisar resultados y ver la problemática de malos resultados, y pidió a cada administrador definir el problema en su agencia y que recursos necesitaban para mejorar resultados.

Por otro lado, la otra problemática que se evidenció en la caja municipal, es el poco compromiso de parte del empleado hacia la organización sobre todo el personal de negocios que es el mayor soporte de una entidad financiera ya que no cumplen con sus metas, tardanza reiterativa a sus labores y no cumplen con las normas y objetivos establecidos por la institución, y contagian al resto; por el contrario hay un porcentaje menor de personal que si se encuentra comprometido con la institución que siempre está cumpliendo con su labor, comprometido con los cambios, motivado con las metas e incentivos.

Al respecto, se argumentó que, en la caja municipal no se aplicó liderazgo estratégico, si bien es cierto, cada vez que cambiaron de gerente, los primeros meses se vio un supuesto liderazgo; sin embargo, con el pasar de los días, se veía un liderazgo nada estratégico, en donde el líder toma decisiones, selecciona estrategias, articula puntos fundamentales para controlar el comportamiento de la empresa; asimismo, se infiere que los trabajadores no tienen conciencia sobre el compromiso, quizá muchos están en la institución solo por necesidad de tener un trabajo, por lo cual afecta la motivación y se ve

Lorena Araceli Huamán-Gil

reflejado en la poca productividad y que la empresa no llegue a cumplir los objetivos planteados.

Asimismo, se pronosticó que, si la problemática continúa en la caja municipal, no se tendrá un control de la misma, al no existir un líder con estrategias, que tenga una visión de cambio, que consiga involucrar a todos como equipo de trabajo, que permita desarrollar ciertas habilidades. Será difícil conseguir el compromiso de los trabajadores para que estos se adhieran y desarrollen funciones con motivación y realicen un verdadero trabajo y llegue a ser la empresa líder en su rubro. En base a este contexto, sin duda, el liderazgo hoy en día, es una habilidad muy importante, las organizaciones deben tener en cuenta, la capacitación de directores y/o gerentes. En base esto, el gerente encargado de la Caja municipal debe considerar una prioridad en capacitación de liderazgo estratégico, porque es una herramienta que permite al líder empoderarse y generar estrategias, que influyan de forma continua en el compromiso de colaboradores para que dicha influencia se vea reflejada en cumplimiento de metas.

En este orden de ideas, se muestran en la tabla 1 algunos antecedentes relacionados al tema abordado.

**Tabla 1.**  
Antecedentes.

<b>Autor(es)</b>	<b>Título</b>	<b>Liderazgo estratégico</b>
Alcázar Cruz (2020)	Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional.	Según las teorías contemporáneas, el compromiso organizacional consta de tres elementos, tales como son: compromiso afectivo, normativo y continuo. El liderazgo transformacional influye en el compromiso organizacional mediante el compromiso afectivo, estableciendo relaciones interpersonales y consideraciones con los empleados, y también a través del compromiso normativo mediante relaciones con el liderazgo transaccional (gestión por excepción y recompensas).

Lorena Araceli Huamán-Gil

López Lemus et al. (2020)	El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas.	Es importante tener en cuenta que todo emprendedor, así como los gerentes de pequeñas empresas, necesitan practicar un liderazgo estratégico que les permita acrecentar la efectividad y eficiencia de la organización, especialmente en contextos económicos de incertidumbre. Por lo tanto, los ejecutivos deben adoptar el prototipo de liderazgo flexible; en otras palabras, un estilo de liderazgo estratégico que coadyuve a alcanzar metas tanto personales como organizacionales, manteniendo y promoviendo el desempeño basado en el prestigio y estatus de la organización. El liderazgo estratégico es importante para lograr una organización eficaz; por lo tanto, los encargados (directivos) deben tener en cuenta este tipo de liderazgo y ponerlo en práctica ya que a la larga da buenos resultados. Asimismo, se relaciona con la investigación en curso y permitirá corroborar o descartar estas conclusiones.
Maya et al. (2019)	Liderazgo Directivo y Educación de Calidad.	El liderazgo, es una gestión de responsabilidad que busca la transformación de la institución en una organización ágil y dinámica que logre los resultados esperados de acuerdo con los estándares de calidad de la institución. (p.119)

**Elaboración:** El autor.

En este orden de ideas, los subordinados ven a un líder con un estilo de liderazgo estratégico como más comprometido y confiado en sí mismo, lo que puede influir positivamente en su compromiso. Son los líderes quienes, a través del despliegue de las competencias de liderazgo estratégico, permiten que el compromiso se dé en la organización. El liderazgo debe propiciar que el colaborador pueda satisfacer sus necesidades más allá de las instrumentales (incentivos actuales y futuros).

