



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo auténtico y compromiso organizacional en la red educativa 19, UGEL 01.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Br. María Elena, Magallanes Godoy

**ASESOR:**

Dr. Jaime Sánchez Ortega

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LIMA –PERÚ**

2017

Página del jurado.

---

Dra. Flor de María, Sánchez Aguirre  
Presidente

---

Dra. Maritza Emperatriz, Guzmán Meza  
Secretaria

---

Dr. Jaime Agustín, Sánchez Ortega  
Vocal

**Dedicatoria**

A mis padres por brindarme su ejemplo,  
dedicación y sus sabios Consejos.

A mis hijas y esposo por brindarme su  
comprensión y colaboración.

**Agradecimientos**

A la Universidad César Vallejo por brindarme la oportunidad de seguir superándome.

A los Directores y docentes de las Instituciones educativas de la red educativa 19, de la Ugel 01, por el soporte manifestado en la elaboración del presente trabajo de investigación.



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### **Declaración de Autoría**

Yo, María Elena Magallanes Godoy, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión de la Educación, de la Universidad César Vallejo, filial Lima; declaro el trabajo académico titulado "El liderazgo auténtico y el compromiso organizacional en la red educativa 19, de la UGEL 01-2016" presentada en 122 folios para la obtención del grado académico de Magister en Administración de la Educación es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He citado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para lograr otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser examinado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que establezca el procedimiento disciplinario.

Lima, 04 febrero del 2017

**María Elena Magallanes Godoy**

**DNI. 09689821**

## Presentación

Señores miembros de la comisión evaluadora de tesis:

Expongo ante ustedes la Tesis denominada: El liderazgo auténtico y compromiso organizacional de los docentes en la Red Educativa 19, UGEL O1, con el objetivo de determinar si existe relación significativa entre el liderazgo auténtico y compromiso organizacional de los docentes en la Red Educativa 19, UGEL O1, con muchísimo respeto del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo con la finalidad de alcanzar el Grado Académico de Maestra en educación.

Sus capítulos y contenidos que se desarrollan son los que a continuación pormenorizamos: en el Capítulo I: Introducción se describe los antecedentes de tesis nacionales e internacionales, profundizando el estudio con el marco teórico de cada una de las variables, para arribar a la justificación, problema, objetivos e hipótesis de investigación; en el Capítulo II: Marco Metodológico, se desarrolla las variables y su operacionalización, así como se especifica el tipo y diseño de estudio, la población y muestra así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos; del mismo modo en el Capítulo III: Resultados se presenta el análisis descriptivo y la prueba de hipótesis, seguidamente en el Capítulo IV: Discusión se triangula los resultados para en el Capítulo V: exponer las Conclusiones, así como en el Capítulo VI: Recomendaciones y en el Capítulo VII: Referencias bibliográficas, concluyendo con los Anexos.

A su expectativa admirados miembros del jurado, esperamos que esta publicación o estudio se ajuste a lo normado y establecido por esta casa de estudio y adquiera su beneplácito.

La Autora

## Tabla de Contenidos

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Tabla de Contenidos	vii
Lista de figuras	ix
Lista de tablas	x
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. Introducción</b>	<b>14</b>
1.1. Antecedentes	15
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	20
1.3. Justificación	56
1.4. Problema	57
1.5. Hipótesis	60
1.6. Objetivos	61
<b>II Marco Metodológico</b>	
2.1. Variables	63
2.2. Operacionalización de las variables	63
2.3. Metodología	65
2.4. Tipo de estudio	65
2.5. Diseño	65
2.6. Población, muestra y muestreo	66
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	67
2.8. Validación y confiabilidad del instrumento	70
2.9. Método de análisis de datos	72
2.10 Aspectos éticos	73

**III Resultados**

3.1.	Análisis descriptivo de las variables	75
3.2.	Contraste de hipótesis	80
IV	Discusión	86
V	Conclusiones	92
VI	Recomendaciones	94
VII	Referencias	96

**Anexos**

Anexo 1	Artículo científico
Anexo 2	Matriz de consistencia
Anexo 3	Instrumento de recolección de datos
Anexo 4	Certificado de validez de instrumentos
Anexo 5	Resultados de confiabilidad de los instrumentos
Anexo 6	Constancia de investigación
Anexo 7	Base de datos liderazgo auténtico
Anexo 8	Base de dato compromiso organizacional



**Lista de figuras**

	Página
Figura 1. Transparencia en las relaciones	75
Figura 2. Perspectiva moral interiorizada	76
Figura 3. Procesamiento balanceado	77
Figura 4. Liderazgo auténtico	78
Figura 5. Compromiso organizacional	79
Figura 6. Niveles entre El liderazgo auténtico y el Compromiso organizacional	80

### Lista de tablas

	Página
Tabla 1.Operacionalización de la variable Liderazgo autentico	64
Tabla 2.Operacionalización de la variable: Compromiso organizacional	65
Tabla 3.Población de Docentes de la red educativa UGEL 01, 2016	67
Tabla 4.Validez de instrumentos por juicio de expertos	70
Tabla 5.Confiabilidad del Alpha de Cronbach del instrumento: liderazgo auténtico	71
Tabla 6.Confiabilidad del Alpha de Cronbach del Instrumento: compromiso organizacional	72
Tabla 7.Distribución de frecuencias y porcentajes de docentes según transparencia en las relaciones	75
Tabla 8.Distribución de frecuencias y porcentajes de docentes según perspectiva moral interiorizada	76
Tabla 9.Distribución de frecuencias y porcentajes de docentes según procesamiento balanceado	77
Tabla 10.Distribución de frecuencias y porcentajes de docentes según liderazgo auténtico	78
Tabla 11.Distribución de frecuencias y porcentajes de docentes según compromiso organizacional	79
Tabla 12.Contingencia liderazgo auténtico y compromiso organizacional	79
Tabla 13.Coeficiente de correlación de Spearman: liderazgo auténtico y compromiso organizacional	81
Tabla 14.Coeficiente de correlación de Spearman: transparencia en las relaciones y compromiso organizacional	82
Tabla 15.Coeficiente de correlación de Spearman: perspectiva moral interiorizada y compromiso organizacional	83
Tabla 16.Coeficiente de correlación de Spearman: Procesamiento balanceado y compromiso organizacional	84

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo auténtico y el compromiso organizacional de los docentes en la Red Educativa 19, UGEL O1, estudio realizado en el marco del análisis de la gestión institucional en tiempos de cambio del sistema educativo peruano.

El estudio se desarrolló en el enfoque cuantitativo, utilizando el método hipotético deductivo, en el tipo de investigación básica de diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional, tomo una población finita y una muestra probabilística de 170 docentes del nivel secundario, a quienes se les administró dos instrumentos validado a criterio de jueces y determinados su confiabilidad estadística a través del coeficiente Alpha de Cronbach, para el análisis de datos utilizo la prueba no paramétrica Rho de Spearman por tratarse de variables cualitativas.

Las conclusiones del estudio indican que: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,742 y un valor p = 0,000 menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: Existe relación significativa entre el liderazgo auténtico y el Compromiso organizacional según docentes de las instituciones educativas de la red educativa 19 de la UGEL 01 en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta lo que indica que las características del liderazgo auténtico determinan las capacidades para el Compromiso organizacional.

**Palabras clave:** Liderazgo auténtico – Compromiso organizacional

## Abstract

The present research aimed to determine the relationship between authentic leadership and the organizational commitment of teachers in the Educational Network 19, UGEL O1, a study carried out within the framework of the analysis of institutional management in times of change in the Peruvian educational system.

The study was developed in the quantitative approach, using the hypothetical deductive method, in the type of basic research of non-experimental, cross-sectional and correlational scope, I took a census population, who were administered two instruments validated at the discretion of judges and Determined their statistical reliability through the Cronbach Alpha coefficient, for the data analysis and I used the non-parametric Spearman  $r_s$  test because they were qualitative variables.

The conclusions of the study indicate that: With a correlation coefficient rho Spearman =, 742 and a value  $p = 0,000$  lower than the level  $\alpha = 0.05$ , we conclude that: There is a significant relationship between authentic leadership and Organizational Commitment according to teachers of The educational institutions of the educational network 19 of the UGEL 01 in 2016. It should be noted that this relationship is of a high magnitude which indicates that the characteristics of authentic leadership determine the capabilities for the Organizational Commitment.

**Key words:** Authentic leadership - Organizational commitment

## **I. Introducción**

En la actualidad, en el Perú el sistema educativo está siendo modificado a razón de la reforma de la Carrera Pública Magisterial, en la cual se observa los procesos en la cual el docente debe asumir las responsabilidades en el marco de su desarrollo personal y profesional, por ello, en este estudio se asume dos posturas fundamentales una de ellas es el liderazgo y el otro el compromiso organizacional dado que estas son dos variables que se proponen como marco de desarrollo de las instituciones educativas.

Cabe precisar que el liderazgo auténtico es una de las vertientes del sistema organizacional en la cual la perspectiva del futuro es uno de los componentes dado que el liderazgo auténtico está basado en las teorías de Luthans y Avolio, (2003), quienes aducen que:

Es un proceso que surge como producto de las habilidades o capacidades psíquicas verdaderas, puesto que un ámbito empresarial crecidamente avanzado, repercutiendo en un estado autoconsciente y de comportamientos positivos autorregulados, a nivel del guía o líder como también de sus seguidores, motivando un autodesarrollo recíproco. (p. 254)

Mientras que el compromiso organizacional es sostenido como un momento psíquico que determina la correspondencia entre los trabajadores con su empresa u organización. De ello Meyer y Allen (1996) infiere que este compromiso que está en la mente del personal que se vincula concatenada con la empresa o entidad donde labora. (p. 96)

Desde el contexto educativo se observa las dificultades sobre la dirección de las instituciones educativas dado que los encargados de la misma no tienen experiencia en gestión, por otro lado se observa deficiencias en el compromiso organizacional de los docentes quienes no asumen en su totalidad las nuevas exigencias y compromisos, por ello, el análisis lleva al conocimiento de las relaciones que existe entre estas variables dado que son considerados de importancia, en ese sentido se asume el enfoque cuantitativo.

## 1.1. Antecedentes.

### Antecedentes internacionales.

A nivel internacional las investigaciones sobre el liderazgo auténtico son recientes, existen muchos estudios o investigaciones con esta variable a nivel empresarial, educativo y en otros campos como la salud y la psicología. De esta manera tenemos las siguientes investigaciones internacionales:

Cámara (2012) para obtener el grado académico de Doctor en la Universidad de Cádiz en España realizó un estudio llamado: *Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional*, con el objetivo de estudiar la relación entre la cultura organizacional, los tipos de conflictos y el nivel de compromiso organizacional de los docentes de las instituciones educativas. El tipo de estudio fue no experimental y correlacional, fue aplicado a una muestra de 513 educadores de enseñanza preescolar y básica de la Región de Madeira, utilizó como instrumentos cuestionarios con escalas para evaluar las variables: conflicto intragrupal (adaptada por Pasosos & Caetano, 2002), para la variable compromiso organizacional (adaptada por Gomes, 2006) y las Escalas de Medida de Factores de la Cultura Organizacional (Dela Coleta & Dela Coleta, 2005). Las conclusiones de este estudio fueron: no existe una relación significativa entre el nivel de compromiso y la categoría profesional de los docentes, se constata que elevados niveles de conflicto están asociados a bajos niveles de Compromiso Organizacional. Del mismo modo se observaron asociaciones débiles negativas entre los tres tipos de conflicto intragrupal y el compromiso organizacional.

Ruiz (2013) en su aporte llamado: *El compromiso organizacional: Un valor personal y empresarial en el marketing interno*, Universidad de Málaga, España. El objetivo trazado para su estudio fue analizar el compromiso organizacional, se esgrimió una muestra de 201 hoteles de diversas categorías y con informantes por cada hotel, se empleó un cuestionario agregado por 28 preguntas. Este estudio remata o concluye que de todos los componentes examinados los que poseen mayor correspondencia con la responsabilidad o

compromiso son: comunicarse internamente, interesarse de la dirección, entrenarse y conciliar el trabajo con la familia.

