

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA PEDRO RUIZ GALLO,  
CIUDAD ETEN**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**ISABEL DORIS CRISTINA ZUÑE LLUEN**

**ASESOR**

**YESENIA AYLEN SERRUTO PEREA**

<https://orcid.org/0000-0002-7030-7345>

**Chiclayo, 2022**

**RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE  
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA PEDRO RUIZ  
GALLO, CIUDAD ETEN**

PRESENTADA POR:

**ISABEL DORIS CRISTINA ZUÑE LLUEN**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Liliana Milagros Portilla Capuñay

PRESIDENTE

Martha Fiorella Portaro Inchaustegui

SECRETARIO

Yesenia Aylen Serruto Perea

VOCAL

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto de tesis de manera especial, a mi abuelito Gilberto, quien es mi ángel protector y mi guía espiritual en todo momento. De igual manera, se lo dedico a mis padres, quienes se preocupan arduamente por mi bienestar y educación siendo mi apoyo incondicional a lo largo de mi vida, siendo mi razón de ser y motivo de cada esfuerzo.

## **Agradecimientos**

Agradezco, infinitamente, a Dios por darme la fuerza necesaria para seguir adelante en el cumplimiento de mis metas; a la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, por todo el conocimiento intelectual y humano que he recibido por medio de los docentes a lo largo de los años que demanda la carrera.

Especial agradecimiento a mi asesora Aylen Serruto Perea por su visión crítica para desarrollar con éxito este proyecto.

## **Resumen**

La investigación está enfocada en el ámbito educativo, en diversos estudios se ha evidenciado que las actitudes y el comportamiento que desarrollan los directivos son de gran importancia, en el que debe ejercer un liderazgo que impulse y gestione los procesos académicos formando un compromiso propio como en los docentes por su institución. Como objetivo principal: Determinar la relación de los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO”, y como hipótesis general: Existe relación positiva de los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO”. La investigación es de tipo aplicada y de nivel correlacional, se evaluó a 50 docentes con los instrumentos: MLQ X5 de Bass y Avolio (2004) analizando los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y *laissez faire*; y el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1993) analizando el nivel de compromiso afectivo, normativo y de continuidad. El resultado obtenido fue una correlación significativa ( $\sigma < .05$ ) entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional y en cada dimensión de ambas variables; se concluye que el comportamiento del directivo no deja percibir un estilo de liderazgo ideal por parte de los docentes no generando un compromiso para con la institución educativa, lo cual debe ser gestionada para el mejoramiento del desempeño docente y la calidad educativa.

***Palabras clave:*** Liderazgo, compromiso organizacional, desempeño, motivación

Clasificaciones JEL: D83, H75, I20.

## **Abstract**

The research is focused on the educational field, in various studies it has been shown that the attitudes and behavior that managers develop are of great importance, in which they must exercise leadership that drives and manages academic processes forming their own commitment as in teachers by their institution. The main objective is: To determine the relationship of leadership styles and organizational commitment in the teachers of the secondary educational institution "PEDRO RUIZ GALLO", and as a general hypothesis: There is a positive relationship between leadership styles and organizational commitment among teachers at the secondary educational institution "PEDRO RUIZ GALLO". The research is an applied and correlational type, 50 teachers were evaluated with the instruments: MLQ X5 by Bass and Avolio (2004) analyzing transactional, transformational and laissez faire leadership styles; and the organizational commitment questionnaire prepared by Meyer and Allen (1993) analyzing the level of affective, normative and continuity commitment. The result obtained was a significant correlation ( $\sigma < .05$ ) between leadership styles and organizational commitment and in each dimension of both variables; It is concluded that the behavior of the director does not allow to perceive an ideal leadership style on the part of the teachers, not generating a commitment to the educational institution, which must be managed to improve the teaching performance and the educational quality.

**Keywords:** Leadership, organizational commitment, performance, motivation

JEL Classifications: D83, H75, I20.

## ÍNDICE

<b>Dedicatoria</b>	<b>3</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>4</b>
<b>Resumen</b>	<b>5</b>
<b>Abstract</b>	<b>6</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>11</b>
<b>II. Marco Teórico</b>	<b>14</b>
2.1. Antecedentes	14
2.2. Bases teórico Científicas	19
<b>III. Metodología</b>	<b>33</b>
3.1. Tipo y Nivel de Investigación	33
3.2. Diseño de Investigación	33
3.3. Población, muestra y muestreo	33
3.4. Criterios de Selección	33
3.5. Operacionalización de Variables	33
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	35
3.7. Procedimientos	40
3.8. Plan de Procesamiento y Análisis de Datos	40
3.9. Matriz de Consistencia	42
3.10. Consideraciones éticas	43
<b>IV. Resultados y Discusión</b>	<b>44</b>
4.1. Resultados	44
4.2. Discusión	53
<b>V. Conclusiones</b>	<b>57</b>
<b>VI. Recomendaciones</b>	<b>58</b>
<b>VII. Referencias</b>	<b>59</b>
<b>VIII. Anexos</b>	<b>65</b>

**Lista de Tablas**

<b>Cuadro de operacionalización de variables .....</b>	<b>33</b>
<b>Análisis de fiabilidad del cuestionario .....</b>	<b>35</b>
<b>Análisis multidimensional de la variable Estilo de Liderazgo .....</b>	<b>36</b>
<b>Análisis multidimensional de la variable Compromiso organizacional.....</b>	<b>36</b>
<b>Validez convergente - Estilos de Liderazgo .....</b>	<b>36</b>
<b>Validez convergente - Compromiso organizacional .....</b>	<b>37</b>
<b>Validez discriminante - Estilos de liderazgo .....</b>	<b>37</b>
<b>Validez discriminante - Compromiso organizacional .....</b>	<b>39</b>
<b>Matriz de consistencia .....</b>	<b>42</b>
<b>Perfil del entrevistado.....</b>	<b>44</b>
<b>Niveles de compromiso organizacional .....</b>	<b>49</b>
<b>Correlación entre los Estilos de liderazgo y el Compromiso organizacional .....</b>	<b>52</b>
<b>Correlación entre las dimensiones de Estilos de Liderazgo y las dimensiones de Compromiso Organizacional .....</b>	<b>52</b>

## Lista de Figuras

<b>Estilos de Liderazgo.....</b>	<b>45</b>
<b>Estilo de Liderazgo Transformacional .....</b>	<b>46</b>
<b>Estilo de Liderazgo Transaccional.....</b>	<b>47</b>
<b>Estilo de Liderazgo Laissez Faire .....</b>	<b>48</b>
<b>Compromiso Organizacional .....</b>	<b>49</b>
<b>Nivel de Compromiso de Continuidad.....</b>	<b>50</b>
<b>Nivel de Compromiso Afectivo.....</b>	<b>50</b>
<b>Nivel de Compromiso Normativo .....</b>	<b>51</b>

**Lista de Anexos**

<b>Constancia de autorización de la institución educativa para la realización de la investigación .....</b>	<b>65</b>
<b>Constancia de Validación de Cuestionario por Juicio de Expertos .....</b>	<b>66</b>
<b>Cuestionario aplicado .....</b>	<b>69</b>
<b>Gráficos Sociodemográficos en relación a los Estilos de Liderazgo. ....</b>	<b>72</b>
<b>Gráficos Sociodemográficos en relación a las dimensiones del Compromiso Organizacional.....</b>	<b>74</b>

## I. Introducción

El sistema educativo tiene como propósito formar a las personas como entes que abriguen firmes convicciones y produzcan bienestar a la sociedad, tanto en el conocimiento como en la interacción con su entorno. Teniendo como desafío y compromiso garantizar una educación de calidad, siendo los responsables de la organización educativa, tanto directivos como docentes, asumir su tarea vocacional enfocada al logro del proyecto educativo institucional. OREALC/UNESCO (2016) ha señalado que el tema de liderazgo, con respecto a los directivos de las instituciones, es considerado un elemento importante estratégicamente dentro de la gestión escolar; por ello, es imprescindible contar con la capacidad de liderazgo para así generar un compromiso en los docentes y lograr las metas planteadas.

Ramos (2018) maestra en educación, sostiene que existen directores que no desarrollan sus habilidades y conocimientos en su labor, priorizando otras actividades que también son de responsabilidad; sin embargo, esta situación genera un efecto negativo por parte de los docentes ya que el director no fomenta el liderazgo y pierde la capacidad de orientación y delegación, además de evitar el trabajo en equipo, lo cual no genera un compromiso en el docente con respecto a las actividades que se le han sido asignadas.

Actualmente en el Perú, surge cierto desasosiego por mejorar la gestión en la educación, teniendo en cuenta la problemática que está afectando a este sector, debido a la falta de compromiso institucional por parte de quienes conducen el proceso educativo; es aquí donde los directivos cumplen un rol importante para que el desempeño de los docentes resulte eficaz mediante diversas características que abarca el tema de liderazgo.

Yzusqui (2017) especialista en educación, indica que los directores invierten aproximadamente un 70% de su tiempo en las responsabilidades administrativas que exigen las entidades, por ende, no prioriza las situaciones dadas en la institución, como el cumplimiento de logros educativos. El director al no aplicar un liderazgo, no genera una buena relación con la comunidad educativa, especialmente con el personal docente que no detecta ningún apoyo a lo largo del proceso de actividades.

De acuerdo a las variables mencionadas, la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO” de ciudad Eten es la organización que ha sido parte de esta investigación, de acuerdo a ello se estableció una reunión con el director, el Dr. César Paredes Rodas, y con la sub directora, la Lic. Glenny Evelinne Lucumí Barreto, quienes plantearon la situación que se presenta en cada uno de sus docentes de acuerdo a los temas como es liderazgo y compromiso que se da dentro de la organización. Por medio de los fundamentos

teóricos e instrumentos se generó un análisis que detectó en qué nivel se encuentran considerando el crecimiento tanto de la plana docente como de la institución.

Con el fin de desarrollar un compromiso por parte de los docentes de esta institución, además del crecimiento del desarrollo personal como educativo por medio del liderazgo con respecto a la relación entre la plana jerárquica y la plana docente; se formula la pregunta: ¿Cuál es la relación de los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional en los docentes de la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO”?

Por otro lado, el objetivo general de la investigación estuvo visionado a determinar la relación de los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO”, como objetivos específicos se analizó determinar el estilo de liderazgo que predomina en la plana jerárquica de acuerdo a la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO” e identificar el nivel del compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO”. Con respecto a la hipótesis general se deseó averiguar si existe relación positiva de los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO”.

La importancia de este trabajo servirá como antecedente para futuras investigaciones de nivel pre grado y pos grado, proporcionando información sobre el análisis de la relación de estilos de liderazgo y compromiso organizacional que caracteriza a los docentes de la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO”. Esta investigación es un elemento motivador para otras instituciones que requieran de este análisis, ya que al existir una relación de ambas variables analizadas generará un impacto dentro del centro educativo, el cual consta del crecimiento educacional y el mejoramiento de desarrollo de habilidades de cada docente con el fin de que se cumplan con las metas planteadas y generando una fidelización para con la institución.

La investigación está estructurada por capítulos, en el primero se detalla la situación que se da generalmente a nivel internacional, nacional y local sobre las variables a estudiar, asimismo la situación que se describe de la institución educativa. Seguidamente, se detalla los objetivos y la importancia que generó la investigación para otros estudios.

En el segundo capítulo se presentan investigaciones y estudios de casos dados en el ámbito educativo; seguido a ello, se describe los conceptos de ambas variables de acuerdo a una evolución de los términos que se han venido desarrollando por diferentes autores. Con respecto al tercer capítulo, se basa en la metodología de la investigación lo cual detalla la

realización de la investigación, con un nivel correlacional y enfoque cuantitativo, además de ser de corte transversal. Describe la cantidad de población a evaluar y el procedimiento que se realiza.

En el cuarto capítulo señala los resultados que se han generado por medio de la aplicación de instrumentos descritos en el capítulo anterior, por medio de tablas y figuras con su respectiva interpretación; y en la discusión, se describen los hallazgos dados por los resultados en comparación con otras investigaciones.

Los últimos capítulos señalan las conclusiones que ha generado la investigación, las recomendaciones que serán aporte para futuras investigaciones y para la institución; y finalmente, se presentan los anexos que evidencian el proceso del trabajo de tesis.

## II. Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes

Contreras y Jiménez (2016) en su investigación señaló como objetivo describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un Colegio de Cundinamarca y en base a ello, plantearon lineamientos para su intervención. Se evaluaron a 160 colaboradores y se utilizó para Liderazgo una encuesta de calificación de adjetivos propuesta por Pitcher (1997) con categorías: deseable, no deseable, ambivalente y no liderazgo; y para Clima Organizacional la escala ECO desarrollada por Fernández (2008) analizando cinco dimensiones. Aplicados los instrumentos reveló como resultado una inconformidad de gran magnitud en el modo que se plasma el liderazgo, ya sea por ausencia del mismo, o porque se realiza con procesos incorrectos con respecto a teorías y práctica.

Cahuana (2017) en su tesis de licenciatura el cual tuvo por objetivo determinar el estilo de liderazgo de las directoras de las instituciones educativas iniciales de la ciudad Puno. Para esta investigación se evaluó a 55 docente de 10 instituciones educativas iniciales en ello se utilizó el instrumento de la encuesta del estilo de liderazgo de las directoras elaborado por Bass y Avolio (1991) adaptado de Vargas (2015) el cual consta con tres dimensiones: estilo transformacional, estilo transaccional y estilo liberal; además cuenta con 75 ítems en una escala de Likert desde nunca, pocas veces, a veces, a menudo y siempre. Aplicado el instrumento se tuvo como resultado que las directoras de las instituciones educativas iniciales presentan un alto porcentaje en el estilo de liderazgo transaccional, en ello detectó que existe una interacción negativa entre la directora y los docentes ya que cada uno se preocupa por lograr la meta planteada tratando de satisfacer sus propias necesidades; además, se resalta la presencia de la directora únicamente cuando se presenta un problema de gravedad corrigiendo inmediatamente fallos, y realiza transacciones a favor de ella.

Campodónico (2017) en su tesis de maestría tuvo como objetivo identificar los estilos de liderazgo de los directores académicos del Instituto Toulouse Lautrec. Para esta investigación se evaluaron a 269 colaboradores entre coordinadores académicos y docentes de diversas áreas, en ello empleó el Cuestionario de Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo del Director/a propuesto por Chamarro Diana, consta de 106 preguntas y dividido en cinco dimensiones. Aplicado el instrumento se obtuvo como resultado un alto porcentaje con respecto al liderazgo transformacional en relación entre el director y los docentes, ya que resaltaron una cierta influencia de motivación que generó un crecimiento personal y en las actividades académicas; además, la plana docente mostró fidelidad y seguridad hacia el

director ya que su relación está basada en valores, asimismo asume retos que llegan en algunos casos a estar fuera de su alcance, promueve el trabajo en equipo con el fin de que en conjunto se llegue a las metas planteadas generando un clima positivo.