Por lo tanto, el liderazgo, es la habilidad más importante que interfiere en la toma de decisiones, en la consolidación de relaciones interpersonales y transversaliza porque

Lorena Araceli Huamán-Gil

depende de la capacidad de interacción con el medio (González Marín et al., 2022).

Luego de los planteamientos, se plantea como objetivo general de la investigación describir el impacto del liderazgo estratégico en el compromiso organizacional.

## **MÉTODO**

La investigación se desarrolla desde el paradigma positivista y desde la perspectiva cuantitativa, mediante la búsqueda y recolección de la data, realizando un análisis crítico documental mediante referencial bibliográfico. En este sentido, desde un diseño bibliográfico de tipo documental, el investigador realizó un proceso investigativo en donde el estudio se apoya en documentos escritos como trabajos arbitrados, entre otros, además se consideró el análisis de contenido de la información recopilada, lo que permitió la formulación de resultados. Lo analítico-sintético, se fundamentó en descomponer mentalmente el sistema estudiado, en varios compendios, para poder llegar a la producción de nuevo conocimiento. Desde la deliberación crítica, se construyó el método de análisis del fenómeno de estudio, lo que llevó a la producción de información relevante (Rodríguez y Pérez, 2017). Se recurrió, además, al método inductivo-deductivo, el cual propone que para hallar una verdad se deben escudriñar los hechos, y no basarse en meras especulaciones, igualmente de partir de afirmaciones generales para llegar a específicas (Dávila, 2006). Además, la población de estudio está conformada por todos los colaboradores que desarrollan funciones en las zonas 1 y 2 de Gerencia Territoriales, es decir 210 personas. Luego de la aplicación de la fórmula de muestreo probabilístico simple, se obtuvo una muestra de 136 trabajadores de las zonas 1 y 2 de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de la Región la Libertad, a la cual se le aplicó un cuestionario.

Lorena Araceli Huamán-Gil

## RESULTADOS

Se presentan a continuación los resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario. En la variable liderazgo estratégico resalta un nivel regular con 55.1%, continua un nivel bueno con 30.1%, muy bueno con 10.3%. Semejantemente, sucede con la variable compromiso (Tabla 2).

**Tabla 2.**

Nivel de liderazgo estratégico y compromiso organizacional.

Niveles	Liderazgo estratégico		Compromiso organizacional	
	F	%	F	%
Muy deficiente	4	2.9	2	1.5
Deficiente	2	1.5	4	2.9
Regular	75	55.1	65	47.8
Bueno	41	30.1	56	41.2
Muy bueno	14	10.3	9	6.6
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100.0</b>	<b>136</b>	<b>100.0</b>

**Elaboración:** El autor.

De todas las dimensiones de liderazgo estratégico (Tabla 3), resaltan niveles regulares; en la capacidad de comunicación con 52.2%, seguido de bueno con 30.1%; la dimensión capacidad de toma de decisiones regular con 59.6%, seguido de bueno con 22.1% y muy bueno 9.6%; la dimensión capacidad negociadora regular con 58.8%, seguido de bueno con 22.8% y muy bueno 11%; y, la dimensión capacidad de direccionamiento estratégico regular con 46.3%, seguido de bueno con 32.4% y muy bueno 11.8%.

**Tabla 3.**

Niveles de las dimensiones del liderazgo estratégico en las Gerencias Zonales 1 y 2.

Niveles	Capacidad de comunicación		Capacidad de toma de decisiones		Capacidad negociadora		Capacidad de direccionamiento estratégico	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy deficiente	3	2.2	3	2.2	2	1.5	6	4.4
Deficiente	4	2.9	9	6.6	8	5.9	7	5.1

Lorena Araceli Huamán-Gil

Regular	71	52.2	81	59.6	80	58.8	63	46.3
Bueno	41	30.1	30	22.1	31	22.8	44	32.4
Muy bueno	17	12.5	13	9.6	15	11.0	16	11.8
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100.0</b>	<b>136</b>	<b>100.0</b>	<b>136</b>	<b>100.0</b>	<b>136</b>	<b>100.0</b>

**Elaboración:** El autor.

De todas las dimensiones del compromiso organizacional (Tabla 4), resaltan niveles regulares; en la dimensión afectiva regular con 51.5%, seguido de bueno con 30.9% y muy bueno 13.2%; la dimensión normativa regular con 50%, seguido de bueno con 30.1% y muy bueno 14%; y, la dimensión continuidad regular con 49.3%, luego nivel bueno con 31.6% y deficiente 12.5.