Cabello y Ortega (2014) en su contribución llamada: *Liderazgo auténtico y resultados de SIMCE en establecimientos educacionales de comunas de la región de Maule* de la universidad de Talca en Chile establecieron como objetivo: identificar la presencia de conductas asociadas al liderazgo auténtico en directivos de instituciones educativas y su relación con las categorías de resultados SIMCE. El diseño de esta investigación fue cuantitativo, no experimental y de carácter correlacional, la muestra estuvo compuesta por 97 docentes y nueve directivos de instituciones educativas privadas y municipales. Se aplicó el cuestionario del factor multifactorial ALQ aplicado por Moriano y Molero en España y se aplicó a Directores en su versión “Yo como Líder” y a los docentes en su versión “mi líder” arribando al resultado que la percepción de los directivos y docentes sobre el liderazgo auténtico son similares y al mismo tiempo concluyó: que el liderazgo verdadero o auténtico no se encontraría relacionado con las condiciones de puntaje SIMCE adquirido por los estudiantes en las corporaciones educativas de Chile.

García (2014) en su estudio sobre las *relaciones del liderazgo transformacional y auténtico con la identificación grupal, la cohesión de la unidad y la potencia grupal*, perteneciente a la Universidad Nacional de educación a distancia de Granada, para optar el título de Doctor en psicología consignó como objetivo principal relacionar estos dos tipos de liderazgo con la identificación, cohesión y potencia grupal. Fue un estudio correlacional que tuvo como muestra a grupos de participantes de defensa, compuestos cada grupo por 23 personas. Fueron 3 estudios y en cada uno de ellos se correlacionaron ambas variables mencionadas. Los resultados fueron que existe una relación significativa entre el liderazgo auténtico y la identificación grupal y la cohesión grupal, teniendo una relación con la justicia organizacional, en definitiva la conclusión a la que se llegó es que el liderazgo transformacional se complementa con el liderazgo auténtico y favorece el desarrollo de la potencia grupal analizada en organizaciones de seguridad y defensa.



Edú Valsania (2014) en su Tesis Doctoral: *Influencia del liderazgo auténtico en las conductas extra-rol de los empleados* presentada en la Universidad Nacional de Educación a distancia, Facultad de Psicología de la ciudad de Madrid para obtener un master en investigación y cuyo objetivo estuvo enmarcado en reconocer las relaciones del liderazgo verdadero o auténtico con las conductas extra rol de los empleados. Responde el estudio de tipo correlacional, comprende tres estudios diferentes por lo tanto se realizó con tres muestras, cada muestra compuesta por más de 200 individuos de diferentes organizaciones. El primer estudio relaciona el liderazgo auténtico con la ciudadanía organizacional de los empleados. El segundo estudio relaciona el liderazgo auténtico con la conducta intraemprendedora de los empleados, que es el comportamiento de los empleados para hacer cosas nuevas y que beneficien a la organización. En el tercer estudio se busca examinar las consecuencias directas de liderazgo auténtico sobre los comportamientos de compartir conocimientos de los trabajadores. Los instrumentos de la investigación fueron cuestionarios con escalas relativas para medir cada variable de estudio. Para el liderazgo auténtico se utilizó el cuestionario ALQ en su versión española. Las conclusiones de esta exploración fueron: en el primer estudio se comprobó que el liderazgo auténtico se relaciona de manera positiva con la ciudadanía organizacional de los trabajadores. El segundo estudio concluye que el liderazgo auténtico mejora la calidad entre las relaciones de los líderes y empleados donde existe comunicación y orientación ética, se relacionan de manera positiva al intraemprendimiento de los trabajadores. En el tercer estudio los resultados demuestran que el liderazgo auténtico genera efectos positivos sobre las conductas de los empleados de compartir sus conocimientos.

De acuerdo a los resultados de estos tres estudios se concluyó que el liderazgo auténtico se relaciona positivamente con las conductas extra rol de los trabajadores.

### **Antecedentes nacionales**

En el Perú no existen estudios sobre el estilo de liderazgo auténtico, sin embargo hay estudios con la variable liderazgo y compromiso organizacional que a continuación se detalla:

Rivera (2010) en su investigación sobre *compromiso organizacional y la correlación con variables demográficas*, tesis para optar el grado de magister en gestión de educación de la UPCP presentó como objetivo determinar cuáles es el grado de compromiso organizacional de los docentes de un colegio privado de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas. La población que fue a su vez la muestra estuvo compuesta por 43 docentes, el estudio fue descriptivo correlacional y empleó como instrumento un cuestionario con escala Likert de los autores Meyer y Allen (1991), para la variable compromiso organizacional. Del análisis descriptivo las mujeres obtuvieron mayor grado de compromiso organizacional, y en general a mayor antigüedad laboral y edad mayor compromiso, concluyéndose que existe un nivel de compromiso medio. En el análisis inferencial demostró un grado de correlación mediano entre las variables demográficas de sexo, edad, antigüedad laboral y el grado de compromiso de los docentes.

Minaya (2014) investigó *el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los docentes en una institución estatal*, tesis presentada para obtener una maestría en gestión de la educación en la Universidad San Marcos. Asumió como objetivo demostrar la relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de compromiso de los docentes. Fue una investigación descriptiva correlacional, con un enfoque cuantitativo, la población y muestra fueron 39 docentes. Para medir el liderazgo transformacional se utilizó un cuestionario de 36 ítems con 4 dimensiones. En la variable compromiso organizacional magisterial se usó un cuestionario de 27 preguntas con 3 dimensiones. Los resultados inferenciales mediante la correlación de Pearson hallaron una alta correlación positiva y significativa entre estas dos variables que fue de ( $r= 0.948$  y valor  $p=0.00$ ), concluyendo que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el compromiso organizacional.

Guarniz (2014) en su trabajo investigativo: *satisfacción laboral, compromiso institucional y desempeño docente de los profesores de la facultad de medicina de la Universidad Privada Antenor Orrego, 2012*, con el fin de lograr el grado de maestría en educación en la UPAO presentó como objetivo principal establecer la relación entre satisfacción laboral, compromiso institucional y desempeño docente de los profesores de la mencionada Universidad. La muestra fue de 103 catedráticos y el estudio fue descriptivo correlaciona de enfoque cuantitativo, usando el cuestionario con escala Likert de 18 ítems de Barraza. Las conclusiones fueron las siguientes: el grado del Compromiso con la institución de los catedráticos de la Facultad de Medicina de dicha casa de estudios es moderado, teniendo una media de 65.06 y es en la dimensión afectiva más alta, con un 69.83. Se concluyó que existe una correlación negativa y no significativa entre el grado de compromiso institucional y el desempeño de los catedráticos de la Facultad de Medicina, lo que indica que cuando hay compromiso con la institución, no necesariamente hay mejor desempeño docente.

Loza (2014) en su tesis de maestría titulada *El liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa particular "Simón Bolívar" de la ciudad de Tarapoto* para optar la mención en maestro en psicología organizacional de la Universidad San Martín de Porres formuló su objetivo general que consistió en establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional en docentes de un colegio estatal. La muestra estuvo compuesta por 100 docentes y el diseño de este estudio fue no experimental de alcance correlacional, el instrumento utilizado fue el cuestionario construido por Meyer y Allen (1991) y el cuestionario de Estilos de Liderazgo Protocolo (CELID) de Castro, Nader y Casullo (2004). Las conclusiones de este estudio fueron: en relación al compromiso organizacional la dimensión del compromiso afectivo obtuvo mayor porcentaje con un 56% y las demás dimensiones compromiso continuo y normativo presentaron un porcentaje de 26% y 18% respectivamente. Se encontró asociación entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional, con una dependencia mostrada con un  $X^2$  calculado de 24.82 y un  $X^2$  tabular de 9.49 con 4 grados de libertad y 0.05 de nivel de significancia.

Góngora (2016) realizó un estudio relacionado *con el liderazgo del Director y el compromiso organizacional de docentes de secundaria en una institución del Distrito de San Martín de Porres*, para optar el título de magister en docencia y gestión educativa en la Universidad César Vallejo. El objetivo principal de esta investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo del Director y el compromiso organizacional de docentes. Tuvo como muestra 92 docentes de educación secundaria y un diseño cuantitativo de tipo descriptivo correlacional. Los resultados de la estadística inferencial indican que el liderazgo del Director se relaciona directamente ( $r=0,758$ ) y significativamente ( $p=0.000$ ) con el compromiso organizacional, concluyendo que existe una correlación positiva entre ambas variables.

## **1.2. Fundamentación teórica científica, técnica o humanística.**

### **Variable Liderazgo auténtico.**

#### **Definición conceptual del liderazgo auténtico**

Desde sus primeras conceptualizaciones existen varios autores que han tratado de definir el liderazgo auténtico a continuación algunas concepciones:

En primer lugar Luthans y Avolio (2003), sostuvieron que, el liderazgo auténtico en las entidades:

Es un proceso que surge como producto de las habilidades o capacidades psíquicas verdaderas, puesto que un ámbito empresarial crecidamente avanzado, repercutiendo en un estado autoconsciente y de comportamientos positivos autorregulados, a nivel del guía o líder como también de sus seguidores, motivando un autodesarrollo recíproco. (p. 243).

Por su parte Avolio y Gardner (2005), adujeron que, “es un tipo de influencias desplegado por sujetos quienes intervienen de manera diáfana con todos los otros y en correlación con su escala axiológica y sus opiniones que los conservan más unidos que nunca”. (p. 21)

Mientras que para Shamir y Eilam (2005), alegaron que:

Es una tipología de liderazgo cultivado por dirigentes verdaderos, que edifican su gestión con bases sólidas de valoración personales, no emulan ser prototipos de otras personas, tienen legitimidad y son estimulados por una lista de valores extremadamente enraizados que llevados a la praxis, son capaces de discernir de los valores dados o asignados por otras personas y finalmente existe vínculo entre lo sostenido y lo que se verifica haciéndolo. Además expresan que con respecto a su concebir de fidedignos guías no se argumenta sobre la axiología del mismo, contradictorio a los de otras concepciones de otras enunciaciones que circunscriben miramientos de honradez.

(p. 234)

En esa misma dirección acuden Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, (2008), quienes manifestaron que:

Es un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores (p. 94)

De igual manera lo hacen Robbins y Judge (2009), quienes expresan, que los individuos que ejercen este liderazgo saben quiénes son, lo que creen y valoran, y actúan abiertamente y de buena fe con base en estos valores y creencias. “Sus seguidores los consideran personas éticas, por tanto, la primera consecuencia del liderazgo auténtico es la confianza”. (p. 185)

Conforme con estas ilustraciones ostentadas, se consigue o pretende precisar que el liderazgo auténtico es aquel proceder diáfano en el cual el directivo o líder se comporta tal como es y procede o se conduce apoyado de

sus valores moralistas, o dentro de la ética. Este liderar provoca ser consciente con uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y la transparencia en las relaciones con sus seguidores.

### **Dimensiones del liderazgo auténtico.**

Si bien es cierto que existen muchos autores desde el enfoque de la teoría general de sistemas que analizan el liderazgo, para este estudio se ha tomado la perspectiva teórica de Luthans y Avolio (2003) en consecuencia se exponen las dimensiones que son acordes al estudio.

#### **Dimensión: Transparencia en las relaciones.**

Luthans y Avolio, (2003) afirman que el factor o dimensión importantísima es la transparencia en las relaciones (*relational transparency*). “El guía o líder que califica muy alto en una empresa es sin lugar a dudas el guía que se muestra ante los otros conforme lo es sin emular a alguien” (p. 32). En estas circunstancias se forma un calor de familiaridad en quienes los siguen o con quienes labora compartiendo sus emociones y sus ideales.

A decir de Avolio y Gardner, (2005) El elemento reseña el momento de “acompañar manifiestamente informaciones a través de los guías o líderes auténticos, estimulando a participantes a que realicen lo propio” (p. 28)

Desde este enfoque en las instituciones educativas se espera que los líderes auténticos irradien este componente o dimensión circunscribirían aceptar los traspies cuando se efectúan, alentar a todo individuo a pronunciar su opinar y exponer a cada instante su veracidad, no obstante aquella verdad sea fuerte o dura. Este elemento o dimensión del mismo modo se ve reflejado por intermedio de gestiones que alientan y robustecen a sus integrantes del conjunto a expresa sus críticas y a su vez proponer sugerencias para corregir semblantes negativos en la labor.

De esta manera, Illies et al., (2005) sostiene que “la nitidez o transparencia en las relaciones juntamente al proceso ecuánime o equilibrado admitirían el aprender y el avance de los sujetos y conjuntos” (p. 12), en el

mismo sentido para Gardner et al., (2005) al labrar esta destreza en cada una de las jerarquías organizacionales, los directores o “líderes auténticos forman una cultura de principio la misma que permitirá el ámbito del aprender” (p. 32)

Distinto de los factores imprescindibles del transparentar las relaciones constituye el suceso de salvaguardar la relación con sus partidarios basada en la franqueza y honorabilidad, la cual presume un paso o proceso dinámico para auto aperturar y desarrollar la camaradería y el compañerismo en los partidarios, estando a favor de la sinceridad personalmente e informando lo real o positivo como también lo negativo.