Cortelezzi (2017) en su tesis de doctorado señaló como objetivo general determinar la relación del compromiso organizacional y la comunicación asertivas de los docentes de la escuela de Infantería del Ejército. Para esta investigación se evaluó a 107 educadores utilizando el Cuestionario de Compromiso Organizacional elaborado por Meyer y Allen (1991) estructurado por tres componentes en una escala de Likert; y el cuestionario de Comunicación Asertiva desarrollado por Flores y Díaz (2004) conformado por tres dimensiones: asertividad, asertividad indirecto, no asertividad; bajo el rango de una escala Likert. Aplicados los instrumentos se tuvo como resultado que existe una correlación positiva alta, se detecta un gran aporte de los docentes al demostrar actitud positiva en los retos y logro de objetivos que plasma la escuela, sin embargo, el compromiso se plasma mayormente en la parte normativa ya que la relación entre los docentes se presenta en un bajo nivel y no generando un buen clima; además las acciones de cada docente no son del todo respetuosas y actúan pensando en beneficio personal teniendo una comunicación poco fluida.

Cruzado (2017) en su tesis de maestría indicó como objetivo principal determinar la relación entre liderazgo transformacional de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes en los colegios públicos. Para esta investigación se evaluaron a 363 docentes de colegios; se utilizó el cuestionario de liderazgo transformacional desarrollado por Minaya (2014) con una escala de tipo Likert, y en el compromiso organizacional se utilizó el cuestionario elaborado por Meyer y Allen aplicado por Zegarra (2014). Aplicado el instrumento se tuvo como resultado un alto porcentaje de compromiso por parte de los docentes con la institución educativa donde laboran, asimismo genera un crecimiento en el estilo de liderazgo transformacional que desarrollan los directivos, todo ello se debe a la atención individual y estimulación laboral que ofrece la organización a los docentes para generar una buena toma de decisiones en conjunto para un mejoramiento educativo.

Jiménez (2017) en su tesis de licenciatura señaló como objetivo determinar la relación que existe entre el clima laboral y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución educativa Ann Goulden de Piura. Para esta investigación se ha evaluado a 40 docentes usando el cuestionario de Clima laboral elaborado por Sonia Palma (2004) constituido por 50 ítems, y el cuestionario de Compromiso desarrollado por Allen y Mayer (1991) constituido por 26 ítems en una escala Likert. Aplicado el instrumento se tuvo como resultado un mayor porcentaje de clima laboral a comparación de la variable compromiso

organizacional, sin embargo, la diferencia es mínima; así mismo, las dimensiones han indicado un nivel alto de relación generando un buen compromiso organizacional en base al comportamiento que tiene la institución con el docente y viceversa.

Mina (2018) en su estudio resalta como objetivo principal identificar si existe relación entre la percepción del estilo de liderazgo del director y la satisfacción de los estudiantes del bachillerato de la CEA. Para esta investigación se evaluaron a 175 estudiantes del bachillerato matriculados en el año 2017 y se utilizó un instrumento de satisfacción desarrollado por Pedraja, Rodríguez y Areneda (2016) desde una escala realizada originalmente por Samdal, Wold y Bronis (1999) el cual consta de 24 ítems en ello se evalúa el Liderazgo Transformacional y Transaccional, y la variable satisfacción del estudiante. Aplicado el instrumento se tuvo como resultado una relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo transformacional como transaccional del director y la satisfacción de los estudiantes; además, indica una relación respetuosa que tienen los alumnos y el director lo cual genera que los estudiantes disfruten estar en el colegio, así como las recompensas que reciben por el logro de metas con respecto a la realización de sus actividades.

Obbo, Olema & Atibuni (2018) en su estudio investigó cómo los estilos de liderazgo de los directores de escuela secundaria afectan el compromiso organizacional de los docentes en el municipio de Tororo. Se evaluaron a 178 docentes, 10 diputados y 10 directores; con respecto al instrumento se utilizó el cuestionario distribuido en tres secciones: la información demográfica, el cuestionario de liderazgo multifactorial de Bass y Avolio (1997) conformado por 36 ítems, y el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1996) con 18 ítems. Aplicado el instrumento reveló un mayor porcentaje de docentes varones siendo de 72.2% a comparación de las mujeres que fue 27.8%; por otro lado, se probó la hipótesis que no existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional, además de una relación no significativa entre las dimensiones. Este estudio concluyó en que los maestros no se comprometen a inspirar a sus docentes con el manejo de la visión, no darles la capacidad de innovar y con ello no lograr las metas compartidas por la escuela.

Ortiz (2018) en su tesis de maestría señaló como objetivo determinar la relación existente entre el compromiso organizacional y el desempeño en el aula del profesorado de las Instituciones Educativas Públicas. Para esta investigación se ha evaluado a 123 profesores de 4 diferentes instituciones públicas en ello se utilizó la escala de Compromiso Organizacional elaborado por Montoya (2014) constituido por 17 ítems, y la escala de evaluación de desempeño del docente elaborado por Aliaga y Ponce (2000) constituido por

34 ítems. Aplicados los instrumentos se reveló en los docentes un nivel regular en ambas variables durante el periodo 2016, además señalan la buena relación que tienen los docentes con los alumnos ya que indican que ello genera un buen desempeño en su actividad laboral; así mismo, se identifica la percepción individualizada que tiene cada docente de acuerdo a la institución a la que pertenece lo cual es lo normal y es basado en sus experiencias.

Yuan-Duen & Chen-Tsung (2018) este estudio tuvo como propósito explorar la relación entre las percepciones de los maestros de primaria sobre el comportamiento de liderazgo transformacional de los directores y motivación laboral de los maestros. Para este estudio se distribuyeron 550 encuestas en las instituciones de la zona siendo recuperadas 430 de acuerdo a la disponibilidad de los participantes; se utilizó el cuestionario de liderazgo multifactorial adaptado por Pu (1997) y Hsu (2001) en teoría del liderazgo transformacional el cual incluye: atención a través de la visión, influencia carismática, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada; y, la escala para el compromiso organizacional adaptado por Shyu (1995) y Tsai (2001) en teoría de la motivación laboral en ello incluye: identificación laboral, participación laboral, disfrute laboral, autoevaluación laboral y concentración laboral. El resultado de estudio, a base de métodos empíricos, revela que las dimensiones del liderazgo transformacional de los directores tienen poder predictivo para la motivación laboral de los maestros; asimismo, señala que el comportamiento de liderazgo que desarrolla el director se alinea con los preceptos del liderazgo transformacional siendo la motivación inspiradora la dimensión más resaltante del resto; por otro lado, detalla que la motivación laboral de los maestros es muy buena y la dimensión con más alto índice es la autoevaluación del trabajo.

Aguilar (2019) en su tesis de maestría presentó como objetivo determinar el liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional. Para esta investigación se evaluaron a 19 docentes utilizando la escala de liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1985) adaptado por Martínez (2013) conformada por cuatro dimensiones que analizan la forma de orientación para inspirarlos al cumplimiento de retos o desafíos; y la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997) adaptado por Montoya (2014) conformada por tres dimensiones que identifican la relación entre el colaborador y la organización. Aplicados los instrumentos obtuvo una relación positiva entre ambas variables, observando que el compromiso en los docentes influye directamente con el proceso de liderazgo que se presenta en la institución recomendando capacitaciones para los directivos y programas coaching para mejorar una buena comunicación entre ellos y fortalezcan sus habilidades.

Casquero (2019) en su tesis de maestría tuvo como objetivo determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo y compromiso laboral del profesorado de las instituciones educativas públicas “Nicolás de Piérola” “José Abelardo Quiñones” y “Leoncio Prado” en el periodo 2018. Para esta investigación se evaluaron a 118 docentes de las tres instituciones seleccionadas, utilizaron el cuestionario de estilos de liderazgo (CELID) desarrollado por Rueda (2014), y el cuestionario de Engagement Laboral de Utrecht desarrollado por Müller, Pérez y Ramírez (2013) analizando el involucramiento con el trabajo y el entusiasmo por el trabajo. Aplicado ambos instrumentos tuvo por resultado una relación significativa entre ambas variables de acuerdo a la percepción del profesorado de las diversas instituciones, resaltando el estilo transaccional con una correlación moderada con el compromiso laboral. Sin embargo, el estilo transformacional presenta un menor nivel en relación al compromiso lo cual explica la deficiencia laboral y poca orientación y consideración del trabajo con el profesorado.

Ercüment & Erkan (2019) en su estudio indicó por objetivo determinar el nivel de compromiso organizacional de los maestros de educación física de la escuela primaria y de los maestros de aula. Para este estudio se evaluaron a 101 maestros de aula y 101 maestros de educación física de escuelas afiliadas al Ministerio de Educación Nacional; como instrumento utilizó un formulario propiamente elaborado que consiste en información demográfica del docente: campo de especialización, género, años de experiencia, edad, estado civil y lugar de servicio; y también, la escala de compromiso organizacional de Allen y Meyer conformado por sus tres escalas. Aplicado el instrumento se reveló que el compromiso normativo difería significativamente según el campo de especialización y resulta una diferencia significativa en los participantes masculinos y femeninos; respecto al compromiso de continuidad difirió significativamente según el lugar del deber y los años de experiencia; sin embargo, en el caso del estado civil ninguna dimensión de compromiso difirió significativamente.

Quispe (2020) en su tesis de maestría tuvo como análisis identificar el estilo de líder que predomina en los directores de cada institución educativa. Para esta investigación se evaluaron un total de 143 docentes de las instituciones que conforman la Red 4 del Callao, entre las edades de 31 y más de 51 años; se utilizó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), basado en la teoría de Bass (1985) y adaptado por la autora de esta investigación, consta de 34 ítems. Aplicado el instrumento, señala que por medio de la percepción de los docentes, el estilo que se destaca en los directores es el Transformacional en categorías de alto dominio y regular habilidad, es decir, que reconocen la capacidad de liderazgo de los

directores enfocando la motivación por lograr sus objetivos personales e incentivando al trabajo en equipo; sin embargo, señaló también cierto porcentaje en categoría regular el estilo *laissez faire* lo cual indica que algunos docentes perciben una actitud poco comprometedor por parte del director dando relevancia a las deficiencias en la gestión que se detectaron en su inicio.

## 2.2. Bases teórico Científicas

### 2.2.1. Liderazgo

Desde el siglo XX en adelante, el concepto de liderazgo se ha ido desarrollando en el transcurso del tiempo siendo un término clave en diversos entornos el cual se observa en todo humano que pertenece a un grupo social.

Bass (1990) indica la existencia de diversa variedad de definiciones para abordar a este concepto pues la evolución del liderazgo se empieza centrando en el uso de poder y autoridad plasmándose en una sola persona (líder).

Asimismo, el liderazgo es una unidad estructurada del poder de un grupo con una cierta variedad de relaciones que se da entre el líder y el resto de sus miembros, éste debe presentar ciertas características como generar una satisfacción en su grupo, brindar seguridad y desarrollarse individualmente. (Kreitner & Kinichi, 1997)

Ginebra (1997) señala que una función importante en la dirección del líder es la manera de poner en actividad a las personas con respecto a sus tareas laborales que determina la organización, es ahí donde el líder pone a prueba el desarrollo de habilidades de cada subordinado para potenciarlo y apoyarlo.

Estudios acerca del liderazgo en las organizaciones educativas es parte de temas demandantes por diversos investigadores, siendo catalogado como un factor que influye en el crecimiento y la calidad de la institución; en este caso, el líder resalta la capacidad de ser guía de su equipo por medio de su visión, cultura y compromiso, y considerando los objetivos estratégicos para el logro de metas con el fin de resolver problemas y generar altas expectativas. (Campodonico, 2017)

Kotter (1990) determina que el líder establece una dirección enfocada en la visión que emana la organización promoviendo la participación, alto nivel de compromiso y aplicación de valores que permita desarrollar de manera óptima las estrategias para el logro de metas. Por lo tanto, las instituciones educativas

asumen el compromiso de mejorar su gestión buscando el perfeccionamiento en los procesos y en el liderazgo de los directivos lo cual genere un incremento de calidad y productividad.

Se señala al liderazgo como un fenómeno el cual ocurre esencialmente en las relaciones que existen entre las personas dentro de una situación en donde se observa una interacción social teniendo un proceso de comunicación para el desarrollo de diversos objetivos. (Chiavenato, 1999)

Brown (2016) considera la comunicación como un aspecto importante en la relación de líder hacia sus subordinados el cual abarca el análisis de estrategias visionando siempre hacia el éxito tanto personal como de la organización en cuanto al logro de objetivos. Esto afirma que el liderazgo, en el ámbito educativo, nunca se podrá desarrollar en una sola persona puesto que la sostenibilidad del propósito educativo puede quedar fuera del proceso, por ello, el liderazgo se debe ser compartido formando relaciones sociales y culturales siendo vital para la persona como para la institución.

En la educación, el liderazgo está basado en el comportamiento de los directivos y del equipo siendo los responsables en lograr resultados óptimos en la calidad educativa; aquí se refleja la estimulación y apoyo que el directivo transmite a los docentes para la ejecución de diversas actividades educativas. (Berthoud, 2010).

### 2.2.2. Estilos de Liderazgo

Se forman en base a las habilidades comunicacionales y una forma peculiar de percibir y actuar que tiene la persona para desarrollar sus actividades.

Cuevas y Díaz (2012) señala que, para desarrollarse un efectivo proceso educativo ha sido importante resaltar la dirección como punto indispensable, sin embargo, también tiene en cuenta la ausencia de consenso enfocado en la manera que ejerce y organiza tal dirección; por lo tanto, referirse a un estilo ideal de liderazgo es crítico ya que se determinan muchas características de las personas asociadas a ellas en las cuales se debe rescatar para enfocarlo en un solo estilo.

Los estilos del líder se han desarrollado para tener un prototipo definido de líder, enfocado al conocimiento de sus debilidades y fortalezas, pues cada persona que plasme un liderazgo debe tener en cuenta todos los estilos que existen y hacer lo correcto en compañía de su grupo de trabajo. (Goganza, 2015)

#### 2.2.2.1. Liderazgo Autocrático

Lewin, Lippitt y White (1939) en aquellos tiempos realizaron estudios experimentales especializados en la psicología social señalando que este estilo predominaba en los procesos intergrupales, indicando que el líder mantenía cierta distancia social con los miembros de su grupo sin preocuparse de sus necesidades y el proceso de desarrollo de sus actividades, encargándose simplemente en imponer sus decisiones y designar sus cargos.

Asimismo se sostiene que el mando del líder autocrático retiene mucho poder y autoridad en el momento de tomar decisiones sin dar oportunidad a ningún miembro del equipo en aportar sugerencias para el logro de resultados generando un ambiente de poca motivación, mala relación entre ellos y altos niveles de ausentismo (Carbó & Pérez, 1996).

#### 2.2.2.2. Liderazgo de Servidumbre

También conocido como “liderazgo de servicio” considerando al líder un “Siervo de Liderazgo”.

Greenleaf (1970) señala que este estilo se basa en la persona con capacidad de servicio, lo cual lo diferencia de los líderes comunes, ya que desarrolla su potencial trabajando en conjunto con cada uno de los miembros, encontrando vías de crecimiento y apoyo para generar resultados positivos en el equipo de trabajo, e incluso en la sociedad.