**Tabla 4.**

Niveles de dimensiones de compromiso organizacional en las gerencias zonales 1 y 2.

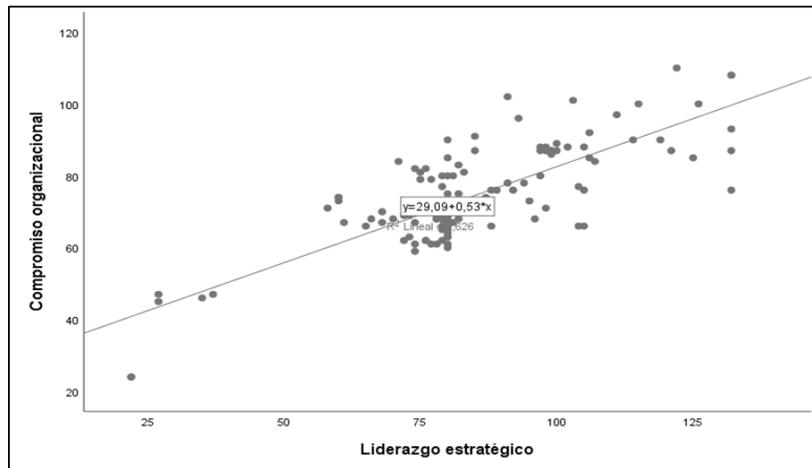
Niveles	Afectiva		Normativa		Continuidad	
	F	%	F	%	F	%
Muy deficiente	2	1.5	2	1.5	2	1.5
Deficiente	4	2.9	6	4.4	17	12.5
Regular	70	51.5	68	50.0	67	49.3
Bueno	42	30.9	41	30.1	43	31.6
Muy bueno	18	13.2	19	14.0	7	5.1
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100.0</b>	<b>136</b>	<b>100.0</b>	<b>136</b>	<b>100.0</b>

**Elaboración:** El autor.

Según la ecuación lineal (Figura 1), se observa que los puntos que mejor se ajustan a la recta  $Y = 29.088 + 0.535X$ ; con un coeficiente de determinación de  $R^2 = 0.626$ . Se interpreta, que el liderazgo estratégico influyó en 62.6% en el compromiso organizacional y el 37.4% se debe a otras circunstancias o causas. Esta recta de relación demuestra una relación positiva y directa, cuando los puntajes del liderazgo estratégico incrementan, el compromiso organizacional incrementa. La relación funcional expresada entre la variable  $X$ =independiente "liderazgo estratégico" y la variable  $Y$ =dependiente "compromiso organizacional" es:  $\text{compromiso organizacional} = 229.088 + 0.535 \text{ liderazgo}$

Lorena Araceli Huamán-Gil

estratégico, a mejor liderazgo estratégico, mejor compromiso organizacional. Por cada punto que aumenta el liderazgo estratégico, el compromiso organizacional aumenta en 0.53.



**Figura 1.** Regresión Lineal y Diagrama de Puntos de: Liderazgo estratégico y compromiso organizacional.

**Elaboración:** El autor.

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de la Región La Libertad, desde hace un tiempo a esta parte ha venido realizando cambios de gerentes para poder encontrar las estrategias necesarias que les permita nivelarse y recuperar posiciones frente a sus similares. Por este continuo cambio de líderes, acompañan a este fenómeno nuevas formas de gestionar los recursos humanos o colaboradores de las distintas zonas, cuando suceden ciertas incertidumbres en una empresa o institución.

En este sentido, el compromiso organizacional de los trabajadores en muchas empresas es de nivel regular, moderado o medio, por lo mismo, que todavía existe mucho por hacer, y las Gerencias Zonales 1 y 2 de la entidad, no son la excepción, por lo tanto, la caja municipal debe trabajar para mejorar el compromiso de los trabajadores. Ante esto, Lupano y Castro (2018) afirmaron que el compromiso organizacional, es un estado psicológico que se atribuye a la relación entre el empleado y la institución; dicho

Lorena Araceli Huamán-Gil

compromiso se compone de tres factores separados que se relacionan con el apego emocional a la organización, las percepciones de los costos asociados con dejar el trabajo y el compromiso de permanecía en él.