Mientras que Hughes (2005) ha replicado que “la transparencia en las relaciones es la consecuencia de autoconsciencia de quien lidera en los objetivos, su identificar, sus valores e impresiones” (p. 16). Por otro lado se observa que la transparencia del verdadero o auténtico yo al resto o demás sujetos, al mismo tiempo, cimienta seguridad e confianza, lo cual facilitaría la labor del trabajar en equipo y así como el cooperar.

En ese sentido Gardner et al., (2005) señalan que en contradicción con los otras tres dimensiones o componentes de este Liderazgo Auténtico, “la claridad o transparencia en las relaciones, posiblemente sería la mayor irradiación del modelo o patrón de la relación que los gestores o líderes auténticos instituyen con los demás sujetos en la institución u organización” (p. 13) esto se da en las instituciones educativas al constituirse en el factor o componente elemental planteado para concebir familiaridad en los trabajadores.

#### **Dimensión: Procesamiento balanceado.**

Avolio y Gardner, (2005) indicaron que el factor o dimensión, designado “procesamiento equilibrado” (*balanced processing*), hace hincapié a aquellas habilidades o capacidades del director o líder que:

Permite la visualización de objetivos institucionales y se examinen esmeradamente sus pesquisas más apreciables precedentemente

a la toma de decidir de parte de este. Estos directores tienen la capacidad de requerir nuevos o diferentes pareceres al que el guía tiene, no obstante contradictorios a él mismo (p. 72).

Esta dimensión describe que nuestros directores o líderes auténticos realizan un análisis objetivo de fundamentos y acontecimientos, a nivel externo como autorreferentes, en el lapso de la toma de decisiones, no inclinándose sus discernimientos y medidas por atribuciones de defenderse ellos mismos, glorificándose u auto protegiéndose.

Para Tice y Wallace, (2003) existe bastante certeza en psicología social, que demuestran que “el hombre es inherente, procesamos información de manera sesgada y con ciertas limitaciones en la indagación fundamentalmente cuando resolvemos averiguaciones personales” (p. 19).

A decir de Csikszentmihalyi, (2003) los directivos o guías que exteriorizan un proceso equilibrado de averiguación auto-relevante lograrán dilucidar “con más exactitud su retroalimentación de los quehaceres y apreciar convenientemente su grado de competitividad, que constituyen dos significativas situaciones para percibir complacencia y prosperidad en sus labores” (p. 160).

Desde esta perspectiva, Kernis (2003) destacó que:

El proceso equilibrado presume una travesía más lejos que la misma consciencia de las particularidades, inclinaciones y métodos desafortunados, involucrando una segura ordenación, corregir y aceptar tales características. Además el componente demanda conjeturar la elección ágil de circunstancias que organizan pesquisas. (p. 81).

Los guías o líderes no auténticos siempre buscan contrincantes menores y para escaparse de circunstancias que consigan anular sus capacidades, por el contrario para Illies, Margeson y Nahrgang, (2005), “los líderes auténticos



rebuscan rápidamente indagaciones que confirmen positivamente así quien desafíe sus propias habilidades, creando así condiciones de valiosas potencialidades para el progreso” (p. 209). Estos comportamientos según Ilies et al., (2005) “irradian este competir asimismo presumen pedir y examinar pareceres u opiniones adversas a las suyas con la finalidad de tomar acertadamente decisiones” (p. 90).

De manera agregada, este procesamiento equilibrado, al mismo tiempo, residiría sobre la propia honestidad propia, afectando de manera significativa las disposiciones y operaciones transcendentales de quien los guía o lidera.

Dimensión: Perspectiva Moral internalizada.

A decir de Walumbwa et al., (2008) sostuvieron:

El factor o dimensión que hace alusión a la moral internalizada (*internalized moral perspective*) del guía o líder y relacionándose con la automatización del comportamiento “son valores y principios propios, frente a las influencias de un grupo, la organización o la sociedad. Resultando que el comportamiento del guía o líder es fuerte en sus afirmaciones en lo que él cree y sus valores muy particulares o propios que este tenga. (p. 79)

Este elemento o dimensión concibe el relato, que las actuaciones de los directivos o líderes auténticos están apoyados por modelos éticos, Avolio, Jung, Murry, Sivasubramaniam y Garger (2003) señalan que son, “enérgicos patrones honorables y moralistas para afrontar las posibles influencias del grupo, de la sociedad o de entidades, trascendiendo en gestiones encaminadas en cada instante de ofrecer al interés colectivo, muchas veces sobreponiéndolos a su propio interés personal”. (p. 12)

Por lo demás, para Walumbwa et al., (2008) definieron:

Los líderes auténticos igualmente mostrarán un compromiso fidedigno para alcanzar un desarrollo razonable, así como sucesos de sostén para quienes los siguen tengan un comportamiento de la misma forma implantando un temperatura favorable y métodos para trabajar fomentando su compromiso (p.19). Asimismo, para Gardner et al, (2005) “los comportamientos éticos de estos líderes auténticos son favorecidas por su consciencia en sí mismo y el procesamiento equilibrado. (p. 13).

En este modelo sus líderes podrán demostrar comportamientos conformes a la moral, congruencias con su axiología, y tener una orientación hacia el logro del bienestar general, siempre y cuando hayan alcanzado un alto grado de comprender cuales deberían ser sus valores y motivaciones, para que a continuación puedan identificarlos siquiera internamente las probables disconformidades que se pudieran presentarse.

De esta manera, en la medida que toman decisiones, optan por ciertos criterios en donde pondrán de manifiesto su axiología moral, por lo que los comportamientos de los líderes auténticos deberían darse de una manera integral de automática en la cual se establezcan un congruente listado de valores y de gestiones (Luthans y Avolio, 2003, p. 181).

Por otro lado, los guías que se desenvuelven de manera conveniente con sus valores son los mayormente expuestos a obtener una motivación intrínseca y expresos al momento de dirigir a los discípulos.

De esta forma, a decir de Ilies et al., (2005) el existir una configuración honorable internalizadamente y además cimentada en sus valores y motivaciones basadas “en la franqueza y en el lograr el bienestar de la comunidad, proveería que los guías o líderes auténticos consigan desplegar recomendaciones diáfanas, verdaderas y honorables” (p. 108)

### **Teoría del liderazgo auténtico.**

Walumbwa et al., (2008) afirma que el liderazgo auténtico “es un enfoque emergente que surge durante la última década, como respuesta a la crisis de liderazgo en las organizaciones” (p. 31). Asimismo se indica que las recientes crisis económicas y los comportamientos negativos de algunos líderes para enfrentar situaciones adversas generaron la pérdida de confianza en los dirigentes y por este motivo se hace necesario tener en cuenta el aspecto ético y moral del liderazgo.

Por otra parte los aportes de la psicología positiva que ya no sólo se encarga de los aspectos negativos de la conducta humana como las deficiencias o patologías, sino orienta su accionar a fomentar el desarrollo de cualidades positivas como por ejemplo: La integridad, la ética, liderazgo, el ser un buen ciudadano y el trabajo satisfactorio. Este nuevo enfoque de la Psicología organizacional se ha aplicado al estudio del liderazgo y se ha propuesto un nuevo modelo denominado liderazgo auténtico.

Esta teoría empezó a plantearse en el año 2003 en una jornada sobre liderazgo que se celebró en La Universidad de Nebraska, Patrocinado por el Instituto de Liderazgo Gallup en la que varios investigadores analizaron la naturaleza del liderazgo auténtico y su desarrollo basándose en el término autenticidad que fue utilizado por la psicología positiva para describir el reconocimiento de nuestras experiencias personales para luego actuar de acuerdo a estas. (Walumbwa et al., 2008, p. 90)

Kernis (2003) consideró tres componentes de la autenticidad que en estudios posteriores son utilizados por Walumbwa y colaboradores en el 2008 como dimensiones para investigar este tipo de liderazgo. Subsiguientemente Gardner, Avolio, Luthans, Mayo y Walumbwa en el año 2005 constituyeron todas estas definiciones sobre el liderazgo auténtico y apoyándose en la naturalidad o autenticidad de Kernis (2003) y la hipótesis de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000), plantearon un instrumento asentado en su líder y el progreso de sus partidarios, equiparando algunas

peculiaridades afines con el proceso de autorregular, proceso equilibrado de la información y de la pureza o transparencia relacional.

### **Características del liderazgo auténtico.**

#### **Autenticidad.**

Se ha hablado mucho sobre que capacidades o habilidades que debe tener un buen líder, estas capacidades se pueden aprender y adquirir a través de un aprendizaje y entrenamiento por ejemplo se puede preparar a un líder para que sepa comunicar o delegar mejor.

Sin embargo para Macrescu, (2015) estamos viviendo en una época donde existe “la carencia de verdaderos líderes, se necesitan líderes que sean creíbles, modelos a seguir y que convencan y esto no se puede entrenar, aprender y desarrollar. Se hace necesario que los líderes se muestren tal como son”. (p. 28).

En el mismo análisis Kernis y Goldman (2006), señalan que “ser auténtico significa que el líder debe ser fiel a sí mismo y sus propios valores y al mismo tiempo satisfacer la misión y visión de la organización” (p. 202), de ahí que se considera que no se puede ser un líder auténtico imitando a otras personas, si se puede basarse en la experiencia de otros para mejorar nuestras habilidades, pero lo que no debemos hacer es imitar a otros o tratar de ser otra persona.

#### **Confianza**

Según Robbins y Judge (2009) definieron:

La confianza es una expectativa positiva que nos indica que una persona no actúa en forma oportunista con sus palabras acciones o decisiones. “Es difícil confiar inicialmente en una persona si no sabemos nada de ella y siempre existe el riesgo del oportunismo, que nos hace vulnerables de alguien que quiera sacar ventaja a nuestra costa”. (p. 172)

Un líder auténtico debe demostrar integridad, se refiere a practicar la honestidad y veracidad. Debe demostrar competencia, saber lo que habla o hace y finalmente debe tener consistencia es decir un buen criterio para manejar las situaciones adversas que se presenten en una organización sólo de esta manera podrá lograr la confianza de sus seguidores.

### **Ética y liderazgo.**

Macrescu, (2015) señala que en el estudio del liderazgo “la ética no ha recibido mucha atención, en el campo de la administración es reciente su relación, porque los investigadores se han dado cuenta que algunos líderes del pasado cometieron faltas de ética como Martín Luther King, John F. Kennedy entre otros” (p. 13). Además en la actualidad existen líderes que utilizan su poder para conseguir fines personales, de allí la importancia de la ética.

Según Walumbwa et al., (2008), el liderazgo auténtico genera los siguientes efectos en las organizaciones:

- (a) Despliega emociones positivas en los seguidores en situaciones de crisis;
- (b) Incrementa la motivación y genera estados de optimismo general,
- (c) Alcanza que sus colaboradores aumenten el compromiso e identificación social con la organización,
- (d) Acrecienta la satisfacción laboral de los seguidores,
- (e) Agrandando la satisfacción de los seguidores con el líder y la confianza en la organización;
- (f) Socorre a los discípulos a desarrollar sus puntos fuertes,
- (g) Apoya a mejorar la capacidad general de desempeño de la organización. (p. 33)

De esta manera los directivos que adopten este estilo de liderazgo se convierten en líderes eficaces, capaces de influir positivamente en sus seguidores. Además los constantes cambios en el aspecto laboral que generan una inestabilidad en el trabajo, sobre todo en las instituciones educativas hacen necesario que este estilo de liderazgo auténtico sea desarrollado para lograr la eficiencia educativa.

Hipotéticamente diversos estudiosos han alcanzado un sin número de resultados particulares en los discípulos de un guía o líder auténtico. Los resultados pueden ser de naturaleza *afectiva* y *actitudinal*, o de naturaleza *conductual*, manifestados en comportamientos positivos para la institución educativa adaptándolo a nuestro tema.

Tomando el concepto de liderazgo auténtico formulado por Avolio y colaboradores (2004), “es el tipo que ha tutelado la totalidad de las erudiciones empíricas concernientes a este tipo de liderazgo” (p. 64) por ello concordando con Gardner et al., (2011) Se tiene la certeza que “ninguna investigación hasta nuestros días ha comprendido todas sus dimensiones hechas por Avolio y colaboradores en su totalidad” (p. 33). Pese a ello, una progresiva cifra de estudios ha pretendido valorar tanto los resultados inmediatos como colaterales del liderazgo auténtico a partir de las diversas variables de su consecuencia.