Algunos autores, proponen que es un estilo primordial que orienta a las personas basándose en ideales y valores. Asimismo, Greenleaf (2003) plasma diversas características que definen a un líder servidor como: la capacidad de escuchar atentamente a los demás sobre el proceso de su trabajo esforzándose por mantener entendimiento y genera empatía, toma conciencia de la realidad del trabajo adaptando su habilidad de persuadir y ver más allá de lo que se puede lograr a futuro, desarrolla un compromiso en los miembros del equipo formando confianza y una comunidad que trabajan bajo un mismo objetivo.

#### 2.2.2.3. Liderazgo Democrático

Lewin et al. (1939) los autores indican que el liderazgo democrático genera efectos positivos a comparación del liderazgo autocrático, el líder enfatiza interés en las necesidades de cada uno de sus miembros y los integra en el proceso de toma de decisiones aceptando sus aportaciones desarrollando una comunicación horizontal y un trabajo conjunto.

Bass (1990) sostiene que este estilo genera mejores efectos en el desarrollo de las habilidades de los colaboradores como el aumento de satisfacción de cada uno de ellos. Al existir un control propio del miembro va a producir un espíritu colaborador para el logro de metas, una motivación al realizar sus actividades y compromiso por su equipo de trabajo.

#### 2.2.2.4. Liderazgo Burocrático

Weber (1999) según su ideal, considera este estilo como una capacidad de influir y orientar a los miembros por medio de reglas establecidas por la organización para el desarrollo de propósitos convenientes; para este autor, la burocracia lo conceptualiza como un sistema más racional y dominante con características de normatividad, jerarquía y división del trabajo; asimismo afirma que la experiencia es parte importante para la organización ya que proporciona un alto grado de eficacia.

Pérez (2012) detalla que la persona desarrolla este liderazgo en el ambiente laboral ya que toma de suma importancia la estructura y los procesos que plantea la organización, además considera solamente las ideas que generan sus superiores dejando de lado a sus colaboradores siendo indiferente con sus opiniones. Este estilo causa diversos inconvenientes para el trabajo en conjunto ya que el líder ubica tanto sus capacidades como experiencias por encima del resto, lo cual significa que tiene en cuenta únicamente su manera de pensar.

#### 2.2.2.5. Liderazgo Pedagógico

Catalogado como un componente prioritario para lograr una calidad y política educativa en las instituciones. El líder ejerce cierta influencia entre los miembros de la institución manejando el tema de orientación e interés para el logro de resultados.

Murillo (2006) indica que en este estilo el líder posee ciertas características basadas en el crecimiento de la institución con el fin de cumplir positivamente las metas educativas planteadas. Asimismo, MINEDU (2013) señala directamente que el director debe ser un líder pedagógico enfocándose especialmente en el progreso óptimo de aprendizaje de su alumnado y manejar cualidades como motivación, gestor, orientador, etc.

De igual manera, Vicente (2018) considera que el líder tiene la capacidad de orientar al equipo de trabajo desarrollando las habilidades de cada docente para generar buenos resultados de las metas educativas así como promover el compromiso en cada uno de ellos

Entre los diferentes estilos antes mencionados, para esta investigación se escogió el modelo de liderazgo de rango completo, establecido en un instrumento de medición el cual ha sido parte de estudio en otras investigaciones a prueba de resultados, es el Cuestionario de Liderazgo Multifactor en ello se realiza una evaluación sobre la mezcla de estilos de liderazgo en la que cada líder se expresa dentro de su organización, además se basa en los términos de colegas, colaboradores y jefes.

#### 2.2.2.6. Liderazgo transformacional

Leithwood, Mascal y Strauss (2009) lo enfoca en la orientación que brinda el líder a cada uno de sus colaboradores con el fin de generar participación activa en ellos, asimismo, expresa motivación para el logro de buenos resultados para la organización e impulsando a la persona en observar hasta dónde puede llegar su potencial y como puede plasmarlo en su tarea laboral, teniendo en cuenta que las exigencias se pueden sobrellevar y priorizando hacia donde se dirige la organización.

Sardon (2017) en el ámbito educativo, este liderazgo se desarrolla en base a la visión institucional el cual debe ser punto de inspiración en los docentes; el director como líder debe manejar de forma íntegra acciones que fomenten la motivación, el crecimiento personal y el compromiso de cumplimiento en los objetivos pedagógicos de la

institución, generando confianza e influencia en cada uno de los docentes.

El líder de estilo transformacional se caracteriza por cuatro factores:

- **Carisma:** Bass y Avolio (2006) indica que el líder se identifica por ser carismático lo cual genera cierta imitación por parte de sus colaboradores ya que lo plasman como un ejemplo a seguir, por lo tanto es necesario que mantengan ciertos atributos como la admiración, el respeto y transmitir confianza con una conducta ética y moral; los colaboradores perciben lealtad, seguridad y se identifican con su organización.
- **Motivación Inspiracional:** Bass y Riggio (2006) considera al líder como inspirador ya que tiene la habilidad de motivar al colaborador en el desarrollo de su trabajo y apoyarlo en solucionar algunos inconvenientes que se le puedan presentar, alienta el esfuerzo de cada persona para el logro de su objetivo acompañado del optimismo y compartir una misma visión.
- **Estimulación Intelectual:** Bass et al. (2006) el líder transformador se caracteriza por ser intelectual ya que se encarga de estimular al colaborador en el tema de innovación y creatividad poniendo a prueba sus capacidades y potenciando sus ideas que pueden ser parte de ayuda para los objetivos del trabajo, por ello el líder debe replantear problemas, enfrentar diversas situaciones y poder corregir errores individualmente.
- **Consideración Individualizada:** diversos autores caracterizan este indicador en el tema de cuidado, empatía, competencia para afrontar retos y oportunidades para todos. Leithwood, Mascall y Strauss (2009) afirman que el líder transformador es quien busca logros y crecimiento personal de cada colaborador, dentro de su alcance. La consideración individualista caracteriza tanto al líder y seguidor como colegas, generando una comunicación directa estableciendo un clima de apoyo en la creación de oportunidades y potenciando habilidades.

#### 2.2.2.7. Liderazgo transaccional

En este estilo el líder forma una conexión con el colaborador donde acuerdan las metas de la organización y las que se hayan formado personalmente, teniendo en cuenta la aceptación de su trabajo junto a la responsabilidad que debe mantener el colaborador en su tarea y además de los beneficios que puede obtener si logra buenos resultados. Bass (1990) la expectativa del colaborador es de proporción alta pues se espera que el líder potencie las habilidades del colaborador y que éste analice la distribución justa de las recompensas.

Meza (2014) señala que este liderazgo se plasma en las tareas que el líder, siendo el papel del director, distribuye a los docentes y garantiza en ellos las condiciones de trabajo; en este caso la satisfacción del docente no se genera por si solo ya que se prioriza un interés que abarca tanto los incentivos, paga y seguridad. El director y el docente abarca diversos temas con el de la confianza hacia la orientación que les brinde, la responsabilidad en la tarea encomendada y en generar un sistema formal de disciplina en su trabajo.

- Recompensa contingente: Bass (1990) se caracteriza por la “recompensa” que recibe el colaborador por parte del líder con respecto al logro de metas para la ejecución de la tarea encomendada, se observa el proceso que se encuentra la persona para obtener progreso paso a paso ya que las metas de corto plazo son la base para la evaluación del desempeño en la que está la persona para conseguir buenos resultados
- Dirección por excepción activa: Bass (1990) el líder presenta acciones correctivas las cuales se dan en situaciones en las que el colaborador no está realizando bien la tarea encomendada, el líder presta atención a las desviaciones que se han generado para realizar un reforzamiento que ayude de cierta manera en la eficiencia de su labor con el fin de que el colaborador no tenga dudas de sus acciones o decisiones y evitar a que vuelva a suceder.

#### 2.2.2.8. Liderazgo laissez faire

En español “dejar hacer”, este estilo caracteriza al líder por evadir responsabilidades de acuerdo al margen de su labor, lo cual se determina una ausencia de liderazgo en el grupo de colaboradores que tiene a cargo. Asimismo, Bass et al. (2006) indican que este estilo se ubica en una dimensión negativa, pues se trata de un liderazgo que no pone en uso el tema de autoridad que el rol confiere el cual evita tomar decisiones, esto genera que no cumpla con los objetivos planteados por la organización.

Bass (1990) indica en esta dimensión la poca participación del líder ya que no tiene intención de poner las metas claras, no realiza una supervisión de acuerdo a las tareas que se ha encomendado a cada colaborador, no aporta en la toma de decisiones generando una baja productividad de trabajo e inexistencia de influencia en las habilidades cognitivas de la persona.

De acuerdo a lo referido, al darse este estilo en una institución va a generar un gran riesgo en la gestión educativa, pues al darse una ausencia de liderazgo por parte del director los resultados serán notoriamente perjudiciales al no lograr una educación de calidad.

- Dirección por excepción pasiva: Bass (1990) a comparación de la excepción activa, en este caso el líder espera a ser informado cuando ya surgió un problema y es en ese momento que toma medidas de acción para analizar el porqué de la situación, se apoya de lo esencial tomando decisiones conformistas

### 2.2.3. Compromiso organizacional

Este concepto ha sido fuente de estudio de diversas investigaciones y evaluaciones generando una gran variedad de definiciones.

Betanzos, Andrade y Paz (2007) lo definen como el deseo de la persona en emplear un esfuerzo considerado por el bien de la organización, por su permanencia misma y, además, como lo indica Buchanan (citado en Betanzos et al., 2007) la persona comprometida con su organización adquiere un nivel de lealtad e identificación al cumplir los objetivos y valores establecidos.

En general, este concepto se manifiesta en personas que presentan conductas de permanencia y esfuerzo por la realización de su labor con el fin de lograr sus objetivos y sobre todo los de la organización. Meyer y Allen (1991) indican que

el compromiso se basa en el estado psicológico que plasma la persona en relación a su organización. Asimismo, Davis & Newstrom (1999) mencionan que el empleado presenta su compromiso con la organización participando activamente y generando una cierta identificación dentro de ella, esto revela una convicción en la persona por el logro de metas y su visión, la forma de invertir en su esfuerzo es por medio de logros y planteamiento de propósito por seguir trabajando de manera óptima en su labor.

Diversos autores conceptualizan de diversas formas el término compromiso organizacional, sin embargo, algunos proponen definiciones similares como es el caso de Robbins (2009) quien indica que el estado emocional que caracteriza a la persona mantiene de cierta forma pertenencia por la organización generando un compromiso por el resultado óptimo de metas y deseos que requiere la organización. Asimismo, para Pintado (2011) indica que el compromiso de un colaborador se basa en el nivel que se encuentre el cual genera una identificación con la organización y por lo tanto tiene el deseo de seguir participando de manera activa, siendo este un indicador que ayude a la permanencia del individuo en un futuro y así pueda satisfacer sus expectativas.

Dominguez, Ramírez & García (2013) indican que es una conexión afectiva del personal con la organización, así como el cumplimiento de objetivos organizacionales como los individuales. Etzioni (1975) contribuye a que la relación entre la organización y colaboradores implica una integración adecuada y positiva, es por eso que se debe integrar el compromiso en la organización con una participación activa de cada colaborador.

Según Becker (1960) lo define al compromiso como el vínculo entre la organización y la persona, fruto de pequeñas inversiones en un largo plazo. esto significa que la persona de cierta forma invierte en su permanencia en la organización, ya sea por sus esfuerzos, por medios materiales o por propia ética, el cual beneficia a la organización ya que por cualquiera de estas situaciones se logra el compromiso alineando y cumpliendo objetivos organizacionales.

Para la obtención de resultados óptimos y un buen nivel de productividad se da de cierta manera por las acciones positivas que tiene la persona generando un compromiso dentro de la organización, en ello abarca el cumplimiento de las normas, efectividad en las actividades y competitividad; además de generar una satisfacción e identificación individual Loli (2007).

Porter et al. (1974) señala la importancia del compromiso por factores psicológicos, uno de ellos es la identificación y aceptación que debe tener la persona por cumplir los logros de la organización; otro factor que detalla es la disposición que ejerce el colaborador en conjunto con su esfuerzo considerable que plasma para el logro de objetivos; y, por último, el deseo que desarrolla la persona generado por diversas causas con el fin de permanecer en la organización. Este concepto sostiene Werang y Pure (2018) que la actitud de aceptación es parte de lograr un compromiso en la persona, teniendo en cuenta la creencia en la normativa enfocada en la productividad lo cual genera cierto grado de lealtad y motivación a su profesión u organización.

Algunos estudios detallan que para generarse un compromiso interviene mucho el tema de la edad, Cho y Mor Barak (2008) descubre que las personas mayores tienen un mayor nivel de compromiso que los jóvenes, esto se debe a diversos factores en este tipo de colaboradores, uno porque se dan cuenta de que incurrirán en más costos por abandonar la organización que quedarse, y otra razón es porque tienen mejores posiciones y están más satisfechos con su labor. Siendo de importancia en diversas organizaciones, el compromiso organizacional es indispensable también en las instituciones educativas ya que demanda de la efectividad del docente generando una satisfacción laboral y una motivación interna, es por ello que los docentes se dedican en su mayoría a su organización, profesión y estudiantes con el fin de laborar de manera efectiva y productiva; cuan mayor sea el compromiso en ellos más sencillo será lograr el éxito y satisfacción en la enseñanza, así señala Ercüment et al. (2019).

Maslach y Leiter (1997) señala que el compromiso se plasma en las actividades centrales y objetivos finales de la organización con el fin de proteger sus ingresos ya que las persona que emanan compromiso son más ajustada, satisfechas, productivas, leales, responsables y rentables.

Actualmente en las instituciones se espera que los docentes realicen gran cantidad de tareas teniendo en cuenta varios factores en el proceso de aprendizaje de los alumnos, sin embargo, esto genera problemas más importantes en el sistema educativo, en ello resalta la disminución de actitudes positivas por parte del docente lo cual no enfoca su compromiso ni con la institución y ni con su trabajo Ercüment et al. (2019). Por lo tanto, la enseñanza debe predominar en este tipo de organización ya que al detectar los problemas

se va a mejorar el desempeño y compromiso del docente y mejora de la calidad educativa.

(Allen & Meyer, 1990) los cuales indican que el compromiso organizacional es el deseo que tiene el colaborador por mantenerse en la organización generando beneficios, reconocimientos y la aceptación de metas organizacionales. Ambos autores pasaron por diversas concepciones del compromiso para llegar a la tridimensional, primero era bidimensional compuesto por el compromiso afectivo y el de continuidad, sin embargo, se establece una tercera dimensión denominada compromiso normativo formándose así la tridimensional de compromiso organizacional. Por tanto, las dimensiones son diferentes entre sí con respecto a la conducta de los colaboradores y relación con sus determinantes.

#### 2.2.3.1. Compromiso afectivo

Esta dimensión se basa en el concepto de las emociones, el vínculo se enfoca en el empleado con la organización en ello se presenta un apego emocional teniendo una satisfacción en sus necesidades y expectativas que se ha venido generando con el tiempo el cual alarga su permanencia dentro del ambiente laboral.