En este orden de ideas, los autores Madero Gómez y Rodríguez Delgado (2018), consideran como teorías referentes en ciencias administrativas las teorías X-Y, y afirman que McGregor fue, un escritor que influyó en el tema de las relaciones humanas, haciéndose notar sobre el tremendo contraste filosófico que se conservaba entre el enfoque tradicional, relaciones humanas y los principios de la administración. Es decir, ayuda a los gerentes a ver a sus socios, empleados como personas que quieren superarse, están disponibles y son capaces de actuar de manera independiente y responderán adecuadamente a toda actividad ordenadas por un superior.

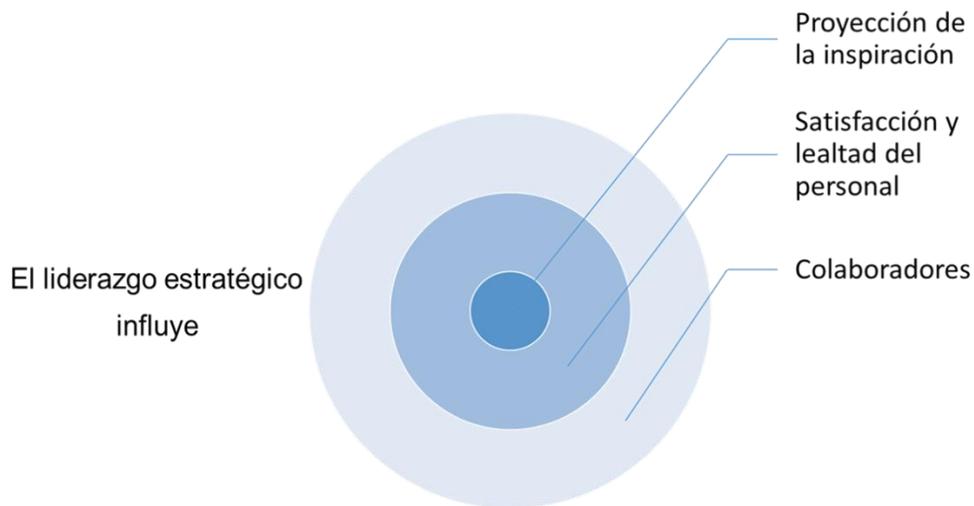
En la misma línea, Neves et al. (2018) describen, en el contexto organizacional, que el compromiso es una construcción multidimensional, traductor de un estado psicológico, que está conectado con la relación afectiva del empleado con la institución, la percepción de la obligación moral de persistencia, lealtad y los costos / beneficios asociados con la partida. Esto influye en la satisfacción, el rendimiento, la productividad y la inversión profesional, así como la rotación o fluctuación del personal con una fuerte influencia en el comportamiento organizacional.

Por lo tanto, dentro del ámbito laboral, el compromiso organizacional y los riesgos psicosociales tienen una dirección diferente. La primera tiene como objetivo fortalecer y/o aumentar la fidelidad de los empleados, su aporte o sus niveles afectivos, para lograr una relación armoniosamente productiva e indiscutiblemente satisfactoria. (Salvador Moreno, 2019). En el desarrollo de las estrategias, se hace hincapié en el desarrollo de procesos, reuniones, motivación, información y comunicación, liderazgo, servicio de calidad. (Pinedo Jara et al., 2024). Además, es importante, la promoción del liderazgo ético que impulsa el comportamiento normativo organizacional y muestra el valor de los principios que se fundamentan en mecanismos de regulación (Santiago Torner, 2023).

El liderazgo estratégico influye en el compromiso organizacional, partiendo de la

Lorena Araceli Huamán-Gil

necesidad de proyección de la inspiración, satisfacción y lealtad del personal (Figura 2). Es el resultado de un proceso previo de trabajo por parte de los colaboradores, lo que les permite acceder a la cultura organizacional. Los miembros de una organización, motivados por el compromiso, trabajan por el bien de la misma, más allá de la estructura de recompensas que les brinde la empresa.