Los primordiales corolarios cariñosos del liderazgo auténtico podrían ser: (1) una mayor confianza en el líder, (2) mayores niveles de compromiso (o lealtad) hacia la organización y hacia el líder, (3) mayores niveles de “engagement”, (5) una mayor satisfacción laboral y una honda impresión de sentido valioso en la adecuada diligencia. Las investigaciones en liderazgo auténtico han hallado innegable apoyo para estas propuestas. (Macrescu, 2015, p. 47)

Avolio et al., (2004) certificaron:

Que la correspondencia entre el liderazgo auténtico y sus resultados afectuosos precedentemente citados, serían influidos a través del paso de personalización y general con su guía o líder. “Prácticamente, un estudio temprano sobre la autenticidad del guía o líder halló una correspondencia verdadera entre la aludida realidad o autenticidad y del conocimiento de quien lidera como piloto verdadero a repeti. (p. 83).

No por ello la correlación entre el liderazgo auténtico e identificación social y personal ciertamente no se ha profundizado en su estudio de manera empírica, un conjunto de investigaciones nuevas han descubierto que la identificación personal procede como una variable intermedia en el corresponder del liderazgo auténtico y sus deducciones de los incondicionales como la familiaridad con guía o el líder.

En la hipótesis de este liderazgo auténtico, el confiar en la persona quien lo lidera o guía interviene como dispositivo intermediario entrelazando al liderazgo auténtico con sus resultados efectivos para las personas y las instituciones. En el ensayo verificado por Norman et al., (2010) se ve que “una de sus dimensiones de liderazgo auténtico, la lucidez en las relaciones, adquiere un resultado espontáneo sobre e confiar en la persona en quien confía” (p. 47). En sus circunstancias de alta “transparencia en sus relaciones” se visualiza ascendentes grados o niveles de confianza en su líder.

A decir de Norman et al., (2010) “la honestidad para con quien nos dirige no ha sido profundamente investigada o minuciosamente detallada dentro del tipo de liderazgo auténtico. Ciertos estudiosos suponen que ser leal al líder es una condición similar a la seguridad o confianza en el líder” (p. 21)

No por ello debemos dejar dilucidar en su primordial discrepancia entre uno y otro constructo es que el confiar se fundamenta en la pensamiento que el líder protegerá las utilidades de sus partidarios o representados. La honestidad o lealtad involucra una obligación de perdurar con el líder y protegerlo ante problemas o intimidaciones. Expresado en otros términos la honestidad a lealtad hacia el líder viene ser una teoría o hipótesis válida o muy cercana a la responsabilidad que debe coexistir con el director o directora y la institución educativa.

Asimismo en la publicación realizada por Jensen y Luthans (2006), contando con una muestra de 172 personas, se descubrió que el discernimiento de liderazgo auténtico en los partidarios pronostica de forma positiva el compromiso organizacional de los trabajadores, tanto a niveles

individuales, así como a niveles institucionales. De la misma manera, Walumbwa et, al (2008) descubrieron que el liderazgo auténtico encuentra directa relación con su compromiso afectivo y como también con la complacencia de su líder.

### **Estilos de liderazgo Emergentes**

Para involucrar o comprometer a los docentes con su labor pedagógica y así alcanzar los objetivos institucionales y estos suman un compromiso pleno para logra las mejoras y cambios solicitados por muchos es muy importante que los directivos mejoren su liderazgo.

Así en nivel estudiantil, Zamora (2009) interpretó:

Un atrayente publicación hecha por la Universidad de Ghent, Bélgica, en el cual se manifiesta que “en las praxis de liderazgo que contienen calidez, el delegar de funciones, interacciones sociables, reciprocidad y colaboración en la toma de decisiones están más comprendidos en las entidades educativas, y en mayor dimensión cuando sus líderes o directivos son comprensibles. (p. 47)

A continuación se esgrimen la tipología de liderazgos emergentes dada por Robbins (2004):

#### **Liderazgo carismático.**

Robbins (2004) indica que “es el liderazgo en donde los discípulos realizan facultades en las habilidades de liderazgo por lo menos de índole heroico o extraordinario cuando no pierden de vista indudables conductas” (p. 34).

Asimismo, se observa que en este tipo de liderazgo concurren cinco singularidades que lo diferencian de otros liderazgos: asumen una perspectiva, están preparados a pasar peligros para plasmarla, se muestran sensibles a



retribuir al del ambiente y a los requerimientos de sus incondicionales, mostrando una conducta que suele salirse lo normal.

#### **Liderazgo transaccional.**

Robbins (2004) manifiesta que “Es el liderazgo donde los líderes que tutelan o motivan a sus discípulos dirigiéndolos adecuadamente para alcanzar las metas trazadas esclareciendo sus funciones y sus quehaceres” (p. 89).

#### **Liderazgo transformacional.**

Aquí en este modelo, Robbins (2004) señala que “los guías o líderes que adquieren que los partidarios perciban su realidad sacrificando su particular interés y que efectúan un recóndito y asombroso resultado en ellos” (p. 102).

#### **Liderazgo ético.**

Páez y Salgado (2009) declaran que “la instrucción en un liderazgo ético está surtido por las experiencias de compromiso social hacia el exterior de la empresa, así como sus declaraciones que se forman en un ambiente en donde prime la ética” (p. 117).

En suma las cuatro tipologías de liderazgo constituyen una porción del equipaje que el indudable guía debería de estar al corriente para emerger en circunstancias personales. Los conjuntos y más aún los individuos en un establecimiento laboral son distintos y los problemas internos y externos asimismo. Por esta razón, se requerirá del carisma del líder para hacer frente a las dificultades que demanden una meta más afectuosa y agradable, en otros entornos se necesitará condicionarse para hacerlo en concordancia del lograr alcanzar los objetivos de la organización.

Además, el convertir a la multitud, demanda de capacidades exclusivas porque estamos viviendo períodos de cambios y el presente “statu quo” resulta siendo no muy óptimo para estos regímenes o sistemas de progreso incesante y el adiestramiento en un liderazgo moralista o ético valdrá de ejemplo para sus discípulos fortaleciendo sus valores en la organización o empresa que

constituyen códigos de notabilidad que un guía o líder de en este momento habrá que profesar.

### **Comparación del liderazgo auténtico con otros tipos de liderazgo positivo:**

De acuerdo con Avolio y Gardner, (2005) la explicación anterior, “el tipo de liderazgo auténtico logra considerarse como la resultante o esencia del Liderazgo Positivo” (p. 21).

Toda esta hipótesis supone que este tipo de liderazgo coopera con una continuación de compendios con otras modalidades de liderazgo (como pueden serlo: Liderazgo Ético, Transformacional y Sirviente), pero existen además una cadena de discrepancias que es pertinente indicar. Este pequeño tema, se propone a concebir un corto examen semejante o comparativo entre el Liderazgo Auténtico y los distintos modelos de Liderazgo Positivo.

**El Liderazgo Ético**, se precisa como la manifestación de parte de los dirigentes o líderes de comportamiento normativo convenientes, así como fomentar y reforzar tales comportamientos en sus partidarios.

Al respecto Brown, Treviño y Harrison, (2005) sostuvieron: que:

Los líderes éticos se identifican por ser apreciados por un sin número de sujetos honorables y por otro lado directivos con moral. Estas consideraciones están relacionadas con caracteres propios como son la de ser honrado, honesto y preocupado por los individuos. El término de directivos con moral está referido a que en esta tipología los guías o líderes especifican sus reglas o medidas y esquemas moralistas de guía que efectúan en sus distribuciones y métodos de la organización. (p. 37)

En esa perspectiva, este Liderazgo Auténtico entra en contradicción con el liderazgo ético, puesto que el primero no se aprovecha de ser un directivo

con moral para establecer una conducta ética con quienes los siguen o confían simplemente.

Moriano et al., (2011) señala que “el Liderazgo Auténtico toma muy en serio otra lista de factores que aventajan al liderazgo ético como lo conforman ser consciente uno mismo, el proceso de la indagación equilibrada y nitidez o transparencia en las relaciones del líder y sus incondicionales” (p. 73)

Respecto al Liderazgo Transformacional, Bass (1985) sustentó que:

Es una tipología de liderazgo mediante el cual el guía o líder adquiere instrumentos sorprendentes en los discípulos mediante un encadenamiento de comportamientos basados en su carisma, su inspirar, motivación propia y consideraciones individuales, al mismo tiempo de transferir un visionar poderoso y positivo para atender los requerimientos particulares de sus discípulos. (p.76).

En ese sentido, concuerda con el Liderazgo Auténtico en cuanto al avance de los admiradores como una manera de adquirir y prevalecer sus objetivos, sin embargo son diferentes en los componentes de predominio. Los líderes auténticos no buscan basarse en su gracia o carisma, su inspirar o utilizar los emblemas para crear relaciones consistentes y perdurables con los trabajadores, sino con su comportar, su dedicación y su comportamiento modelo a seguir y cristalino.

En relación al análisis del Liderazgo Sirviente, Spears, (1995), consideró:

A este modelo de liderazgo que se cimienta en la pretensión de aspirar auxiliar y valer al perfeccionamiento de individuos y conjuntos, lo cual representa “atender responsablemente a distintos, desplegar un mayor grado de ser empáticos, explayarse más en la atracción que efectuar un proceso coercitivo y comprometiéndose a la reconstrucción de colectividad al interior del centro laboral. (p. 18)

En consecuencia se asume que el Liderazgo Auténtico y el Sirviente participan de la representación del elemento moralista y el tratamiento de sus admiradores y armonizan con el liderar positivo y de apoyo a su independencia como unidades de predominio de sus coadjutores. No obstante la dimensión procesamiento equilibrado no corresponde ser una peculiaridad conveniente a los guías o líderes escuderos o sirvientes, en ese orden en el tipo de Liderazgo Sirviente no es tomado como un valor la función de los colaboradores, así como el ámbito de su organización como propulsores de este modelo de liderar

### **Liderazgo auténtico y líderes auténticos.**

Para Gardner et al., (2011) desde esa configuración es acertado distinguir:

El Liderazgo Auténtico, comprendido a manera de un proceso psicosocial, que circunscribiría diferentes componentes y empleados en un incesante interactuar e predominio mutuo, de los directores o líderes auténticos que son *personas* que demuestran un molde de comportamiento definido. (p. 33)

De ello se despliegan unos esclarecimientos, ordenados de manera cronológica, que instruyen lo que se ha manifestado. Una compilación escrupulosa de las múltiples enunciaciones emergidas acerca del Liderazgo Auténtico y sobre líderes auténticos se halla en la observación verificada por el autor de la comparación básica entre los tipos de liderazgo.

Este tipo de liderazgo Auténtico en la institución educativa es un sumario o proceso que germina tanto de las habilidades psíquicas verdaderas, como la existencia de un ambiente hondamente floreciente, lo cual resulta en autoconsciencias y comportamientos positivos autorregulados, a nivel de su líder así mismo de sus agrupados, provocando el auto perfeccionamiento recíproco.

A decir de Luthans y Avolio, (2003) esta dilucidación proyecta al Liderazgo Auténtico como “Un transcurso o proceso de paradigma completo en la organización, circunscribiendo a diferentes compendios: su guía o líder, los

trabajadores y su ámbito en la organización” (p. 243). De ahí que es para destacar la categoría o importancia que suele conceder a éste último y a innegables habilidades morales de quien lidera como referencias de este periodo o proceso, también como la relación de auténtico influjo mutuo entre los partidarios y su director o líder.

La consiguiente dilucidación que se presenta en seguida se centraliza, en compararla con la preliminar, en sus guías o líderes auténticos como sujetos y en sus habilidades o capacidades psíquicas que deberían tener, siendo una de sus peculiaridades primordiales de esta clase de líderes como su honradez. Es transcendental acentuar, que este conceptualizar bosqueja que para que este tipo de guías o líderes sean fidedignos o auténticos, sus contribuyentes deberían distinguir en aquellos esos caracteres en cuanto a su conducta o comportamiento.

Avolio et al., (2004) definieron:

Los orientadores o líderes auténticos: son aquellos personajes que son extremadamente consecuentes del cómo es su pensamiento, cuál es su comportamiento y como son divisados por las otras personas consecuentes con sus valores, perspectivas, conocimientos, fortalecimientos y agotamientos o debilidades; reflexivos del ambiente donde se desenvuelven, y además tienen optimismo resilientes, confidenciales y tranquilizadores y poseen un carácter soberanamente honesto. (p.4).