(Chiavenato, 2004) indica que el tiempo de antigüedad que tiene el colaborador en la organización de cierta manera influye en que se genere un compromiso, ya que son las experiencias que vive dentro del entorno organizacional la cual produce emociones consolidando una confianza mutua entre empleados. Además, (Meyer & Allen, 1991) señalan que el tiempo laboral que lleva la persona incrementa el alcance al compromiso afectivo y por medio de las experiencias vividas genera lazos emocionales para con la organización.

Ross, Lutfi & Hope (2016) revelan que los maestros al ejercer este tipo de compromiso contribuyen en el logro estudiantil y altos niveles de liderazgo en la institución, considerando que los docentes desarrollan su labor con más empeño que otros colegas que presentan un compromiso más débil.

Herscovitvh & Meyer (2002) afirman que los docentes con compromiso afectivo eligen permanecer en la institución debido a su apego emocional a ello, al presentar un alto nivel del compromiso

desarrolle con éxito los cambios organizacionales que contribuyen al resultado esperado.

Pérez (2016) indica que el compromiso afectivo agrupa diversos conceptos como la identificación, involucramiento y conexión emocional que se manifiesta en la persona en relación a su organización, en ello se muestran factores:

- Creencia y aprobación tanto en valores y metas que se identifica a la organización.
- Aspiración por buscar la permanencia dentro de la organización.
- Un buen nivel de satisfacción debido al esfuerzo considerado en su labor planteada por la organización.

Por otro lado, Rivera (2010) manifiesta que este tipo de compromiso hace énfasis al conjunto de sentimientos, emociones y valores el cual crea un núcleo familiar como social a base de experiencias, aprendizajes que forma la persona en el transcurso del tiempo que labora, es así que el sistema de políticas el cual cuenta la organización apoye en el equilibrio emocional personal como familiar del colaborador con el fin de generar un alto nivel de involucramiento basado en la relación familiar que se presente dentro del entorno laboral, en él se desarrollará emociones positivas que forme un buen desempeño laboral y un compromiso organizacional.

#### 2.2.3.2. Compromiso normativo

Este tipo de compromiso hace referencia al tema del deber que tiene la persona por cumplir sus actividades en sentido de obligación, esta dimensión parte del sentido moral que caracteriza al individuo el cual se debe a ciertas prestaciones como capacitaciones, pago de estudios, etc., generando en sí lealtad por la organización y por ende alto grado de compromiso.

Allen y Meyer (1990) resaltan que este compromiso se relaciona con el tema de socialización el cual se puede dar en un modelo familiar y cultural, esto influye en la manera en como cada persona socializa dentro del entorno laboral y se puede observar en las prácticas que se

organizan generando diversas percepciones en las creencias del colaborador dando importancia a la lealtad con su organización.

Mamani (2016) manifiesta que, en este compromiso, la persona desarrolla un fuerte sentir de permanencia para con su institución, ello se debe al creer que es la manera correcta de actuar y/o porque la organización le ha brindado ciertas oportunidades o recompensas los cuales han sido valorados por el colaborador

Rivera (2010) señala que el compromiso normativo se basa en las normas aceptadas por el colaborador las cuales plantea la organización para el cumplimiento de objetivos, asimismo esta obligación moral genera un sentimiento de defensa y creencia en respetar los principios y al no hacerlo genera una situación de culpabilidad ya que visualiza la realización de sus actividades como un deber y sin embargo el cual espera sea recíproco en cuanto a brindar alguna oportunidad de mejora en algún momento por parte de la organización.

#### 2.2.3.3. Compromiso de continuidad

Esta tercera dimensión se basa en el nivel de competencia que se encuentra cada colaborador y el costo que generan sus habilidades y capacidades que lo caracterizan.

Meyer y Allen (1990) indican que este tipo de compromiso se da de dos formas, una de ellas es la inversión que demanda el colaborador tanto en tiempo, dinero y esfuerzo en el desempeño que proporciona en sus actividades; y por otro lado está el tema del deterioro de oportunidades en el mercado laboral ya que no se observan alternativas que ayuden en su desarrollo como colaborador simplemente abandonaría el centro de trabajo lo cual genera un alto costo por parte de la organización, o en otro caso, se le presenta una oportunidad con más beneficios que en la organización en la que está y genera un abandono. Es por ello que la valoración del estatus en relación al desempeño del colaborador debe ir de la mano con la estabilidad económica y consideración de los esfuerzos que tiene la persona en cuanto a su labor.

Betanzos & Paz (2007) en la educación, al docente se le exige desarrollar su labor de manera óptima y productiva lo cual piden

diversos requisitos que deben resaltar para la contratación en un colegio, es por ello que el maestro tiene en cuenta el valor de su trabajo y como podrían darse los incentivos. Este tipo de compromiso aguarda la posibilidad de evaluar tanto los beneficios como la comodidad que debe recibir la persona en cuanto a premios por logro de objetivos, beneficios extra salariales, entre otros que influya de cierta forma en su permanencia y genere fidelidad por la organización.

### **III. Metodología**

#### **3.1. Tipo y Nivel de Investigación**

La investigación es de tipo aplicada dado que se presentan fundamentos y soluciones eficientes al problema que se ha identificado a prueba de teorías (Hernández, 1995). Por otro lado, esta investigación es considerada de nivel correlacional, por ello se mide la relación entre diversas variables, y es de enfoque cuantitativo dado que verifican y comprueban teorías por medio del estudio muestral con respecto a las variables.

#### **3.2. Diseño de Investigación**

Se trata de una investigación de tipo no experimental dado que no construye ninguna situación nueva que pueda cambiar los objetos de estudio, sino se acoge de análisis ya existentes (Kerlinger, 1979). Asimismo, es de corte transversal porque se ha tomado la información en un determinado tiempo

#### **3.3. Población, muestra y muestreo**

Población: es la recolección de diversos casos que coinciden en una serie de especificaciones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Por consiguiente, esta investigación tuvo por población a la plana jerárquica y docente de la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO”, el cual lo conformaron 50 miembros.

Muestra: considerada parte interna de la población o subconjunto de este. Esta investigación se realizó por medio de un censo, ya que la población presentada anteriormente es mínima del límite por lo que es la misma que se utilizó como muestra siendo todos los miembros parte del estudio.

#### **3.4. Criterios de Selección**

Con respecto a la selección de la empresa se determinó que fuese una institución educativa que presente relevancia con el tema de liderazgo enfocado en el director y la relación que lleva con los docentes que genera un compromiso en ellos.

En cuanto al objeto de estudio se enfocó en los docentes de la institución constituida por 50 personas entre nombrados y contratados en el periodo marzo – diciembre del 2019. Cada docente ingresó a la parte evaluativa de la investigación siendo permitida por el director de la institución Dr. César Paredes Osoreo.

### 3.5. Operacionalización de Variables

Tabla 1

*Cuadro de operacionalización de variables*

Elaborado por Bass y Avolio, 2004; y Meyer y Allen, 1993

VARIABLES	DEFINICION DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Estilos de Liderazgo	Relacionado con las necesidades humanas, crecimiento personal, autoestima y autorrealización; además, en el logro de los objetivos compartidos y eficacia y efectividad en la organización. (Bass y Avolio, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformacional.</li> <li>• Transaccional.</li> <li>• Laissez Faire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carisma. Motivación Inspiracional. Estimulación Intelectual. Consideración Individualizada</li> <li>• Recompensa Contingente. Dirección por excepción activa.</li> <li>• Dirección por excepción pasiva. Dejar hacer.</li> </ul>	44 ítems Escala de 1 a 5 puntos “Nunca” hasta “Siempre”
Compromiso Organizacional	Es un estado psicológico que se observa en la relación de una persona y la organización, la cual influye en la permanencia dentro de la empresa. (Meyer y Allen, 1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Componente Afectivo</li> <li>• Componente Normativo</li> <li>• Componente de Continuidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con la organización. Involucramiento con la organización.</li> <li>• Lealtad con la organización. Sentido de Obligación.</li> <li>• Percepción de alternativas. Inversiones en la organización</li> </ul>	18 ítems Escala de 1 a 7 puntos “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”

### 3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para las técnicas de recolección de datos se realizaron encuestas con respecto a cada variable el cual responde a la pregunta de investigación planteada.

Se aplicaron dos instrumentos de medición de acuerdo a cada variable, tuvo:

- Encuesta de los Estilos de Liderazgo:  
Multifactor Leadership Questionnaire, conocido por sus siglas MLQ, desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass 1985; Bass y Avolio 2004), mide las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Completo desarrollado por ambos. El MLQ 5X Corto (Bass y Avolio 2004) en esta investigación estuvo compuesta por 44 ítems que miden ocho componentes pertenecientes a los tres estilos de liderazgo definidos en el modelo: transformacional, transaccional y laissez faire. En una escala de cinco puntos (del 1 al 5), que va desde «nunca» hasta «siempre».
- Encuesta del Compromiso Organizacional:  
Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1993), este mide las tres dimensiones del compromiso: afectivo, normativo y de continuidad. Existen 18 ítems y cada dimensión incluye seis preguntas en una escala de siete puntos (del 1 al 7), que va desde «totalmente en desacuerdo» hasta «totalmente de acuerdo».

Para esta investigación, ambos instrumentos fueron validados por expertos en las variables adaptando un cuestionario óptimo para la evaluación.

Con respecto a la Confiabilidad del instrumento, se tiene el análisis de fiabilidad de ambas variables

Tabla 2  
*Análisis de fiabilidad del cuestionario*

Variable	Alfa de Cronbach	Interpretación
Estilos de liderazgo	0,940	Excelente
Compromiso organizacional	0,852	Muy buena

Al analizar la fiabilidad del instrumento utilizado para la recolección de datos, se tiene como resultado para la variable estilos de liderazgo un alfa de cronbach ,940 y para la variable compromiso organizacional un alfa de cronbach 0,852, lo cual indica que

ambos constructos mostraron ser confiables lo que permitirá medir cada variable analizada. Los resultados del alfa de cronbach de las dimensiones se muestran en el anexo.

En cuanto a la validación de los instrumentos de ambas variables se realizó el análisis de la multidimensionalidad de las variables en estudio

Tabla 3

*Análisis multidimensional de la variable Estilo de Liderazgo*

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,526
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	3749,066
	GI	946
	Sig.	,000

Tabla 4

*Análisis multidimensional de la variable Compromiso organizacional*

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,656
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	598,651
	GI	153
	Sig.	,000

Se pudo notar a partir de la tabla 3 y la tabla 4, que tanto el Estilo de Liderazgo y el Compromiso organizacional pueden ser medidos a través de múltiples dimensiones, esto permite evaluar a partir del análisis factorial los constructos teóricos.

Validez convergente de la variable Estilos de Liderazgo

Tabla 5

*Validez convergente - Estilos de Liderazgo*

Componente	Total	% de varianza	% acumulado
1	11,933	27,121	27,121
2	10,845	24,648	51,769
3	4,632	10,528	62,297

## Validez convergente de la variable Compromiso organizacional

Tabla 6

*Validez convergente - Compromiso organizacional*

Componente	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,331	24,061	24,061
2	3,805	21,137	45,198
3	3,116	17,311	62,509

Se observó que tanto los Estilos de liderazgo (62,297%), como el Compromiso organizacional (62,509%), mostraron ser válidos a partir de sus dimensiones, con ellas se explica un porcentaje de variabilidad de cada uno que supera el 50% necesario para asegurar la validez de cada constructo.

## Validez discriminante – Estilos de liderazgo

Tabla 7

*Validez discriminante - Estilos de liderazgo*

**Matriz de componente rotado<sup>a</sup>**

	Componente		
	1	2	3
LL1	,722	-,050	,130
LL2	,775	-,063	,346
LL3	,749	-,134	,289
LL4	,464	,362	-,411
LL5	,735	,082	,261
LL6	,904	,904	,191
LL7	,482	,096	,260
TF1	,053	,692	,060
TF10	-,206	,862	,062
TF11	-,126	,875	,140
TF12	,478	,591	-,340
TF13	,368	,724	-,344
TF14	-,134	,843	,003
TF15	,084	,892	,299
TF16	,311	,863	-,165
TF17	,508	,631	,404
TF18	,375	,827	,224
TF19	,515	,691	,207
TF2	-,340	,751	,264

TF20	,019	,787	,238
TF21	,129	,686	,219
TF22	,025	,637	,139
TF23	,131	,508	,182
TF24	,197	,459	,235
TF25	,109	,653	,341
TF3	-,162	,649	,229
TF4	,188	,707	-,062
TF5	,297	,656	-,307
TF6	,122	,785	-,106
TF7	,127	,756	,105
TF8	,036	,887	,184
TF9	-,213	,288	-,376
TS1	,007	,131	,718
TS10	-,096	,093	,512
TS11	,375	,268	,539
TS12	,142	,173	,619
TS2	,475	,061	,253
TS3	-,207	,089	,573
TS4	,086	,232	,821
TS5	-,253	,240	,826
TS6	,032	,024	,875
TS7	,325	-,222	,821
TS8	-,069	,145	,821
TS9	-,047	,357	,472

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

## Validez discriminante – Compromiso organizacional

Tabla 8

*Validez discriminante - Compromiso organizacional***Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente		
	1	2	3
CN1	,716	-,034	,177
CC1	,684	-,100	-,245
CC2	,684	-,270	,051
CC3	,491	-,089	,327
CC4	,812	-,266	-,163
CA1	,709	-,511	-,321
CN2	,744	-,335	-,171
CN3	,635	-,346	-,105
CA2	,695	,021	,446
CN4	,640	,134	,548
CN5	,517	-,063	,101
CA3	,455	,245	,254
CN6	,304	,784	,005
CA4	,343	,744	-,037
CA5	,311	,888	-,212
CC5	,336	,745	-,099
CC6	,330	,680	-,433
CA6	-,239	,225	,735

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 3 componentes extraídos.

Se analizó la validez discriminante de cada constructo, con lo que se pudo determinar que las preguntas consideradas en cada dimensión, permiten medir únicamente dicha dimensión, por ello, los índices de correlación mostraron ser altos en las preguntas que pertenecían a una misma dimensión y bajos en las dimensiones como por ejemplo en cinco preguntas de la variable estilos de liderazgo (LL4, LL7, TF24, TF9, TS2) así como dos preguntas de la variable compromiso organizacional (CC3, CA3) lo cual indica que estos ítems muestran un bajo nivel de relación con respecto a las dimensiones. Esto en ambos constructos, Estilos de liderazgo visualizándose en la tabla 7 y Compromiso organizacional en la tabla 8.