**Figura 2.** Influencia del liderazgo estratégico.

**Elaboración:** El autor.

## CONCLUSIONES

Como conclusión, los resultados encontrados confirman que el liderazgo estratégico genera un impacto positivo, lo cual confirma a la teoría actual considerado en un nivel más específico; con lo que se contribuye a enriquecer el conocimiento disponible. Igualmente, evidencia un efecto más positivo del liderazgo transformacional, como sucede en otros estudios similares de aplicación empresarial y organizacional. El liderazgo estratégico implica fomentar el compromiso con la organización, sin embargo, la clave es alinear conductas y actividades diarias con la estrategia. Ser un líder influyente, no solo es para que los colaboradores cumplan su plan de actividades, sino

Lorena Araceli Huamán-Gil

que lo hagan frente al compromiso con la estrategia del negocio. La herramienta más importante en quien apoyarse es el ejemplo del directivo, basado en comportamientos que deben reflejar los valores, objetivos y estilo de trabajo deseados.

## FINANCIAMIENTO

No monetario.

## AGRADECIMIENTO

A todos los actores sociales involucrados en el desarrollo de la investigación.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. [Leadership Style and Organizational Engagement: The Impact of Transformational Leadership]. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122. <https://n9.cl/7hcpq>
- Cernas Ortiz, D., Mercado Salgado, P., y León Cázares, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. [Job satisfaction and organizational commitment: a test of equivalence of measurement between Mexico and the US]. *Contaduría y Administración*, 63(2), e18. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.986>
- Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. [Inductive and deductive reasoning within the research process in experimental and social sciences]. *Laurus*, 12(Ext), 180-205. <https://n9.cl/nx847>
- Gonzalez Marin, Y., Canós Darós, L., y Hernández, D. (2022). Habilidades directivas: bases del liderazgo organizacional: Management skills: foundations of organizational leadership. *South Florida Journal of Development*, 3(4), 4495-4505. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n4-029>

Lorena Araceli Huamán-Gil

- López Lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. T. y Zavala Berbena, M. A. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. [Strategic leadership, negotiation and their influence on perceptions of prestige in small firms]. *Innovar*, 30(75), 57-70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>
- Lupano, M. L., y Castro, A. (2018). Influencia de virtudes organizacionales sobre satisfacción, compromiso y performance laboral en organizaciones argentinas. [Influence of organisational virtues on job satisfaction, commitment and performance in Argentinean organisations]. *Interdisciplinaria*, 35(1), 171-188. <https://n9.cl/Od1ugo>
- Madero Gómez, S. M., y Rodríguez Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. [Relationship between McGregor's X and Y theories, forms of pay and people's job satisfaction]. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Maya, E., Aldana Zavala, J., e Isea Argüelles, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. [Managerial Leadership and Quality Education]. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 114-129. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>
- Muñoz Peña, F. A., Roa Rodríguez, G., y Pulido Reina, J. S. (2023). Structural equation modelling of project performance based on strategic and servant leadership. *DYNA*, 90(228), 105–114. <https://doi.org/10.15446/dyna.v90n228.108528>
- Neves, T., Graveto, J., Rodrigues, V., Marôco, J., y Parreira, P. (2018) Organizational commitment, psychometric qualities and invariance of the Meyer and Allen Questionnaire for Portuguese Nurses. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 26(e3021), 2-11 <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.2407.3021>
- Pinedo Jara, E. C., Arroyo Rosales, E. M., Ruíz Gómez, A. A., y Rodríguez Román, R. (2024). Análisis y propuesta estratégica del diseño organizacional para la gestión administrativa. [Analysis and strategic proposal of the organisational design for administrative management]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(1), 181-194. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3683>

Lorena Araceli Huamán-Gil

Rodríguez, A., y Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. [Scientific methods of enquiry and knowledge construction]. *Revista EAN*, 82, 179-200. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>

Salvador Moreno, J. E. (2019). Compromiso Organizacional y Riesgos Psicosociales. [Organizational Commitment and Psychosocial Risks]. *Revista San Gregorio*, 1(35). <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1107>

Santiago Torner, C. (2023). Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca. [Ethical leadership and organisational commitment. The unexpected role of intrinsic motivation]. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45), e6. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13169>

Superintendencia de Banca y Seguros. (17 de agosto 2016). Resolución S.B.S.N° 4465-2016 El Superintendente de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. [Resolution S.B.S. No. 4465-2016 The Superintendent of Banking, Insurance and Private Pension Fund Administrators]. <https://n9.cl/8ssbh>

Temple, I. (15 de marzo 2020). Liderar durante la incertidumbre. [Leading through uncertainty]. *El Comercio Perú*. <https://n9.cl/r873w>