El último concepto que es presentado a continuación, supone que este tipo de Liderazgo verdadero o Auténtico fundamentalmente como el comportamiento del guía o líder. En otras palabras, lo más substancial de este Liderazgo Auténtico son los comportamientos o conductas de sus líderes. Esto sería por tanto el razonamiento para comprobar si un guía o líder es o no verdadero o auténtico. Esta conceptualización, acopia compendios o factores claves de conceptos preliminares, como es el equitativo sumario o proceso de

influir y lograr un adelanto efectivo que se origina entre los líderes infalibles o auténticos, partidarios y su entidad u organización.

Walumbwa et al., (2008), El liderazgo verdadero o auténtico lo definieron como:

Un patrón molde del comportamiento del líder que nace y promueve sus habilidades morales verdaderas como un ambiente o clima ético auténtico para provocar una mejor auto consciencia, matiz o perspectiva moral internalizada, proceso equilibrado de la información y la transparencia en las relaciones de los directivos o líderes en el momento de trabajo con sus trabajadores o discípulos, provocando el autodesarrollo u auto progreso positivo.  
(p. 94)

Con autonomía en el esclarecimiento propuesto, el perfeccionamiento de los participantes, como una meta importante de los denominados líderes auténticos y el desarrollo organizacional, como consecuencia de su transcurso, son semblantes determinantes de Liderazgo efectivo o auténtico.

Walumbwa et al., (2008) considera que “la proposición céntrica del patrón de Liderazgo Auténtico consiste o radica en que guías o líderes auténticos apresurarán el impulso de la autenticidad o naturalidad de sus discípulos” (p. 38). De la misma manera, la naturalidad o autenticidad por parte de los partidarios favorecería a su propio bien y a lograr un indudable beneficio que sobrepase las expectativas y que igualmente se mantenga en el espacio de tiempo, lo que produciría resultados tangibles en las instituciones en el caso educativas en donde se labora día a día.

### **Fundamentación científica de compromiso organizacional.**

#### **Definición de compromiso organizacional.**

Para Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974), el compromiso organizacional lo definieron como:

Es la fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por una creencia en y aceptación de metas organizacionales y valores, disposición para ejercer esfuerzo individual hacia metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización. (p. 603).

Meyer y Allen (1991), autores que conceptualizaron al compromiso organizacional como: “un estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con su organización”. (p.89). De ello se infiere que este compromiso que está en la mente del personal que se vincula con su empresa o entidad donde labora. Desde otra perspectiva, Piero y Prieto (citados por Betanzos y Paz, 2007), definen el compromiso organizacional como “un estado en el que las personas se identifican con la organización y con sus metas, y desean seguir siendo miembros de la misma”. (p.210). Mientras que Robbins (2009), señala que el compromiso organizacional, es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo puntualiza como “un período en donde un trabajador logra identificarse con su empresa específica y asimismo con sus fines y deseando pertenecer a la misma como un integrante inseparable de ella. (p. 65).

Coexisten nuevas enunciaciones o discernimientos acerca del compromiso organizacional y la gran mayoría discurren que el afecto hacia la organización como distintivo básico o elemental: “...apego afectivo” (Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán, C., 2000, p.154); asimismo encontramos quienes lo definen como el “...deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, una situación o una institución (Arias, 2003), entre otras conceptualizaciones.

### **Dimensiones del compromiso Organizacional.**

Meyer y Allen (1996) señalan tres tipos de dimensiones del compromiso organizacional:

- (a) Compromiso afectivo: refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización;
- (b) Compromiso de permanencia:

revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la organización, reconoce los costos asociados con dejar la organización; (c) Compromiso normativo: consiste en el desarrollo por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la organización para la que labora, revela los sentimientos de obligación del colaborador. (p.51)

### **Dimensión: Compromiso afectivo.**

Para Meyer y Allen (1996) el compromiso organizacional afectivo lo definieron como:

Una identificación emocional de la persona hacia la organización y una implicación personal en las actividades de la misma. Figurativamente se puede decir que los sujetos que tienen un elevado grado de compromiso afectivo permanecen en la organización porque sienten que “quieren hacerlo. (p. 148).

Es por ello que la vinculación se establece mediante sentimientos de afecto, calidez, apego y pertenencia. Así también Edel, García y Casiano (2007) definieron:

A los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. (p. 44)

Esta configuración de carácter psicológico ofrecida por Allen y Meyer (1996), posee su soporte en “las características relacionadas con el comportamiento humano, fundamentalmente profesional, están entrañablemente atados al grado de sensibilidad en el que se halle un individuo”. (p. 92). Mowday, Porter & Steers (mencionados en Meyer & Allen, 1996) discurren que este compromiso afectivo ostenta cuatro categorías:



(a) Las características personales. Son aquellas relacionadas con la edad, el sexo y el grado de educación, y que se han percibido congruentes con este compromiso; (b) Las características estructurales. Son aquellas que están más ligadas a las implicaciones de empleado/supervisor, disfrutar un sitio específico, como sentirse importante dentro de la institución; (c) Las características relativas al trabajo. Son las ceñidas del participar en las tomas de decisiones o disposiciones. El director o guía buscará la compatibilidad en el interior de las instituciones, para cumplir con sus necesidades o requerimientos, el utilizar de sus habilidades y el manifestar de sus valores; (d) Las prácticas profesionales. Son las buscan la articulación de la experiencia laboral o profesional y el mismo compromiso afectivo. (p. 108)

De esta manera este tipo de compromiso se manifiesta a través del orgullo de pertenecer a la institución, cuando el trabajador se preocupa por los problemas que ocurren en ella y demuestra su solidaridad, apoyando en la solución de los problemas o cuando se alegra de los éxitos que logra la institución.

#### **Dimensión: compromiso de permanencia.**

Por otra parte si el trabajador observa que tiene mayores posibilidades de conseguir otro trabajo, menor será su deseo de permanencia en la institución. También se observa que las variables edad, años de servicios nivel educativo y capacitación influyen en el compromiso continuo, porque a mayor edad y antigüedad en la institución el trabajador tiene un mayor compromiso de permanencia. Sin embargo mientras mayor sea el nivel educativo y la capacitación del trabajador, menor será su compromiso.

Este paradigma de compromiso está congruente con la capacidad para calcular el costo de su salida de la organización. “basado en la conocimientos de los costos coligados con el dejar plantado a la entidad en donde trabaja” (Lisbona *et al*, 2006, p. 408). Se refleja aquí una faceta calculadora pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, primas de

antigüedad, aprendizaje, etc) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización. Dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un “compromiso de omisión”. (Becker, 1960 señalado en Belausteguigoitia, 2000, p.48). En estas cuestiones la responsabilidad estaría crecidamente atada con los precios económicos, materiales o psíquicos y las propias expectativas de ocupación en nuevas instituciones, la que forja un compromiso organizacional enérgico. “El trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y abandonarla involucraría malgastar todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa” (Edel, 2007, p.54)

Para concluir se asume que cuando un trabajador tiene un compromiso de permanencia fuerte, pero su compromiso afectivo y normativo es menor demuestra poco esfuerzo y dedicación en su trabajo.

#### **Dimensión: Compromiso normativo.**

Allen y Meyer (1996) conceptuaron a este compromiso, como:

La obligación que el trabajador siente en relación a la organización, en función a sus normas y valores. Este modelo ha sido utilizado en trabajadores de diversos grupos con el propósito de facilitar la predicción de resultados importantes, entre ellos figuran la intención de abandonar la organización, desempeño en el trabajo, ausentismo y tardanzas. (p. 68)

Conforme lo destacaron Betanzos y Paz (2007), en este compromiso u obligación: “un empleado presenta dos tipos de respuestas, por un lado una conducta de lealtad y en el otro caso una conducta responsable”; este ejemplo de comportamiento garante y honesto se cambia en una necesidad de conservarse en la institución. (p.86)

Por otro lado Edel et al., (2007), manifestaron:

El compromiso normativo está más ligado con el deber, en cuanto a que es “aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones (...) En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador. (p. 53).

Esta noción igualmente se encuentra atado a la propia ética forma de vida honesta por la que se sienten comprometidos, a causa que la misma organización educativa los ha encaminado a ser éticos a través de sus normas, por lo que nos invita a nosotros como educadores a actuar con normas altos de transparencia, porque de no ser así, no sería relevante hacer su efecto multiplicador porque está reñido a la moral, provocando la pérdida de un meritorio elemento dentro del compromiso organizacional.

### **Importancia del compromiso organizacional.**

El compromiso organizacional en nuestro país no ha sido muy estudiado, sin embargo en los países desarrollados ha sido utilizada como variable que influye en la permanencia, puntualidad y la rotación de los empleados. Su importancia es fundamental para las organizaciones porque permite el logro de las metas, ya que el compromiso es una actitud hacia el trabajo.

Arciniega (2002), citado por Navarro y Santillán (2007) mencionaron que:

Los estudios sobre el compromiso se han concentrado en analizar las conductas que hacen que un empleado sienta apego hacia su empresa y que factores influyen en él. Además sostiene que existen pruebas de que los empleados de las organizaciones que poseen altos niveles de compromiso, son aquellos que presentan un buen desempeño y productividad, de la misma manera presentan poco ausentismo. (p. 55)

Además el estudio de la variable compromiso organizacional nos permite conocer el comportamiento de los recursos humanos de manera integral. De esta manera un trabajador puede sentirse descontento con un puesto de trabajo pero no así con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización es muy probable que los individuos consideren la renuncia.

Robbins, (2009) señaló:

Es importante para una institución educativa conocer el grado de compromiso de sus docentes, ya que cuanto más intenso sea su compromiso con la institución existirá menos posibilidad de que renuncien, lleguen tarde, exista ausentismo, o realicen su trabajo con poca motivación. (p. 148).

En consecuencia los Directivos de las instituciones educativas tienen un gran reto en la gestión de los recursos humanos, ya que necesitan crear estrategias innovadoras mediante el cual logren un alto compromiso de sus docentes con los objetivos de la institución. De esta manera tendrán docentes que estén muy identificados con la organización en la que trabajan, lo cual repercutirá en el éxito de la institución Educativa.

### **Metas del compromiso organizacional.**

Amoros (2007), señala que el compromiso organizacional debe tener las siguientes metas: (a) Describir: Es el modo en que se conducen las personas; (b) Comprender: Porque las personas se comportan como lo hacen; (c) Predecir: La conducta futura de los empleados, (d) Controlar: Al menos parcialmente las actividades humanas. (p.6)

Al respecto Allen y Meyer (1996), expresaron que:

El empleado comprometido es descrito como aquel que permanece en la organización en sus fortalezas y debilidades, asiste regularmente al trabajo, trabaja todo el día. Visto desde la perspectiva organizacional, tener una fuerza de trabajo comprometida pareciera claramente ser una ventaja. (p. 217)

De ahí que la oportunidad de realizar trabajos importantes y desafiantes (retadores), reunirse e interactuar con personas interesantes, aprender nuevas habilidades y desarrollarse como personas, guían el desarrollo del compromiso.

El estudioso Varona (1993) indica que este compromiso adopta tres perspectivas diversas del concepto de las terminologías “compromiso organizacional”, las mismas que son:

(a) Perspectiva de intercambio: que deriva de un transar de incentivación y contribución entre la entidad y sus colaboradores o trabajadores; (b) Perspectiva psicológica: ceñida o sujeta a la filiación realizada por el empleado con sus valores y sustancias de la empresa, su esperanza por ayudar a la entidad logre tanto metas como objetivos, y su pretensión de integrar la misma; (c) Perspectiva de atribución: aquella donde quien labora inconscientemente se exige intencionalmente, clara e de manera irrevocable a alcanzar lograr conformar en la entidad y ser partícipe de todas las gestiones que esta realice. (p. 76)

Como resultado de estos estudios preliminares, Meyer y Allen (1996) enlazan las contribuciones primeras y sus exploraciones nuevas en “una ordenación teórica del argumento, las mismas que resultarían divididas en sus tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo, los mismos que constituyen tres elementos o componentes deferentes, pero coherentes entre sí” (p. 55)

Por lo tanto un trabajador puede enlazarse cariñosamente con su lugar laboral al unísono que logre defender, o no, una atadura o vínculo en cláusulas de costo-beneficio, y de abrigar o sentir el compromiso de la lealtad por su empresa o institución

Como lo advierte Álvarez (2008), los determinantes de esta variable se clasifican en tres conjuntos básicos: (a) el principal de ellos se relaciona con las características personales demográficas del individuo, (b) características del

puesto y circunstancias laborales (c) conjunto de experiencias o prácticas y valoraciones o apreciaciones de su contorno laboral. (p. 52)

En ese sentido se demuestra a través de varios trabajos que menciona en su estudio, ciertas conclusiones significativas. Por ejemplo, demuestra una derivación positiva de la edad que tiene relevancia con el compromiso e incluso lo armoniza de manera significativa con la antigüedad en la empresa. Concerniente a la edad, la autora declara que está conexas con el componente afectivo, puesto que con el desfilarse de los años, los sujetos perciben minúsculas sus potencialidades de ocupación y se acrecienta el costo de abandonar la empresa. A la par, los trabajadores o empleados que posean más edad se orientan a comprometerse más cariñosamente con el lugar de trabajo, pues despliegan excelentes grados de compromiso.