### 3.7. Procedimientos

Esta investigación se ha desarrollado en principio con una reunión conjunta con el director y la sub directora de la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO” realizándose una entrevista con preguntas semiestructuradas concluyendo a la situación problemática que se distingue al empezar esta investigación, reconociendo las variables a estudiar siendo los estilos de liderazgo y compromiso organizacional. Al desarrollarse dicha evaluación se tuvo en cuenta, en primer lugar, una reunión con el director de la institución Dr. César Paredes Rodas, para coordinar el procedimiento de evaluación a los docentes con una respectiva autorización; se determinó por parte del director informan a cada docente sobre la evaluación para que dispongan del tiempo necesario, asimismo se acordó hacer la evaluación la semana final del mes de octubre, entre los días 28, 29 y 30 de octubre se realizaron las evaluaciones a los docentes de acuerdo a su horario disponible, dependiendo el turno mañana o tarde que ocupaba en la institución. Al comenzar se da una breve presentación y explicación sobre la finalidad que tiene la evaluación, además de aclarar que la información que proporcionen se da de forma anónima y confidencial; después de ello se entrega la ficha y se aclara dudas que tenga el docente, el cuestionario demandó en contestar de 5 minutos aproximadamente, luego de ello el docente procedió a la entrega de la evaluación el cual fue agradecido por su tiempo. Al finalizar los días de evaluación se agradeció al director por la autorización y el tiempo proporcionado para el desarrollo de la investigación.

### 3.8. Plan de Procesamiento y Análisis de Datos

Luego de haberse llevado a cabo la obtención de datos, esto es mediante el cuestionario, se tuvo lista la información para su análisis y cumplimiento de los objetivos de la presente tesis que en nuestro caso implica determinar si existe relación positiva de los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO” y que previamente cada objetivo específico precisa medir cada variable. Por consecuente, se procedió a calcular el nivel de cada variable mediante la agregación tanto de indicadores como de dimensiones. Asimismo, ya con los promedios de cada variable y reconociendo que son variables cuantitativas ordinales se aplicó la prueba de hipótesis Rho de Spearman. Este análisis de datos se presentó en la parte de resultados de la tesis mediante reportes del software SPSS dados en tablas y figuras que han sido interpretados correspondientemente. Además, el análisis de la variable implica hacer un análisis factorial

confirmatorio, un análisis de fiabilidad del instrumento y su correspondiente validación de experto.

3.9. Matriz de Consistencia

Tabla 9  
Matriz de consistencia

<b>RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA PEDRO RUIZ GALLO, CIUDAD ETEN.</b>			
<b>Problema Principal</b>	<b>Objetivo Principal</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>
	Determinar la relación de los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO”.	Existe relación positiva de los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO”.	Compromiso organizacional Estilos de liderazgo
	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b> <b>Indicadores</b>
¿Cuál es la relación de los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO”?	Determinar el estilo de liderazgo que predomina en la plana jerárquica de acuerdo a la perspectiva en los docentes de la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO”.	Estilos de liderazgo	Transformacional Transaccional Laissez faire Compromiso afectivo
	Identificar el nivel del compromiso organizacional en los docentes en la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO”.	Compromiso organizacional	Compromiso normativo Compromiso de continuidad
<b>Método(enfoque), Diseño y Tipo de investigación</b>	<b>Población, muestra y muestreo</b>	<b>Procedimiento y procesamiento de datos</b>	
<b>Método(enfoque):</b> Cuantitativo <b>Diseño:</b> No experimental y de corte transversal <b>Tipo de investigación:</b> aplicada.	<b>Población:</b> Finita - 50 colaboradores  <b>Muestra:</b> 50 colaboradores – censo	<b>Procedimiento:</b> Recojo de información, realización de encuestas en los docentes de la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO” en el horario establecido.  <b>Procesamiento:</b> Análisis de variables, aplicación para la prueba de hipótesis Rho de Spearman, resultados mediante reportes del software SPSS dado en tablas y figuras con respectiva interpretación.	
<b>Nivel de investigación:</b> Correlacional			

### 3.10. Consideraciones éticas

No existe filtración de información de ningún aspecto ya que se ha tomado en cuenta diversas consideraciones, en primera, se dio a conocer el objetivo por el que se ha realizado la encuesta, explicando la estructura del instrumento y cada ítem a evaluar junto con la escala. Con respecto a su privacidad, se dio a conocer que por ser una investigación académica sus datos serán de manera anónima la cual no va afectar en su labor. Se dio una explicación clara y concisa, se aclararon dudas que tuvieron algunos docentes con respecto a los temas y/o al cuestionario, se dejó en claro que es una evaluación individual mostrando libertad y sinceridad en cuanto a sus respuestas.

## IV. Resultados y Discusión

### 4.1. Resultados

A continuación, se dará respuesta a cada uno de los problemas planteados en la presente investigación, cumpliendo con los objetivos que se persiguen en el trabajo.

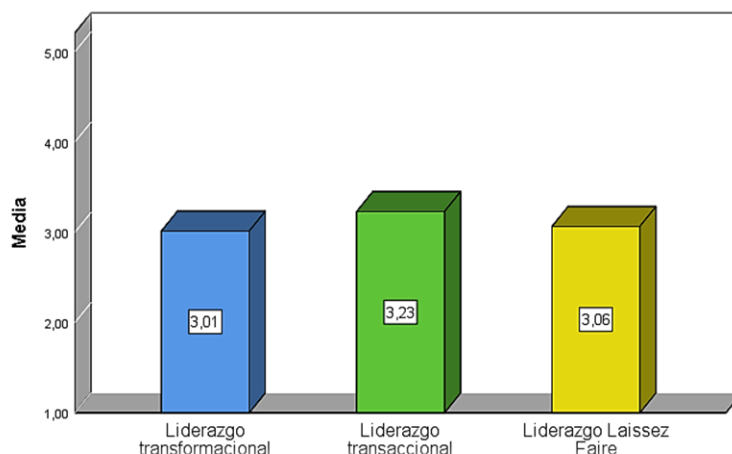
Tabla 10  
Perfil del entrevistado

Se evidencia información sobre las características sociodemográficas del docente entrevistado, además revelado en porcentajes

Factor	Categoría	Frecuencia %
EDAD	25 a menos	6,0%
	26-36	26,0%
	37-45	26,0%
	46+	42,0%
SEXO	Masculino	56,0%
	Femenino	44,0%
ESTADO CIVIL	Soltero	56,0%
	Casado-Conviviente	40,0%
	Divorciado - Separado	4,0%

Resultó que, de los docentes encuestados, el mayor porcentaje son mayores de 46 años, con un 42%. La proporción de varones en la muestra fue levemente mayor que la de las mujeres, siendo que la muestra estuvo conformada por un 56% de varones y un 44% de mujeres. En su mayoría se encuestó docentes Solteros en mayor porcentaje, 56%.

Objetivo específico 1: Determinar el estilo de liderazgo que predomina en la plana jerárquica de acuerdo a la perspectiva en los docentes de la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO”



*Figura 1* Estilos de Liderazgo

Al analizar la figura 1, si bien es cierto que los promedios revelados en la gráfica se diferencian en lo más mínimo se observa que el estilo de liderazgo con mayor puntuación era el liderazgo transaccional, sin embargo los valores similares indicaron que en la institución educativa, la percepción de los docentes respecto del estilo de liderazgo predominante, no sugirió algunos de ellos, por el contrario mostró que no se percibe que algunos de los tres estilos prevalezca, ello supone que se consideró que los líderes en ocasiones adoptaban posturas que podían ser ubicadas en el liderazgo transaccional, es decir, asociado a las actividades operativas del colegio, mostrándose como un jefe que establece su autoridad pero que a la vez acompaña en el camino al docente en la consecución de sus logros en su labor académica, en otras como alguien que aparece únicamente cuando hay problemas y en otras como un ente que busca traspasar sus intereses personales y promueve el trabajo en equipo.





*Figura 3* Estilo de Liderazgo Transaccional

En la figura 3, se observa que la mayoría de preguntas tienen un promedio moderado de percepción de los docentes sobre el liderazgo en los directivos. Los docentes revelaron en el ítem TS3 que el director fija los objetivos institucionales delegando responsabilidades en cada uno de ellos con un respectivo seguimiento en las actividades por si surgen algunos problemas en el proceso; por otro lado, en el ítem TS9 se detecta un promedio moderado de satisfacción por parte de los docentes sobre los incentivos laborales, a pesar de que el director los considere en el proceso de las tareas institucionales.



Tabla 11  
Niveles de compromiso organizacional

Nivel de Compromiso	Puntaje promedio
Alto	5 - 7
Moderado	3 – 4.99
Bajo	1 – 2.99

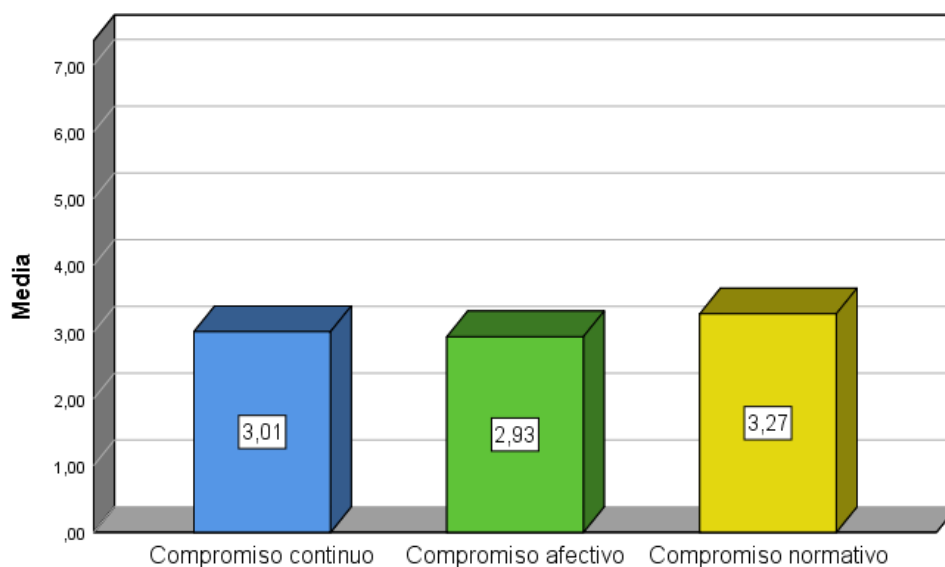
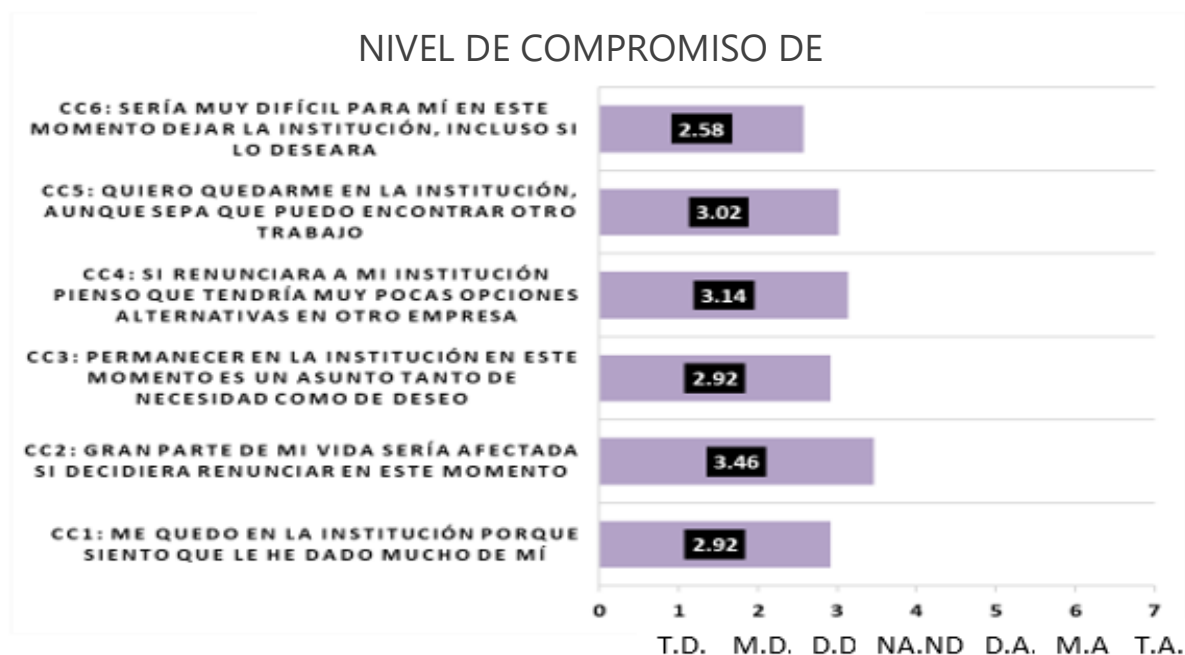


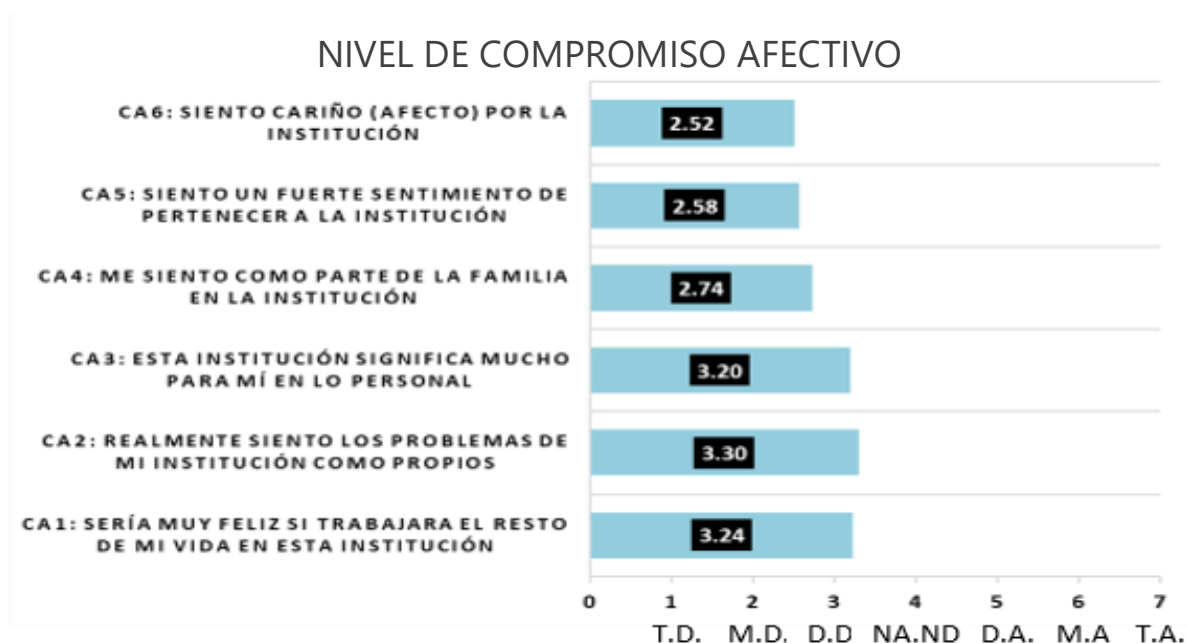
Figura 5 Compromiso Organizacional

La figura 5, mostró que el compromiso de continuidad y el compromiso normativo, puntuaron valores que los ubicaban en los niveles moderados de compromiso, mientras que el compromiso afectivo tuvo un promedio que lo ubicó en el nivel bajo de compromiso. Esto es, que los docentes consideran que la razón de su permanencia en la institución es de manera regular debido a la simple razón de mantener el puesto de trabajo que es tan difícil de conseguir actualmente en nuestro país, considerando que la mayoría de los docentes tienen edades mayores a 46 años, que, en la realidad nuestra, es una edad en la que se hace mucho más complicado encontrar un empleador que quiera contratar personas de esa edad. Asimismo, consideran que su compromiso normativo es moderado puesto que se sienten regularmente obligados a mantenerse en el colegio, pues consideran que se sienten en deuda con la institución.