Igualmente es significativo aludir que Marín (2003) halló que:

El número de años que los obreros están laborando para la institución y la trascendencia de su identificar con su labor, residen efectivamente vinculados con el compromiso, no siendo así cuando el número de años en que una persona está en el mismo puesto influye de manera negativa en las transformaciones organizacionales. (p. 48)

Por otra parte Álvarez (2008) indicó:

Que las variables contenidas en su categorización están atendidas por la satisfacción laboral (simbolizado por el sueldo), la misma que despierta consecuencias propicias cuando la satisfacción es alta, comparado a un sueldo o remuneración que efectúe sus exigencias; “sus posibilidades de promoción, coexistiendo la línea de carrera o profesión y de ascenso un mecanismo de oportuna pretensión; y, del mismo modo, la valoración acerca de cómo son las relaciones al interior de la

organización, las cuales manifiestan el interactuar entre los comprometidos. (p. 53)

Más adelante Álvarez (2008) arguye que el número de horas que una persona labora en una empresa aumentará ser más sociable y por lo tanto su responsabilidad. El CO se eleva a medida que los hombres tengan más grado de ser autónomos, diversidad y compromiso para con la culminación de un trabajo determinado.

Las personas que conquisten encargaturas más altas en su empresa actúan con mayor compromiso, puesto que poseen mayores estímulos, premios, además sus diligencias resultan ser más productivas. Y un trabajo enriquecedor y al mismo tiempo productivo para provocar mayor compromiso es liderazgo auténtico. (Álvarez, 2008, p. 53).

Por su parte Marín (2003) entendió que:

El liderar es una determinación o predicción para el compromiso en la empresa insuficientemente averiguado, no por ello en nuestro estudio nos instiga muchísima curiosidad. Este elemento cooperará a que en nuestro centro de labores resulte encantador y al mismo tiempo guiará de forma positiva las tácticas y operaciones a perseguir con el ánimo de fortalecer la condición, constituyente de nuestra exploración. (p.133)

Coincidentemente Bayona y Goñi (2007) relataron que:

Sus dimensiones afines a las particularidades del cargo disfrutan de mayor significado que las particularidades del sujeto. Por lo que queda a decisión de las personas directivos - líderes, esgrimir las dimensiones de las organizaciones de reforzar los compendios que erijan un alto nivel de responsabilidad, lo que al mismo tiempo

desecha unas preocupaciones sobre las peculiaridades particulares. (p. 77)

En ese direccionar nos interrogamos si automatizamos a la persona, interrogación que podría estar siendo examinada en subsiguientes exploraciones ante el convenir o no lograr las metas institucionales.

Contribuyendo con lo anterior Mottaz (1988) aportó cinco preceptos para robustecer la responsabilidad institucional circunscribiendo los factores concluyentes de este mismo compromiso:

Situar de manera palpable que su valoración de los hombres residen en primer lugar, advertir su misión de la institución e implicaros a su vez con la misma, avalar la imparcialidad dentro de la organización, generando un espacio favorable de colectividad, apoyando el perfeccionamiento de los integrantes de la empresa. (p. 137)

Para comprometer a todos los trabajadores efectivo factor transcendental que genera voluntad a todo este armazón de invenciones y permuta de cualidades sin la menor duda está centrado en su misión, visión y como en sus valores de la organización. Realmente estos valores recogen efectivo compromiso por parte de los que laboran en el establecimiento o lugar de trabajo, puede decirse entonces que debemos dar agradecimientos a la responsabilidad, por lo tanto los valores constituyen el eje fundamental que los trabajadores ven colmados sus esperanzas y al mismo tiempo recogen los principios morales, consiguiendo conquistar seguidores responsables.

Conseguir poseer un enfoque compartido y una modo de dependencia, constituyen unos de los objetivos que se persigue establecer componentes que se administren por una cultura asentada en valores. Crawford y Hubbard (2008) sustentan que “el compromiso organizacional baja el rendir óptimamente de sus socios sobre todo cuando ellos están apretadamente comprometidos con



sus objetivos de la empresa o institución, en otras palabras mantienen una visión compartida” (p. 24).

Para Siliceo y otros (1999) los valores son las ideas prácticas (y preceptivas) adquiridas o, si es el caso, transformadas por las descendencias presentes, en las cuales la sapiencia agrupada revela que se juegan las características más esenciales de su sobrevivencia física, como su progreso humano, de su honradez actual y su anhelo de manifestarse en el tiempo a través de sus descendientes.

Desde ese punto se podría decir que una cultura constituye un valor no obstante todo lo que produce la cultura reside precisamente en la conformación de un escalafón de valores. Los mismos valores únicamente equiparan y representan cualidades y pensamientos que se hallan en los principios propios de su dinamismo cultural y de su vida general. Para esto es substancial la responsabilidad que debería ser asumida por todos los actores o miembros que conforman la empresa o institución.

Dee et al., (2006) relataron en su exploración que en su experimento de ordenación y responsabilidad que los mismos bosquejan asumen tres dimensiones o variables internas: el potenciar a los profesores, el colegio para comunicar, la labor e independencia.

Es en aquel momento que a través de la empresa de carácter educativo y de otros se destaca sus tres aspectos muy bien determinados: el nivel a nivel de la organización, el nivel intrapersonal y el nivel interpersonal, porque la establecimiento educativo es una unidad de socialización enérgico con un filosofar que camina proporcionando conocimientos al itinerario que habrá de seguirse. (p. 45)

Las derivaciones del estudio proponen la obligación de delineaciones de organizarse y programaciones que robustecen el identificarse con pedagogo y

el participar en el establecimiento estudiantil, componente trascendental para el comprometerse sea establecido con un visionar compartido.

Asimismo Blanchard y O' Connor (2005) demostraron que:

La gerencia por los valores obtiene tres períodos decisivos para la instalación de una mentalidad en la organización educativa a la altura de un estructurar axiológico que organice a los participantes. Estos periodos o fases son las siguientes: (a) Aclaración de sus valores, su propósito y su misión; (b) Comunicación de su misión y de sus valores; (c) Alineación de sus experiencias cotidianas con su misión y sus valores. (p.26)

Perfeccionaron Siliceo et al., (1999) en el momento cuando arguyeron que:

El esclarecimiento de la misión debería ser informada y consolidada metódicamente con comportamientos adecuados por obligación de cada uno de los segmentos de su organización, más aun por sus guías para establecer el requerido modelo, esto es una significativa deliberación. (p.23).

Según el autor nutren que: en una cultura de una organización en donde se implique, examine y conciba como propios los valores de su organizar es una labor embarazosa. Para este fin diseñaron una táctica para el establecimiento de estos valores que demandan de un esquema que complete las cuatro etapas o periodos.

### **Modelo directivo**

Es la etapa o fase en donde los directores de las diversas áreas se comprometerán con la nueva definición de los últimos valores y fortalecer los que ya existen. Esta etapa primera es muy importante, puesto que los directores les incumbe cerciorarse de su ejecución plena además, un trabajo investigativo y de intervención de cada miembro de su establecimiento, de modo que cada uno de ellos sea partícipe y responsable de lo mismo,

consiguiendo de esta forma una consistente responsabilidad de sus contribuyentes.

Como lo expresan Dale y Fox (2008) el modo de liderar influirá sin lugar a dudas la responsabilidad en la organización. “El modelo de liderazgo es cimiento fundamental en la orientación de la organización y penderá de la manera como se informen y efectivicen las nuevas maniobras para el implantar estos valores. Si se diese de forma errada se producirá un deterioro de responsabilidad”. (p.46)

### **Comunicación e imagen corporativa**

Es una de las fases más substanciales porque originará los valores en la organización por medio de los medios comunicativos que existan en la empresa.

Dale y Fox (2008) sostuvieron:

Este mecanismo de la comunicación y de la educación alimentará la responsabilidad institucional. Bosquejando un proverbio popular que expresa: no basta serlo sino parecerlo”, es pues sin lugar a dudas muy oportuno en el momento en que las instituciones necesitan de comunicarse efectivamente y transparente de las cosas que se están realizando para evitar desconciertos o recados que desvíen el esmero de sus discípulos (p. 57)

### **Alineación de los sistemas de recursos humanos**

Dale y Fox (2008) definieron:

Todo el sistematizar de los recursos humanos como lo es el reclutar, el seleccionar, el inducir, el capacitar, el planear las carreras y las evaluaciones del desempeño deberían inspirarse y orientar al implantamiento y reforzamiento permanente de sus culturas, y además sus valores de su organizarse. “Este sistema de planear, innovar, de la calidad total y el sistema de compensar,

deberían alinearse y tener la coherencia con la totalidad de sus valores y el filosofar básico de organizarse. (p. 57)

El procedimiento de su axiología que intenta instaurar debería circunscribir a cada elemento de su empresa y corresponde quedar vigente en parte o fase que se origine. En cuanto a sus ocupaciones administradoras como el planificar, el organizar, el direccionar y el controlar deberían admitir sus elementos de la institución para alcanzar de esta manera una cultura de organización bien establecida en cada uno de los integrantes de la institución.

### **Monitoreo y seguimiento**

Dale y Fox (2008) sostuvieron:

En esta fase y para lograr que el triunfo de esta táctica se concrete es imprescindible una representación o comité para diseñar y planificar la misma. “Análogamente ocurre con el búsqueda de implantar los valores, lo cual requiere un liderazgo que irradie exaltación, infunda compañerismo y que tenga la capacidad y competencia necesaria para ello. (p. 57)

Reproduciendo esta táctica para implantar los valores conseguiremos verdaderamente que una buena organización vaya por excelente rumbo para conseguir de modo significativo los valores simultáneos. La proyección y la toma de decisiones germinan del trabajar en equipo, son divulgados persistentemente, y las gestiones se encauzan sujetándose de los valores; y en última instancia debería existir un gestionar con directrices que velen para que la cultura en la organización se solidifique con los valores y vuelva a retroalimentar tantas veces sea necesario su estructurar axiológico.

Tenemos escogido por puntualizar la temática de liderazgo puesto que según Wayne y Noé (1997), “las instituciones consiguen acrecentar la responsabilidad en la organización, del mismo modo que provocarlo o enterrarlo, sujetándose de la manera en la se ejecute el liderar sobre los seguidores y como ellos lo divisen” (p. 79).

En el momento que conversamos de una cultura en la organización de manera sobresaliente o enérgica que encamine y favorezca la procreación de la responsabilidad o el compromiso en la organización, quedaremos satisfechos por lo que el liderar estará siempre presente en su mantenimiento y acomodamiento a los nuevos aires o tiempos, en que indudablemente no sin más se plasme.

Estamos viviendo a través de acoplamientos con variadas eventualidades o contingencias de las cuales no nos atrevemos imaginar sus secuelas y todo lo contrario, sí alcanzamos quedar prevenidos es en la cualidad de “compromiso” invariable con sus objetivos trazados. Muchas veces la planificación soporta o experimenta ciertas mudanzas y sus coadjutores no eternamente quedan proclives a convenir con los mismos.

Lo anterior sin duda, obedecerá de un sinnúmero de elementos, pero si tenemos una masa implicada el resistirse al cambio corresponderá ser minúscula, en lo que concierne al compromiso con la organización constituye un mecanismo decisivo para el cumplimiento eficaz y eficiente con respecto al cambio en la organización.

El resistirse cambiar como lo añade Chiavenatto (2004), “se consigue superarse o reducirse a nivel de comunicar y el educar, el participar y el comprometer, el facilitar y el apoyar, el negociar y el acordar, el manipular y el cooperar, y siendo último el coactar” (p. 90). Para un excelente entender mostramos las concepciones fundamentales en proporción a las destrezas para dominar o vencer la intransigencia a cambiar.