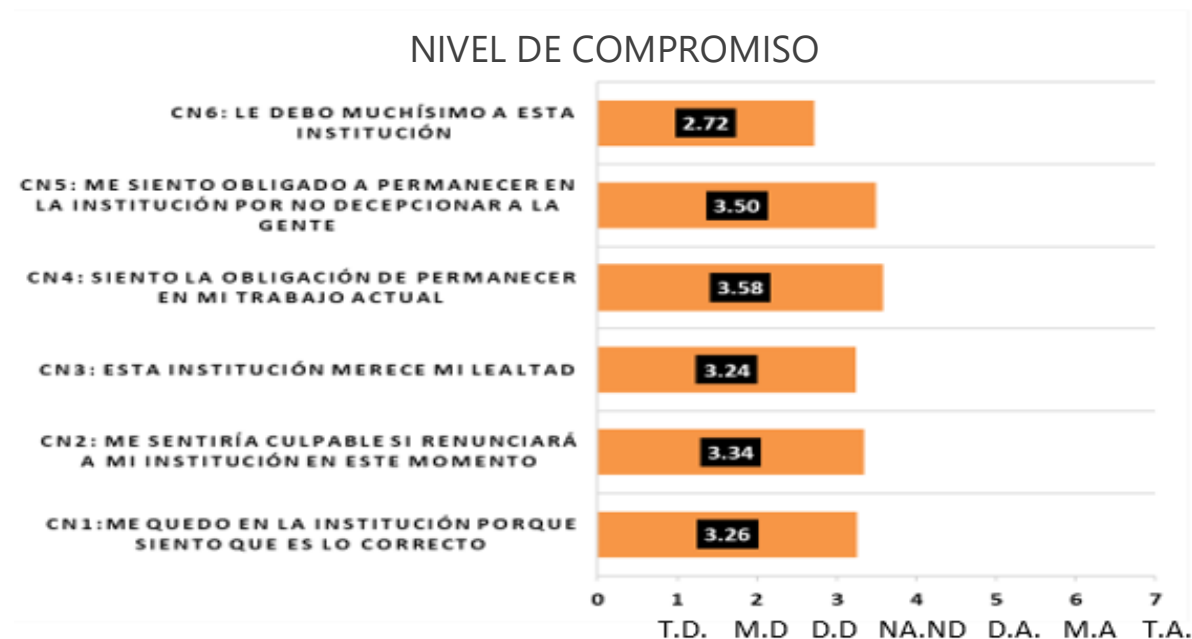
*Figura 6* Nivel de Compromiso de Continuidad

En la figura 6, indican un nivel moderado y bajo de acuerdo a la percepción del docente con respecto a la relación que tiene con la institución. Se destaca el ítem CC2 con un mayor nivel entre el resto, el docente revela que la intención de abandono a la institución afecta en lo mínimo su vida personal, sin embargo, consideran algunos factores de permanencia, especialmente por necesidad económica. Sin embargo, en el ítem CC6, indicando un nivel bajo, señala que el docente no tendría complicaciones en separarse de la institución educativa si así lo desease.



*Figura 7* Nivel de Compromiso Afectivo

En la figura 7, se presenta un nivel moderado y bajo de acuerdo a la percepción del docente con respecto a la relación que tiene con la institución. En el ítem CA2 se destaca con un mayor nivel entre el resto, se evidencia que el docente considera propios las dificultades que emanan en el proceso de actividades en mínimas ocasiones. Por otra parte, el ítem CA6 con un nivel bajo revela una frágil atadura emocional por parte de los docentes ya que señalan un débil afecto hacia la institución educativa.



*Figura 8* Nivel de Compromiso Normativo

En la figura 8, se revela un nivel moderado y bajo de acuerdo a la percepción del docente con respecto a la relación que tiene con la institución educativa. En el ítem CN4 se destaca con un mayor nivel entre el resto, revela que el docente presenta mínimo sentido de obligación en cuanto a permanecer en la institución, esto detalla que se basa por necesidades económicas y morales. Por otro lado, el ítem CN6 presenta un nivel bajo, lo cual evidencia que el docente considera débilmente sentirse en deuda con la institución por el trabajo que desempeña en él.

Objetivo general: Determinar la relación de los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Secundaria “PEDRO RUIZ GALLO”.

Tabla 12  
*Correlación entre los Estilos de liderazgo y el Compromiso organizacional*

			Estilos de Liderazgo	Compromiso Organizacional
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,884**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Compromiso Organizacional	Coefficiente de correlación	,884**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según la tabla 12, se encontró correlación significativa ( $\text{Sigma} < 0.05$ ) entre las variables Estilos de liderazgo y Compromiso organizacional, resultando una correlación positiva con un coeficiente de correlación 0.884, mostrando con ello que, ante una mejor percepción del liderazgo por parte del docente hacia los directivos, se tiene un mayor compromiso con su labor académica y con la institución educativa.

Tabla 13  
*Correlación entre las dimensiones de Estilos de Liderazgo y las dimensiones de Compromiso Organizacional*

		Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo Laissez Faire
Rho de Spearman	Compromiso de continuidad	,849**	,826**	,839**
		,000	,000	,000
		50	50	50
	Compromiso afectivo	,862**	,603**	,818**
		,000	,000	,000
		50	50	50
	Compromiso normativo	,802**	,782**	,804**
		,000	,000	,000
		50	50	50

Según la Tabla 13, se encontró una correlación significativa ( $\text{Sigma} < 0.05$ ) en todas las dimensiones de los Estilos de Liderazgo y las dimensiones del Compromiso Organizacional. Esta correlación resulta positiva, lo cual indica que los estilos de liderazgo

que ponen en práctica los docentes de la institución educativa se relacionan directamente con los rasgos de compromiso organizacional que ellos mismos transmiten.

#### 4.2. Discusión

Dada la problemática institucional que se ha considerado en el presente trabajo de investigación, se planteó determinar el estilo de liderazgo que predomine en la plana jerárquica de acuerdo a la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Secundaria “Pedro Ruiz Gallo”, siendo el liderazgo transaccional el que recibió una mayor calificación media de 3.23, por parte de los docentes, sin embargo los valores promedio en los dos estilos de liderazgo transformacional fue de 3.01 y Laissez-Faire de 3.06 los cuales no mostraron que en realidad haya una predominancia de alguno de los tres estilos analizados, esto lleva a que los docentes perciben que sus directivos, actúan de una u otra forma de liderazgo, en algunas ocasiones muestran que las actividades relacionadas con la parte operativa en la función que desempeñan como docentes es la que consideran como el mejor estilo ejercido por sus líderes, dando indicios de un liderazgo transaccional, en otras como un líder que inspira seguridad y confianza y en algunas situaciones también actúa como un líder que evita los problemas y la toma de decisiones salvo en casos muy urgentes o graves.

Contrariamente el estudio desarrollado por Cahuana (2017), devolvió presencia de altos porcentajes en el estilo de liderazgo transaccional, sin embargo, estos altos índices estuvieron asociados a una interacción negativa entre la directora y los docentes, puesto que estaban tratando de satisfacer sus propias necesidades; teniendo, además, un líder que está presente sólo cuando se dan problemas graves para corregir. Asimismo, el trabajo de Contreras y Jiménez (2016) mostró grandes inconformidades por parte de los docentes por las formas en que desenvolvía el liderazgo en sus superiores, llegando en algunos casos a referir que éste se encontraba ausente en ellos.

Esto supone que a pesar de que el liderazgo transaccional se considera en el presente estudio como el que tiene una mayor calificación, su valor similar a los otros dos estilos, no permite hablar de una clara existencia de un estilo que sea percibido por el personal docente como el que marcadamente caracteriza a sus directivos. Cuevas y Díaz (2012) ha señalado que esta percepción está fundada en el hecho de que en la plana directiva la forma de liderar está más asociada a las personas que a un estilo propio que se haya impreso como cultura de dirección en la institución, sintiendo en ocasiones una autoridad en la que está presente la preocupación por su personal y en otras ocasiones no, mostrando situaciones en que el líder acompaña su rol de autoridad con la constante revisión de lo que se había previsto y requiere

su atención, así como el hecho de ser consistente con el rol que le corresponde tratando de concentrarse en la resolución de los problemas que se den en la institución y en otras en las que el directivo no logra motivar al personal para alcanzar la eficiencia en su labor. Del mismo modo, el mostrar a su personal su satisfacción por el cumplimiento de expectativas hace que su autoridad se vea apreciada por los docentes.

Un aspecto que referir es el hecho de encontrar una mayor calificación del liderazgo Laissez-Faire en personas separadas o divorciadas el cual fue de 2.93 frente a un menor valor en el liderazgo transaccional siendo de 2.29, lo que conduce a una diferente percepción, que puede estar asociada al hecho de valorar con mayor criticidad el liderazgo que imprimen sus directores.

Contrariamente, los resultados obtenidos en el estudio de Campodónico (2017) obtuvieron un alto porcentaje de docentes que coincidieron en identificar el liderazgo transformacional como predominante, ya que resaltaron una cierta influencia de motivación que generó un crecimiento personal y en las actividades académicas; resaltando una relación entre docentes y superiores basada en valores, esto quizás sea uno de los aspectos más interesantes respecto a la investigación actual en la que no se logró encontrar valores altos referidos justamente a los aspectos relacionados con estos que imprimen los directivos en sus docentes. De manera consistente, el trabajo de Yuan-Duen & Chen-Tsung (2018) reveló que el liderazgo transformacional de los directores puede ser un buen predictor de la motivación laboral de los maestros; lo que finalmente genera un grato ambiente laboral.

En la búsqueda de identificar los niveles del compromiso organizacional visto desde sus respectivas dimensiones en los docentes de la Institución Educativa Secundaria “Pedro Ruiz Gallo”, se halló que los tipos de compromiso continuo tuvo como resultado un 3.01 y normativo un 3.27 los cuales fueron considerados en su nivel moderado, mientras que el compromiso afectivo tuvo puntuaciones menores siendo de 2.93 con lo cual tuvo una calificación baja.

Estos resultados ponen en evidencia las motivaciones del personal respecto a su compromiso con la institución lo cual muestra que el personal docente, que en su mayoría es personal de edades superiores a los 46 años, busca mantenerse en la institución por lo difícil que sería encontrar otro lugar de trabajo, así como el hecho de sentir que están de alguna manera obligados a quedarse puesto que la institución le ha brindado la posibilidad de tener un puesto laboral y ello les hace sentir que están en deuda con ella. Cho et. al. (2008)

Los resultados de Ortiz (2018) dieron resultados similares respecto al nivel de compromiso organizacional, en la que además se identificó la percepción individualizada que

tiene cada docente de acuerdo con la institución a la que pertenece lo cual es lo normal y es basado en sus experiencias.

Esto no fue visto en el presente estudio, que de manera contraria se dio información en la que el sentimiento del docente era la afectación de su vida y lo que ella significa en este momento si se fuera de la institución. Así como, en el compromiso afectivo mostró un apoyo a esto puesto que refiere su sentimiento moderado de felicidad por mantenerse en la institución, lo que evidencia más que afectivamente su compromiso tiene que ver con el poder mantenerse dentro de ella por razones de sostener su trabajo.

Asimismo, en el presente estudio, al examinar la información sociodemográfica de los docentes, no se halló evidencia de diferencias en las percepciones del compromiso según el sexo y edad , pero sí se halló diferencias en las percepciones del compromiso en personas separadas o divorciadas respecto a las solteras o a las que vivían en una relación de pareja, sean estas casadas o convivientes, siendo que en las personas separadas o divorciadas era mayor la calificación del compromiso afectivo mientras que quienes vivían en estado de pareja o eran solteros mostraron un mayor compromiso normativo.

Esto indica que quienes viven en estado de pareja exhiben un mayor compromiso por el cumplimiento de normas y el mantenimiento de su puesto laboral a razón del sostén de su hogar, mientras que en personas separadas el lazo con la empresa se muestra más afectivo, lo que refuerza la idea de que se desea mantener lazos amicales y considerar que la institución es el análogo a su familia. Al respecto de estos resultados el hallazgo de Ercüment et al. (2019) reveló que el compromiso normativo difería significativamente en los participantes masculinos y femeninos; mientras que en el caso del estado civil ninguna dimensión de compromiso difirió significativamente.

Respecto a la relación existente entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en el personal de la institución, y de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de correlación se encontró que se tiene evidencia para aceptar la hipótesis de investigación, dado que las tres dimensiones de liderazgo: transaccional, transformacional y laissez faire, presentan una correlación significativa ( $p < 0.05$ ) con las dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, normativo y de continuidad.

Esto pudiera apoyar el hecho de que la percepción de liderazgo que tiene el docente hacia los directivos les genera un mayor compromiso con su labor académica y con la institución educativa. Al respecto, diversos estudios sobre el compromiso organizacional han detallado temas acerca del liderazgo considerándolo una forma de conducir al líder junto a sus colaboradores hacia el logro de los objetivos generando un cierto grado de compromiso

en cada uno de ellos. El trabajo de Casquero (2019) mostró también una relación significativa entre ambas variables de acuerdo con la percepción del profesorado de las diversas instituciones; entre ellas resalta el estilo transaccional con una correlación moderada con el compromiso laboral. Sin embargo, el estilo transformacional presentó un menor nivel en relación al compromiso lo cual explica la deficiencia laboral y poca orientación y consideración del trabajo con el profesorado.

Por otro lado los hallazgos de Cruzado (2017) mostraron por su parte una relación asociada al compromiso y su relación con el liderazgo obteniendo que un alto grado de compromiso por parte de los docentes con la institución educativa donde laboran, genera un crecimiento en el estilo de liderazgo transformacional que desarrollan los directivos, añadiendo otros elementos que no han sido tratados en el presente estudio, como la atención individual y estimulación laboral que ofrece la organización a los docentes para generar una buena toma de decisiones en conjunto para un mejoramiento educativo, lo que abre una posibilidad de abordaje en futuras investigaciones.

Finalmente, se pudo concluir que en la institución el comportamiento del directivo no deja percibir por parte de sus subordinados un estilo predominante de liderazgo, lo cual no permite afianzar los lazos de confianza y compromiso para con la institución, de hecho la evidencia de la presente investigación que muestra una correlación significativa entre el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional debe dar un punto de partida a la institución para empezar a trabajar en búsqueda de imprimir un estilo de liderazgo transformacional que empodere a su personal docente y lo conduzca a un mayor compromiso y que esto a su vez genere un mejor desempeño y se evidencie en la calidad de su servicio a los estudiantes.

## V. Conclusiones

En consonancia a los resultados obtenidos y al análisis que se ha realizado se puede extraer una serie de conclusiones.

En base al primer objetivo específico se buscó determinar el estilo de liderazgo que predomina en la plana jerárquica de acuerdo a la perspectiva de los docentes, en ese sentido se ha podido constatar que no se halló predominancia de un estilo de liderazgo definido en la plana jerárquica de la Institución Educativa Secundaria “Pedro Ruiz Gallo”, lo que plantea el hecho de que los docentes encuentran situaciones en las que sus directivos actúan de diverso modo en situaciones diferentes, además ello lleva a la percepción en los docentes de que la manera que tienen de actuar los directivos no está relacionada con un estilo de liderazgo que la institución haya promovido sino con el que cada uno de ellos como ente individual quiera mostrar.

De acuerdo al segundo objetivo específico se identificó los niveles del compromiso organizacional en los docentes dando por resultado que el compromiso normativo y continuo fue calificado en su nivel moderado, lo que implica que los docentes sienten de manera regular que su permanencia en la institución se debe a una necesidad laboral y que su compromiso está asociado a la obligación que siente de devolver a la institución su confianza. Asimismo, el compromiso afectivo fue calificado en su nivel bajo, indicando con ello que el personal no ve a la institución como su familia y por ende su compromiso está dado más por el hecho de querer mantener un puesto laboral.

Con respecto al objetivo general planteado en la investigación los resultados demostraron una relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, dado que las dimensiones de cada una de ellas presentan una correlación significativa ( $\text{Sigma} < 0.05$ ) por ende la hipótesis se acepta ya que si existe dicha relación entre ambas variables. Esto indica que de acuerdo al liderazgo que desarrolle el director en cualquier situación va a generar cierta influencia en el docente en base a su compromiso con su institución.

## **VI. Recomendaciones**

A nivel institucional, se debe implementar un estilo de liderazgo transformacional que sea reconocido de manera clara por los docentes, siendo desarrollado por la plana jerárquica como un sello distintivo y aplicado en todas las situaciones que les toque abordar, esto ayudará a que los directivos y docentes desarrollen responsablemente las actividades institucionales enfocándose en el cumplimiento de estrategias para lograr la visión.

Se sugiere establecer lazos afectivos en los que la empatía genere un ambiente más familiar, reconociendo el buen trabajo de los docentes y premiando sus logros en la manera que fortalezca el trabajo pedagógico de los mismos.

Asimismo, se recomienda que los docentes cuenten con canales de comunicación como plataformas institucionales donde puedan aportar su opinión, permitiendo con ello que se sientan parte de un equipo en el que su voz tiene la misma importancia al momento de tomar decisiones, de modo que se fortalezca el compromiso afectivo.

Promover el desarrollo interno de los docentes, invirtiendo en capacitaciones como en el uso de herramientas tecnológicas y programaciones que brinda la plataforma de MINEDU, de manera que sientan que su lugar de trabajo también es de crecimiento profesional, imprimiendo con ello 10 capacitaciones promedio un estilo de liderazgo transformacional y además de robustecer el compromiso con la institución.

Mediante esta investigación se pueden desarrollar otros estudios enfocándose en otros contextos que ayuden a enfatizar mejores resultados, en especial en detectar los factores por el cual no resalta uno de los estilos de liderazgo en el director ya que los datos recogidos no son suficientes y el investigador puede profundizar el tema para ayuda propia y de la institución.

## VII. Referencias

- Aguilar, S. (2019). *Liderazgo Transformacional y su relación con el compromiso organizacional en la institución educativa Abelardo Gamarra de Trujillo*. (Tesis de maestría). Recuperado de: [http://200.62.226.186/bitstream/upaorep/5703/1/REP\\_MAEST\\_ADM\\_SILVANA.AGUILAR\\_LIDERAZGO.TRANSFORMACIONAL\\_DATOS.pdf](http://200.62.226.186/bitstream/upaorep/5703/1/REP_MAEST_ADM_SILVANA.AGUILAR_LIDERAZGO.TRANSFORMACIONAL_DATOS.pdf)
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, (1-68). Doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Bass, B. (1990). *Theory, research and managerial applications*. New York: The Free Press
- Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California: Palo Alto.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership Mahwah*. Estados Unidos: Lawrence Erlbaum Associates.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 350-360. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/2773219?seq=1>
- Berthoud, L. (2010). *El liderazgo directivo ante la identificación institucional docente*. Barcelona: Davinci.
- Betanzos, N., Andrade, P. y Paz, F. (2007). Compromiso Organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21, 25-43. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317045002.pdf>
- Brown, O. (3 de Agosto de 2016). Comunicación para el Liderazgo. *Conexión ESAN*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/08/03/comunicacion-para-el-liderazgo/>
- Cahuana, E. (2017). *Estilos de Liderazgo de las directoras de las instituciones educativas iniciales de la ciudad de Puno*. (Tesis de grado). Recuperado de: <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8742>
- Campodónico, S. (2017). *Estilos de Liderazgo de los directores académicos de una institución de Educación Superior*. (Tesis de maestría). Recuperado de: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2859>

- Carbó, J., & Pérez, M. (1996). El Capital Humano y la Empresa: los recursos humanos, la clave de la competitividad. *Liderazgo* (159-181). Madrid: Coopers&Lybrand
- Casquero, D. (2019). *Estilos de liderazgo y compromiso laboral del profesorado de instituciones educativas públicas*. (Tesis de maestría). Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3522>
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: D.F.: Thomson.
- Cho, S., & Mor Barak, M. (2008). Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogeneous culture: a study of organizational commitment and job performance among Korean employees. *ResearchGate*. Recuperado de: [233139996\\_Understanding\\_of\\_Diversity\\_and\\_Inclusion\\_in\\_a\\_Perceived\\_Homogeneous\\_Culture\\_A\\_Study\\_of\\_Organizational\\_Commitment\\_and\\_Job\\_Performance\\_Among\\_Korean\\_Employees](https://www.researchgate.net/publication/233139996_Understanding_of_Diversity_and_Inclusion_in_a_Perceived_Homogeneous_Culture_A_Study_of_Organizational_Commitment_and_Job_Performance_Among_Korean_Employees)
- Contreras, D., & Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos Básicos para su Intervención*. (Tesis de grado). Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11983>
- Cortezzi, J. (2017). *Compromiso Organizacional y Comunicación Asertiva en los docentes de la escuela de Infantería del Ejército*. (Tesis doctoral). Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2678>
- Cruzado, E. (2017). *Liderazgo transformacional de los directivos y su relación con el compromiso organizacional de los docentes en los colegios públicos de la provincia de San Martín*. (Tesis de maestría). Recuperado de: <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1333>
- Cuevas, M., & Díaz, F. (21 de Agosto de 2012). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directores en el contexto pluricultural. *Revista de curriculum y formación del profesorado*. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=56712211>
- David, F. (2 de diciembre de 2013). Administración Estratégica. *Diario El Comercio*.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Dominguez, Ramírez, & García. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 59-70.

- Ercüment, E., Erkan, C. (2019). *Investigation of Organizational Commitment Levels of Physical Education and Classroom Teachers*. Recuperado de la base de datos de ERIC. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1201464>
- Etzioni, A. (1975). A Comparative Analysis of Complex Organizations. *Polittical Science Quarterly*, 341-342.
- Ginebra, J. (1997). *Lideres en Acción*. Colombia: McGraw Hill.
- Greenleaf, R. K. (1970). *El Sirviente como Líder*. Cambridge: Centro de Estudios. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/227539501/El-Servidor-Como-Lider-Greenleaf>
- Greenleaf, R. K. (2003). *El líder servidor dentro: una trayectoria transformativa*. (H. Beazley, Julie Beggs, y Larry C. Spears, Eds.)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Selección de la muestra. En C. Fernandez, & P. Baptista, *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. (2002). Commitment to Organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied Psychology*. Doi: DOI: 10.1037//0021-9010.87.3.474
- Jiménez, D. (2017). *Clima laboral y Compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa Ann Goulden de Piura*.(Tesis de grado).Recuperado de: <http://repositorio.uap.edu.pe/handle/uap/8161>
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://enterpriseproject.com/sites/default/files/What%20Leaders%20Really%20Do>
- Kreitner, & Kinichi. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Leithwood, K., Mascall, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Estados Unidos: Routledge Press.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. Doi: 10.12691/education-2-12-22
- Loli, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista IIPSI*. Doi:10.15381/rinvp.v9i1.4028


- Mamani, A. (2016). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral en profesores de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Arequipa*. (Tesis de grado). Recuperado de: [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/429/Ander\\_Tesis\\_bachiller\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/429/Ander_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>
- Meza, D. (2014). *Liderazgo: Factores que determinan el estilo de liderazgo en directores de escuelas y departamentos académicos en universidades costarricenses*. (Tesis Doctoral). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=92147>
- Mina, C. (2018). Percepción del estilo de liderazgo del director y la satisfacción de los estudiantes del bachillerato de la corporación educativa de Cali. *Revista Internacional de Estudios en Educación*. <https://rie.e.um.edu.mx/index.php/RIEE/article/view/194>
- MINEDU. (2013). *Guía para el trabajo con padres y madres de familia de educación inicial*. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/minedu>
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio del liderazgo transformacional. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403>
- Obbo, R., Olema, D., & Atibuni, D. (2018). Secondary School Headteachers Leadership Styles and Teachers Organizational Commitment in Tororo Municipality. *Research Publish Journals*. [https://www.academia.edu/42960780/Secondary\\_School\\_Headteachers\\_Leadership\\_Styles\\_and\\_Teachers\\_Organizational\\_Commitment\\_in\\_Tororo\\_Municipality](https://www.academia.edu/42960780/Secondary_School_Headteachers_Leadership_Styles_and_Teachers_Organizational_Commitment_in_Tororo_Municipality)
- Ortíz, M. (2018). *Compromiso organizacional y desempeño en el aula del profesorado de instituciones educativas públicas*. (Tesis de maestría). Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1473>
- Pérez, C. (2016). *El clima organizacional y su influencia en el compromiso organizacional: caso Sipán distribuciones S.A.C*. (Tesis de grado). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12423/760>
- Pérez, G. (2012). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de centros educativos*. (Tesis de grado). Recuperado de: <https://1library.co/document/rz3j7dyx-gestion->

- liderazgo-y-valores-en-la-administracion-de-centros-educativos-gestion-de-liderazgo-y-valores-en-el-centro-educativo-escuela-fiscal-mixta-n-208-ciudad-de-azogues-de-la-ciudad-de-guayaquil-durante-el-periodo-lectivo-2011-2012.html
- Pintado, E. (2011). *Comportamiento Organizacional: generación y liderazgo conductivo del talento humano*. Lima: Autores Nacionales.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment job satisfaction, and turnover, among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. Doi:10.1037/h0037335
- Quispe, P. (2020). *Estilos de Liderazgo predominante de los directores de las instituciones educativas estatales Red 4 Callao*. (Tesis de maestría). Recuperado de: <http://200.37.102.150/handle/USIL/9778>
- Ramos, M. (17 de Julio de 2018). La falta de Liderazgo dentro de la Gestión Educativa y los CTE en México. (LiberoAmerica)
- Rivera, O. (2010). *“Compromiso Organizacional de los Docentes de una institución Educativa Privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas”*. (Tesis de Maestría). Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4807>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: D.F.: Pearson.
- Ross, L., Lutfi, G., & Hope, W. (2016). Distributed Leadership and teachers affective commitment. *Sage journals*. Doi:10.1177/0192636516681842
- Sardon, D. (2017). *Liderazgo transformacional y la gestión escolar en instituciones educativas primarias*. Revista de Investigaciones Altoandinas. Recuperado de: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2313-29572017000300007](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2313-29572017000300007)
- Vicente, M. (2018). *El liderazgo en la Educación*. (Tesis de grado). Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2978/MONOGRAF%C3%8DA%20-%20VICENTE%20SALAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Weber, M. (1999). *Conceptos Básicos de Sociología*. México: FCE.
- Werang, B., & Pure, E. (2018). Designing strategy for improving teacher’s organizational commitment in the remote elementary schools of Merauke, Papua. *International Journal of Research Studies in Education*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/31814844/Designing\\_strategy\\_for\\_improving\\_teachers\\_organizational\\_commitment\\_in\\_the\\_remote\\_elementary\\_schools\\_of\\_Merauke\\_district\\_Papua\\_Indonesia](https://www.academia.edu/31814844/Designing_strategy_for_improving_teachers_organizational_commitment_in_the_remote_elementary_schools_of_Merauke_district_Papua_Indonesia)


- Yuan-Duen, L., & Chen-Tsung, K. (2018). *Principals Transformational Leadership and teachers work motivation: evidence from elementary schools in Taiwan*. International Journal of Organizational Innovation. <http://www.ijoi-online.org/2018-0898IJO>
- Yzusqui, J. (02 de Marzo de 2017). El entrampamiento de los directores en las escuelas del Perú. (Diario Gestión)

## VIII. Anexos

*Anexo 1 Constancia de autorización de la institución educativa para la realización de la investigación*



**INSTITUCIÓN EDUCATIVA NACIONAL DE SECUNDARIA**  
**"PEDRO RUIZ GALLO"**  
 Ciudad Eten - Chiclayo  
*Calidad y Excelencia Educativa*  
**C.M. N° 0452805**



---


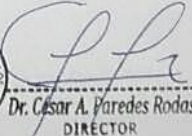
**AUTORIZACIÓN**

*El director de la Institución Educativa "Pedro Ruiz Gallo" de  
 Ciudad Eten, Dr. César A. Paredes Rodas*

**AUTORIZA A:**

*ISABEL DORIS CRISTINA ZUÑE LLUEN, con Documento Nacional  
 de Identidad N° 75892861, estudiante del X semestre de la Escuela de  
 Administración de Empresas de la Universidad "Santo Toribio de  
 Mogrovejo - USAT" a aplicar a los docentes de la Institución Educativa, la  
 encuesta sobre "Relación de los Estilos de Liderazgo y Compromiso  
 Organizacional".*

*Chiclayo, 07 de Noviembre del*

**Dr. César A. Paredes Rodas**  
 DIRECTOR

Anexo 2 Constancia de Validación de Cuestionario por Juicio de Expertos



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO  
POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Aylen Servito Peres, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, titulado "RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA PEDRO RUIZ GALLO, CIUDAD ETEN.", elaborado por la Bach. ISABEL DORIS CRISTINA ZUÑE LLUEN; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 04 de octubre de 2019.

FIRMA DEL EXPERTO  
DNI 00794120

Dr./Mg./Lic.Nombre: Aylen Servito Peres.  
Cargo Actual: Directora - A4ST.



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Luis Alberto Urillus Urillus, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, titulado "RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA PEDRO RUIZ GALLO, CIUDAD ETEN.", elaborado por la Bach. ISABEL DORIS CRISTINA ZUÑE LLUEN; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 07 de octubre de 2019.