### **Origen del compromiso.**

En el mismo sentido que lograr la complacencia con el cargo, aluden Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), que los orígenes del compromiso con la organización cambian de un individuo a otro. “La responsabilidad o compromiso de apertura por parte de los trabajadores con su empresa se determina en gran medida por sus peculiaridades particulares y así como las costumbres de la labor preliminares correspondientes a sus posibilidades” (p. 32).

Posteriormente, las prácticas en el desempeño o trabajo seguirán influenciado en la responsabilidad de la organización, con el participar de numerosos elementos que transfieren a satisfacer a los trabajadores al interior de su centro laboral, verificando se efectúe o no: retribución económica, el relacionarse con sus directivos y colaboradores en su labor, las situaciones del cargo, la oportunidad de ascender, etc.

A través de los tiempos, la responsabilidad con la organización se desarrolla para vigorizarse porque:

(a) Los individuos instituyen lazos muy enérgicos con las organizaciones y con también con sus camaradas de labor, pues con ellos convive o pasa mayor tiempo; (b) Con reiteración el ser antiguo en su cargo o labor ofrece prerrogativas que suelen establecer modos de labor mayormente positivos; y (c) Las ocasiones en el mercado laboral empequeñecen por motivos de edad, induciendo que sus empleados se relacionen más y a veces con desdén trabajo que tienen. (Hellriegel, et al., 1999, p. 56)

Siguiendo con los aportes de Hellriegel et al. (1999), estos explican que de la misma forma como la satisfacción en el centro de labores, los directores se preocupan por la relación entre el compromiso en la organización y el comportamiento o responsabilidad por la labor.

Para Hellriegel, et al. (1999) Constituye para las entidades un eje importante la correlación del compromiso o responsabilidad y el rotar del personal. Expresado en términos sencillos, cuando más penetrante esté la obligación del trabajador con su organización, menor sería la probabilidad que este desista. (p. 63)

De la misma manera es más habitual que una responsabilidad o compromiso estable se relacione con bajo ausentarse y rendimiento respectivamente alto. El asistir a trabajar (acudir temprano y pierdo poquísimo espacio) por lo normal es más abundante en los trabajadores con

responsabilidad o compromiso organización enérgico. Más aun los individuos comprometidos suelen direccionar a sus fines y desaprovechar menor lapso en su estancia en su labor, con repercusiones positivas respecto a la medición típica del rendimiento o productividad.

### **Importancia del compromiso organizacional en las escuelas.**

Bolívar (2010), expresó:

Se supone que la responsabilidad o compromiso de los educadores es una conceptualización multidimensional, diferenciándose tres subvariables o dimensiones pendiendo de su espacio examinado: (1) responsabilidad o compromiso con los escolares o estudiantes, (2) responsabilidad o compromiso con la carrera (docencia) y, (3) responsabilidad o compromiso con la institución (lugar donde labora); siendo este postrimero compromiso el más ensayado (p. 21).

La responsabilidad en la institución es denominada frecuentemente organizacional y está referido a la tipificación que un pedagogo tenga con sus valores en la institución educativa, entendimiento de colectividad, esperanza de perpetuarse o perdurar en centro laboral. Esta responsabilidad es el compromiso con sus objetivos y valores organizacionales, contemplado desde la perspectiva que el docente tiene para la inversión de un espacio anexo para participar en el progreso de diligencias del establecimiento educativo y con la aspiración de eternizarse en la misma.

La notabilidad de la responsabilidad o compromiso reside en el caso de ser un guía de los comportamientos laborales y se le vincula a incuestionables consecuencias a nivel de organización como lo es el ejercicio o desempeño, el ausentarse, el rotar del personal, y otras.

### **1.3. Justificación.**

#### **Justificación legal.**

La presente investigación se justifica legalmente porque forma parte de uno de los requisitos imprescindibles para obtener el grado de maestría, según lo establece la ley universitaria N° 30220 en la cual se requiere la elaboración de una tesis o trabajo de investigación en la especialidad respectiva.

#### **Justificación teórica.**

La justificación teórica de la presente investigación es que da a conocer aspectos teóricos sobre el estilo de liderazgo auténtico sustentado en las concepciones de Luthans y Avolio (2003) y que forma parte de los liderazgos positivos que se han implantado en las últimas décadas en el mundo. Además el estudio de la variable compromiso organizacional que se sustenta en la teoría Multidimensional de Meyer y Allen (1986) busca ampliar las teorías existentes y contrastar en otras realidades para establecer las relaciones que se establecen en el ámbito educativo.

Esta investigación esta avocada a delinear toda la teoría necesaria a fin de contribuir con la problemática de cada una de nuestras entidades educativas, teniendo en cuenta que no existen investigaciones en nuestro país sobre esta forma de liderar, así como su relación con el compromiso organizacional.

#### **Justificación metodológica.**

El presente estudio se justifica metodológicamente porque contribuye con nuevos procesos estadísticos descriptivos e inferenciales, es decir una metodología de investigación que aportará conocimientos válidos y confiables, dentro del ámbito educativo y que servirán para conocer mejor nuestras escuelas y sus problemáticas. Además de proveer de instrumentos de recolección de datos que pueden ser utilizados para medir las variables propuestas en otras investigaciones y aplicadas a otras realidades.



**Justificación práctica.**

A través del aspecto práctico, se adquiere la meta de suministrar ciertas estrategias que valgan para mejorar el liderazgo en nuestras instituciones, funciones inherentes de los directivos y así como incrementar el compromiso organizacional educativo en cada uno de los miembros que conforman las instituciones educativas de la red educativa 19, contribuyendo con los elementos necesarios para crear confianza y seguridad a través de una estrategia de puertas accesibles que permitan que la "Institución" conquiste un lugar en eficiencia y adquiera sus metas y de algún modo se adecue y supere los cambios existentes como la famosa globalización.

**Justificación social.**

Desde el aspecto social, se pretende que esta contribución permitirá resolver los problemas de gestión de los Directivos en los establecimientos educativos y contribuir con una mejor convivencia en la comunidad educativa, quienes conociendo la problemática de los docentes resolverán los conflictos de manera consensuada, fomentando una convivencia democrática dentro de un clima franco y sincero entre directivos y docentes. De esta manera será la sociedad la beneficiada ya que se contribuirá con incrementar el compromiso de los docentes y con ello un mejor trabajo en las aulas, repercutiendo en la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes y con ello de la sociedad peruana.

**1.4. Problema**

En las organizaciones actuales el ejercer un buen liderazgo, es de vital importancia para el funcionamiento apropiado de las organizaciones, puesto que se busca desarrollar el máximo potencial en la institución y sobre todo en los docentes, además se busca que los líderes tengan un papel importante dentro de una institución, contando con la teniendo la habilidad de un jefe para gobernar, porque depende de ellos el sobresalir como institución y el adecuarse al constante cambio que tiene el mundo.

Una institución puede tener una planeación adecuada pero no puede sobrevivir a la falta de un buen líder, así mismo, se sabe que el compromiso

organización es un vínculo de lealtad por el cual un docente decide permanecer en su institución, ya que es como un interfaz de dos vías entre una institución y un docente. (Gómez, 2008). Como todo director con la responsabilidad que involucra mantener a su institución, anhelarían que sus colaboradores entreguen un máximo desempeño de su labor, sin embargo, el problema surge cuando el docente no se siente a gusto en su puesto de trabajo, ya que de esta forma el rendimiento disminuye. Lo importante es que todo docente pueda sentirse satisfecho con su institución. Esto trae consigo mayor entrega en su labor, lo que beneficia de forma directa la calidad de sus enseñanzas.

En el contexto internacional, los representantes de instituciones educativas desarrollan capacitaciones a nivel pedagógico, sin dejar de considerar al compromiso organizacional, ya que este puede ser el mecanismo que poseen los representantes del manejo del área de recursos humanos para reconocer la lealtad y el nivel de vínculo de los docentes con su institución. (Robles & de la Garza, 2009)

Es decir que depende en gran medida del área de RR.HH el velar por el bienestar de sus docentes, con la finalidad de crear lazos de identificación en el binomio institución-docente.

En otros estudios a nivel nacional, como los realizados en la ciudad de Lima donde tuvo como población un colegio, se evidenciaron que el liderazgo no solo influye en el compromiso, sino también en el clima laboral, teniendo una probabilidad del 95% (Moya, 2011).

En tal sentido los docentes de las entidades públicas se encuentran dirigidos por jerarquías superiores, las cuales son los jefes; sin embargo, una de sus desventajas es el cambio constante de estos. Esto consecuentemente hace que los docentes pasen por distintas maneras de dirigir, lo que hace más difícil la creación de lazos de compromiso de los docentes hacia su institución. Cada docente tiene una percepción distinta de la manera en que los directores dirigen, lo que produce que busquen tener una estabilidad con un estilo en particular. La manera de dirigir puede influenciar en la productividad de los

docentes. Esto queda evidenciado en las dificultades para liderar que se detectan en las capacitaciones que realiza una institución. Estas capacitaciones muestran además algunas dificultades para realizar actividades relacionadas a liderar una institución.

Se sabe que en la actualidad, hay las diferentes maneras de capacitar a los docentes que pertenece a la institución, se utiliza mucho el juego de roles, buscando con esto encontrar las debilidades y fortalezas que la institución pueda tener; por otro lado, también se evidencia en la toma de decisiones y las actividades que comprenden la dirección del director al docente. (Natividad, 2014). Un liderazgo auténtico no adecuado trae consigo conflictos en cuanto a su desempeño, por lo tanto, el compromiso del docentes con su institución es inadecuado.

Uno de los problemas que no permiten que el docentes se identifique más con su institución, son las pesadas jornadas laborales que estos tienen, manteniéndoles bajo presión y constante estrés, lo que influye en la producción.(Rivera,2016), por otro lado en muchas entidades públicas no hay facilidad de realizar una línea de carrera impidiendo que el docente amplíe sus conocimientos y sobre todo pueda desarrollarse en los campos que el desee, lo que provoca dificultades para poder alcanzar las metas personales que estos poseen. La falta de incentivos sería otro de los problemas que impiden que el docentes se comprometa, ya que producto de esto, no mantiene una motivación constante por parte de la institución, volviéndolos docentes que temen a los cambios. En otros casos toma demasiado tiempo para que los docentes puedan adaptarse, lo que causa que no se retenga el talento trayendo como consecuencia un poco eficacia en sus enseñanzas, perjudicando a la institución.

Otro de los problemas que impide el compromiso entre docentes y las entidades públicas tiene que ver con el concepto de salario. Cuando el docente siente que su remuneración es menor a lo merecido o es retribuido a destiempo, se crea sentimientos negativos e invalorables hacia la institución de tal forma que la creación de lazos se dificulta.

Por lo expuesto este análisis nos revela la trascendencia del problema, razón por la que se pretende encontrar en este estudio si existe una correlación entre liderazgo auténtico y el compromiso organizacional que se encuentra en la red educativa 19, UGEL 01.

### **Problema general.**

¿Cuál es el grado de relación que existe entre el liderazgo auténtico y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016?

### **Problemas específicos.**

¿Cuál es el grado de relación que existe entre la Transparencia en las relaciones y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016?

¿Cuál es el grado de relación que existe entre la Perspectiva moral interiorizada y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016?

¿Cuál es el grado de relación que existe entre el Procesamiento balanceado y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016?

## **1.5. Hipótesis**

### **Hipótesis general.**

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo auténtico y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016

### **Hipótesis específicas**

Existe relación directa y significativa entre la Transparencia en las relaciones y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016.

Existe relación directa y significativa entre la Perspectiva moral interiorizada y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016.

Existe relación directa y significativa entre el Procesamiento balanceado y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016.

### **1.6. Objetivos**

#### **Objetivo general.**

Determinar el grado de relación que existe entre el liderazgo auténtico y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016.

#### **Objetivos específicos**

Determinar el grado de relación que existe la Transparencia en las relaciones y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016

Determinar el grado de relación que existe la Perspectiva moral interiorizada y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016

Determinar el grado de relación que existe el Procesamiento balanceado y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016.

## **II. Marco metodológico**

## **2.1. Variables**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen a la variable como: “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 105). Para este estudio se asume dos variables cualitativas de medición ordinal.