  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 DNI 16657594

Dr. (Mg./Lic.) Nombre: Luis Alberto Urillus Urillus  
 Cargo Actual: Docente Universitario

NOTA: Ver observaciones en instrumento. /



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Rafael Camilo Giron Córdova, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, titulado "RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA PEDRO RUIZ GALLO, CIUDAD ETEN.", elaborado por la Bach. ISABEL DORIS CRISTINA ZUÑE LLUEN; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 09 de Octubre de 2019.

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 DNI 02600492

Dr./Mg./Lic.Nombre: Rafael Camilo Giron Córdova  
 Cargo Actual: Coordinador del Área de Talento Humano  
Fac. CCEE

*Anexo 3 Cuestionario aplicado*

**ENCUESTA PARA LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
SECUNDARIA “PEDRO RUIZ GALLO”, CIUDAD ETEN**

**INSTRUCCIONES:** A continuación, se presenta una serie de preguntas vinculadas a su labor que realiza dentro de la institución. Cabe recalcar que la información que brinde será utilizada para fines únicamente académicos. Lea detenidamente cada pregunta y marque con un aspa (X) una sola alternativa, la que mejor considere desde su punto de vista. No hay respuestas buenas ni malas. Conteste todas las preguntas.

Edad:

- Hasta 25 años  
 De 26 hasta 35 años  
 De 36 hasta 45 años  
 Más de 46 años

Estado Civil:

- Soltero  
 Casado / Conviviente  
 Divorciado / Separado  
 Viudo

Sexo:

- Femenino  
 Masculino

Plana a la que pertenece:

- Jerárquica  
 Docente

**I. CUESTIONARIO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO (Bass y Avolio, 2004)**

N°	PREGUNTA: MI DIRECTOR / SUB-DIRECTOR	NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	A MENUDO	SIEMPRE
		1	2	3	4	5
1	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.					
2	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.					
3	No interviene hasta que los problemas se agravan					
4	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto.					
5	Evita involucrarse cuando surgen temas importantes.					
6	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.					
7	Está ausente cuando se le necesita.					
8	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
9	Habla de forma optimista sobre el futuro.					
10	Me hace sentir orgulloso de trabajar con él (o ella).					
11	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.					
12	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir					
13	Habla con entusiasmo acerca de que necesidades deben ser satisfechas.					
14	Enfatiza la importancia en tener un fuerte sentido del deber.					
15	Dedica tiempo a enseñar y capacitar el equipo.					
16	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.					

17	Muestra que es partidario de “si yo no le he roto, yo no lo arreglo”.					
18	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.					
19	Me trata como persona individual más que como miembro del grupo.					
20	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.					
21	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.					
22	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
23	Hace un seguimiento de los errores detectados.					
24	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.					
25	Presenta una convincente visión de futuro.					
26	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.					
27	Evita tomar decisiones.					
28	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.					
29	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.					
30	Me ayuda a mejorar mis capacidades.					
31	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.					
32	Se demora en responder los temas urgentes.					
33	Enfatiza la importancia de una misión común.					
34	Expresa su satisfacción cuando cumplo las expectativas.					
35	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.					
36	Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.					
37	Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.					
38	Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto.					
39	Demuestra su autoridad.					
40	Trabaja conmigo de una forma satisfactoria.					
41	Aumenta mis deseos de tener éxito.					
42	Consigue que la organización sea eficiente.					
43	Incrementa mi esfuerzo y motivación.					
44	Lidera un grupo que es efectivo.					

## II. CUESTIONARIO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL (Meyer y Allen, 1993)

T.D.= Totalmente en Desacuerdo

M.D.= Moderadamente en Desacuerdo

D.D.= Debilmente en Desacuerdo

NA.ND.= Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

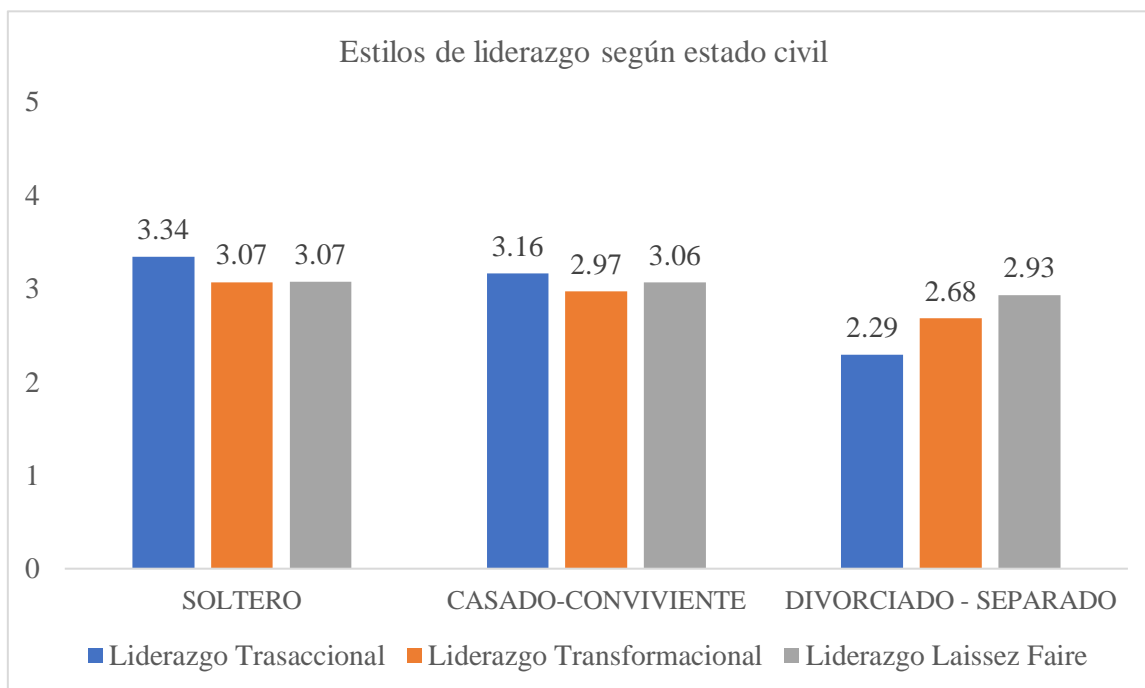
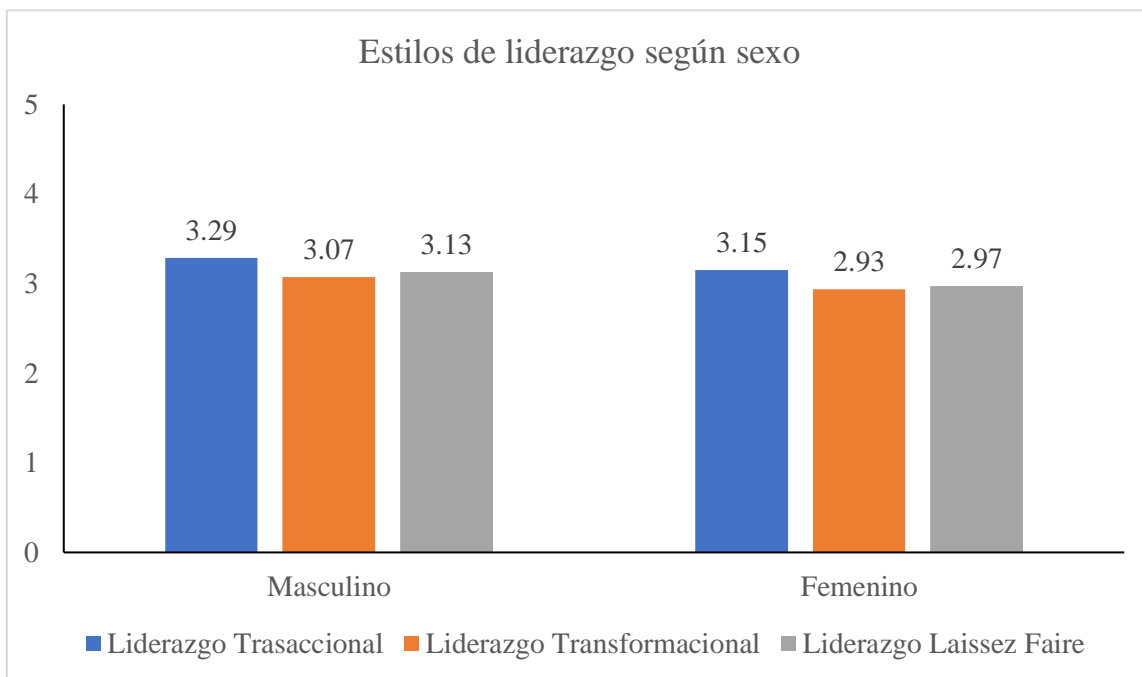
D.A.= Debilmente de Acuerdo

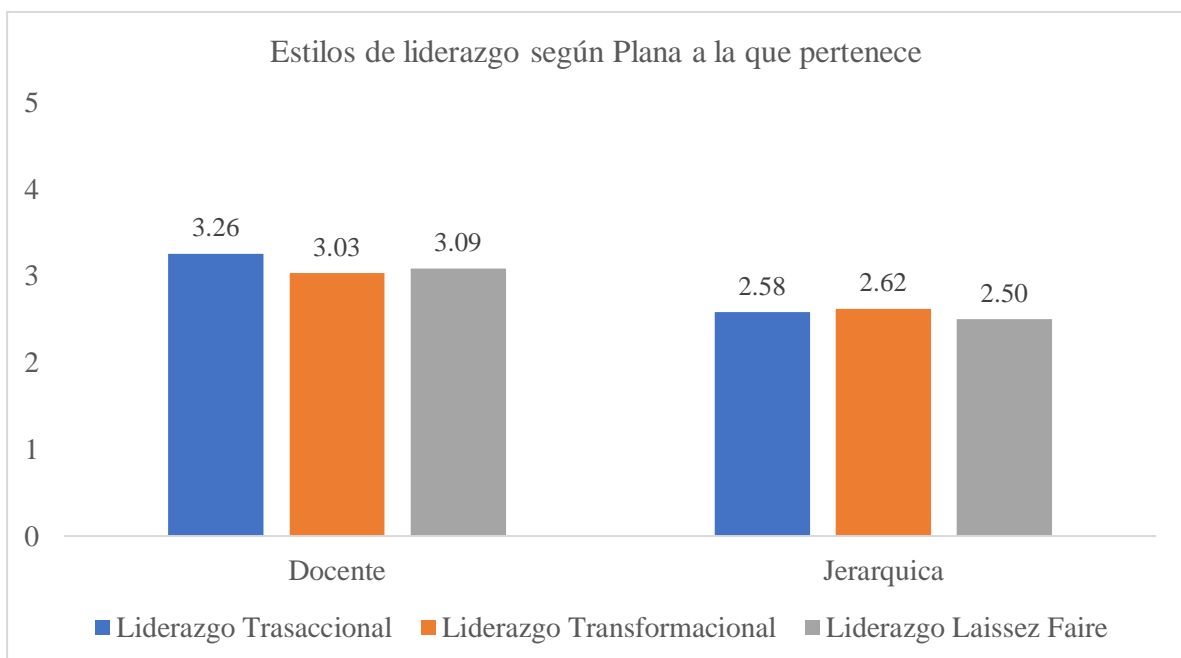
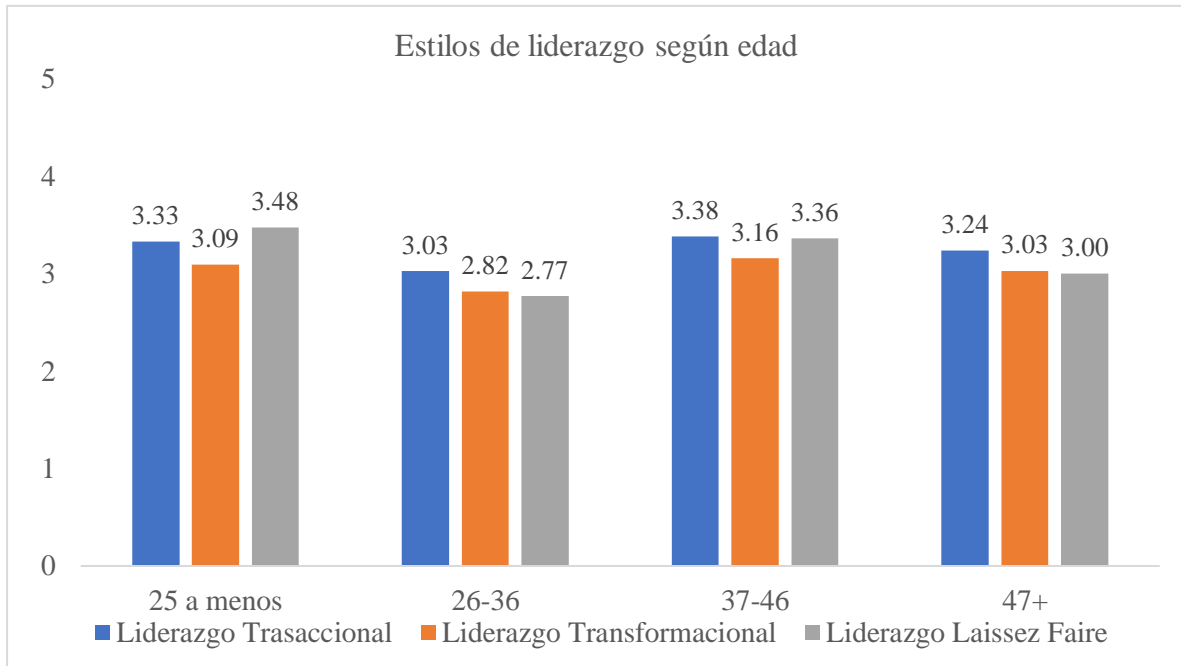
M.A.= Moderadamente de Acuerdo

T.A.= Totalmente de Acuerdo

Nº	PREGUNTA	T.D.	M.D.	D.D.	NA.ND.	D.A.	M.A.	T.A.
		1	2	3	4	5	6	7
1	Me quedo en la institución porque siento que he dado mucho de mí.							
2	Me quedo en la institución porque siento que es lo correcto.							
3	Gran parte de mi vida sería afectada si decidiera renunciar en este momento.							
4	Permanecer en la institución en este momento es un asunto tanto de necesidad como de deseo.							
5	Si renunciara a mi institución pienso que tendría muy pocas opciones alternativas en otro empresa.							
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta institución.							
7	Me sentiría culpable si renunciara a mi institución en este momento.							
8	Esta institución merece mi lealtad.							
9	Realmente siento los problemas de mi institución como propios.							
10	Siento la obligación de permanecer en mi trabajo actual.							
11	Me siento obligado a permanecer en la institución por no decepcionar a la gente.							
12	Esta institución significa mucho para mí en lo personal.							
13	Le debo muchísimo a esta institución.							
14	Me siento como parte de la familia en la institución.							
15	Siento un fuerte sentimiento de pertenecer a la institución.							
16	Quiero quedarme en la institución, aunque sepa que puedo encontrar otro trabajo.							
17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar la institución, incluso si lo deseara.							
18	Siento cariño (afecto) por la institución.							

Anexo 4 Gráficos Sociodemográficos en relación a los Estilos de Liderazgo.





Anexo 5 Gráficos Sociodemográficos en relación a las dimensiones del Compromiso Organizacional