### **Definición conceptual.**

#### **Variable: Liderazgo auténtico**

Desde el enfoque general de la organización y la complejidad de la gestión en el sistema educativo se asume la siguiente definición:

Es un proceso que surge como producto de las habilidades o capacidades psíquicas verdaderas, puesto que un ámbito empresarial crecidamente avanzado, repercutiendo en un estado autoconsciente y de comportamientos positivos autorregulados, a nivel del guía como también de sus seguidores, motivando un autodesarrollo recíproco. (Luthans y Avolio .2003, p.243).

#### **Variable: Compromiso organizacional**

Considerando que se trata de un estudio básico se asume la postura teórica de la teoría general de sistemas en la siguiente conceptualización:

Es un período psíquico que es caracterizado por la estrecha relación de los trabajadores en relación con su entidad o empresa. De ello se infiere que este compromiso que está en la mente del personal que se vincula concatenadamente con su empresa o entidad donde labora. (Meyer y Allen 1996, p.96)

## **2.2. Operacionalización de las variables**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) operacionalizar significa descomponer las variables para ser analizado en sus partes constitutivas con el propósito de medir sus efectos en la realidad.

### Variable: Liderazgo auténtico

La variable liderazgo auténtico se operacionalizó en tres dimensiones, 07 indicadores y en 15 ítems o preguntas, los cuales se valoran o se les plantean los siguientes reactivos: Nunca, de vez en cuando, a veces, bastante a menudo, siempre.

Tabla 1

#### *Operacionalización de la variable: Liderazgo auténtico*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rango
Transparencia en las relaciones	Expresa sus opiniones.	1, 2, 3, 4	ESCALA: Ordinal	Débil 15 - 34
	Muestra sus emociones.	5		
Perspectiva moral interiorizada	Es coherente en sus acciones.	6	VALORES: Nunca. De vez en cuando. A veces.	Moderado 35 - 54 Fuerte 55 - 75
	Toma decisiones basadas en valores	7, 8, 9, 10		
Procesamiento balanceado	Toma decisiones	11, 12	Bastante a menudo. Siempre	
	Acepta opiniones	13		
	Es consciente de las consecuencias de sus acciones	14, 15		

### Variable: Compromiso organizacional

Tabla 2

#### *Operacionalización de la variable: Compromiso organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Compromiso afectivo	Lazos emocionales	1, 2, 3, 4	ESCALA: Ordinal	Bajo 55 - 75
	Orgullo de permanencia a la institución.	5		
Compromiso de permanencia	Necesidad de trabajo en la institución	6, 7	VALORES: Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indeciso De acuerdo Totalmente de acuerdo.	Medio 35 - 54 Alto 15 - 34
	Opciones laborales	8, 9		
	evaluación de la permanencia	10.		
Compromiso normativo	Reciprocidad con la Institución	11, 12, 13, 14, 15		

La variable compromiso organizacional se operacionalizó en tres dimensiones, 06 indicadores y en 15 ítems o preguntas, los cuales se valoran o se les



plantean los siguientes reactivos: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, totalmente de acuerdo.

### **2.3. Metodología**

De acuerdo con Hernández, et al., (2010), la presente investigación se realizó siguiendo los procesos del método hipotético deductivo en el cual se aplicó el diseño propuesto por la autora del presente estudio, se administró pruebas validadas y la obtención de los datos son directos con resultados concluyentes y se captó la apreciación de los elementos muestrales, donde, todas las informaciones obtenidas serán atendidas de acuerdo a un enfoque cuantitativo, ya que nuestros datos son numéricos y sometidos a configuraciones estadísticas para el análisis respectivo.

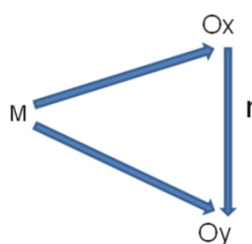
### **2.4. Tipo de estudio**

El presente estudio es una investigación de tipo básica y se fundamenta en un argumento teórico, su finalidad es crear nuevos conocimientos y su intención es verificar una teoría sin un fin práctico específico, como nos lo hace saber Pino (2010): “Porque más que ningún otro tipo de investigación se interesa en el porqué de la existencia de un fenómeno, intenta justificar una teoría”. (p.539)

### **2.5. Diseño**

El diseño de la presente investigación obedece a un estudio “No Experimental” porque consiste en la observación del hecho en su condición natural sin intervención del investigador y es “Transversal” porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Según su alcance es un estudio descriptivo correlacional, Hernández et al. (2010) manifiestan: “Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa efecto”. (p.154)

El esquema del diseño es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra de estudio.

O<sub>x</sub> = Medición de la variable 1: Liderazgo auténtico

O<sub>y</sub> = Medición de la variable 2: Compromiso organizacional.

r = Correlación.

## 2.6. Población, Muestra y Muestreo

### Población

De acuerdo con los fundamentos de Hernández et al., (2010), se denomina población: “Al agregado de la totalidad de los asuntos que admiten ser categóricas determinaciones”. (p.115), en este caso la población objeto de investigación estuvo constituida por 304 docentes del nivel secundario entre varones y mujeres, perteneciente a la red educativa 19, de un total de 8 instituciones educativas.

### Muestra

La muestra es una proporción representativa de la población, en tal sentido considerando la amplitud de la población y tratando de variables cualitativas se utilizó la técnica del muestreo probabilístico. El tamaño de la muestra ( $n$ ) se obtuvo de la fórmula de Arkin y Colton con un nivel de confianza del 95%,  $d=0,05$ ;  $N=304$ ;  $Z=1,96$ ;  $P=0,5$ ;  $Q=0,5$ .

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = (1,96^2 * 0.5*0.5.*304) / (0.5*0,5 (304 -1) + (1. 96^2 * 0.5*0.5) = 169,952 = 170$$

Por afijación=  $170/304=0.559$

Se tomó una muestra estratificada equivalente a 170 docentes.

Tabla 3

*Población y muestra de Docentes de la red educativa 19, UGEL 01, 2016*

Docentes por instituciones educativas	Población	Muestra
1.Divino maestro	11	06
2. I.E. N° 7213 “Peruano Japonés”.	56	31
3.Manuel Gonzales Prada 6068	33	18
4. I.E. N° 7084 “República de Francia”.	41	23
5. I.E. N° 7091 “República del Perú”.	47	26
6. República Federal Alemania	43	24
7. Peruano Suizo 7084	52	29
8. Casa Abierta de Nazaret	21	13
Total	304	170

*Fuente:* Registro del personal de las Instituciones educativas.

### **Muestreo**

El muestreo se realizó mediante la distribución proporcional de los docentes de las instituciones educativas seleccionadas para la cual mediante la técnica de afijación se ubicó la porción correspondiente por cada sede de la institución

En tal sentido, se analizó a un total de 170 docentes, la determinación de la muestra se realizó mediante la técnica aleatorio simple , en la misma todos los integrantes tuvieron la misma oportunidad de pertenecer a la muestra hasta copar las 170 vacantes. Por la característica del estudio, del mismo modo se precisa que se excluyeron a docentes con dos años de servicio y de condición de contratado.

## **2.7. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

### **Técnica**

De acuerdo con Carrasco (2004), en este estudio se utilizó la técnica de la encuesta que permitió recolectar datos del Liderazgo Auténtico y Compromiso Organizacional. Análisis Documental: dicha técnica se utilizó para resumir y recabar las informaciones de diversas fuentes y la construcción del Marco Teórico del estudio. Técnica de validación de instrumentos, para ello se contó

con un grupo de expertos que participaron en la evaluación de los instrumentos respecto a su construcción y emisión de criterios para mejorar su aplicación.

### **Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento que se usó es el cuestionario.

Para la recolección de la información se adaptó un instrumento, denominado Cuestionario de Percepción del Liderazgo auténtico y Compromiso organizacional, que según Hernández, et al., (2010) el cuestionario consiste en un conjunto de enunciados respecto a una o más variables a medir, el mismo permitió obtener información anónima, objetiva y confiable. Constituyendo un recurso para salvaguardar la validez de las respuestas.

En relación a lo anterior, el cuestionario permitió evaluar y precisar el comportamiento de ambas variables, para la elaboración del mismo se tomó como punto de inicio la tabla de Operacionalización de las variables. El cuestionario, estuvo dirigido a los docentes a fin de determinar los niveles de relación de las variables en relación a las dimensiones establecida de manera particular para este estudio como mecanismo para asegurar la adaptación de los estudiantes y de la investigación, cabe precisar que dicho instrumento mide los conocimientos en una sola intervención.

### **Ficha técnica del instrumento de percepción del Liderazgo Auténtico.**

Nombre del instrumento: Authentic leadership questionnaire” ALQ traducido al español.

Autor: Adaptado por María Elena Magallanes

Año: 2016

Lugar: 08 instituciones Educativas del nivel secundario de la red educativa 19.

Objetivo: Determinar el nivel de liderazgo autentico de los directivos.

Muestra: 170 docentes.

Administración: Individual.

Tiempo de duración: 15 minutos aproximadamente.

Estructura: Contiene 3 dimensiones, y 15 ítems para analizar el liderazgo autentico.

Valoración expresiva de la escala Likert para variable liderazgo auténtico.

Expresión cualitativa	Escala de valores
Nunca.	1
De vez en cuando	2
A veces	3
Bastante a menudo	4
Siempre.	5
Percepción del nivel de liderazgo auténtico	Rangos
Nivel débil	15 - 34
Nivel Moderado	35 - 54
Nivel fuerte	55 - 75

### **Ficha técnica del instrumento de percepción del compromiso organizacional.**

Nombre del instrumento: Cuestionario con escala tipo Likert

Autor: original de Meyer y Allen, adaptado por María Elena Magallanes

Año: 2016

Lugar: 08 Instituciones Educativas del nivel secundario de la red educativa 19.

Objetivo: Determinar el nivel de compromiso organizacional de los docentes.

Muestra: 170 docentes

Administración: Individual.

Tiempo de duración: 10 minutos aproximadamente.

Estructura: Contiene 3 dimensiones, y 15 ítems para analizar del compromiso organizacional.

Valoración expresiva de la escala Likert para variable Compromiso organizacional.

Expresión cualitativa	Escala de valores
Totalmente en desacuerdo.	1
En desacuerdo	2
Indeciso	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo.	5

Percepción del nivel de Compromiso organizacional	Rangos
Nivel bajo	15 - 34
Nivel Medio	35 - 54
Nivel alto	55 - 75

## 2.8. Validación y confiabilidad del instrumento

### Validez

Como se observa en la ficha técnica el instrumento tiene validez de contenido "Authentic leadership questionnaire" ALQ; fue utilizado en la investigación del comportamiento organizacional, las intervenciones fueron en base a la coherencia, concordancia en función a los objetivos de la investigación.

En este caso el instrumento se adaptó solo a nivel de términos del lenguaje para su mejor comprensión en la muestra de docentes, además de considerar todos los ítems de cada indicador, por ello se recurrió a docentes con experiencia en el tema de investigación y del desarrollo humano, cuyos resultados se exponen a continuación

Tabla 4

### *Validez de instrumentos por juicio de expertos*

Nº	Validador	Resultado
1	Dr. Huamán Valle Lucarbines	Aplicable
2	Mg. López Gómez Cynthia.	Aplicable
3	Mg. Monteza Flores. Máximo.	Aplicable

*Fuente:* Certificado de validez

Como se visualiza en esta tabla el nivel de validez para nuestros instrumentos ciñéndose a la opinión de aplicabilidad por parte de cada uno de los expertos, para nuestro caso los tres coinciden por conceder el de aplicable.

### **Confiabilidad**

En la misma dinámica, pese que el instrumento es estandarizado, que presenta alta confiabilidad realizado en sendos estudios organizacionales, se llevó a cabo el proceso de determinación del grado de confiabilidad antes de su aplicación, para ello se estableció los siguientes pasos:

Solicitud a las instituciones para la aplicación del instrumento.

Focalización del grupo denominado Prueba piloto

Recabación de datos

Construcción de la base de datos

Procesamiento estadístico a través del coeficiente Alpha de Cronbach ya que se trata de un instrumento con escala de respuestas (Multitónico)

Interpretación del reporte del software SPSS 21.0

Bajo el enfoque de Hernández, et al., (2010), se determina que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p. 200)

Por ello se utilizó el Coeficiente Alfa Cronbach cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K:	El número de ítems
$\sum S_i^2$ :	Sumatoria de Varianzas de los Ítems
$S_T^2$ :	Varianza de la suma de los Ítems
$\alpha$ :	Coeficiente de Alfa de Cronbach

Luego del procesamiento con el uso del software estadístico SPSS 21.0 se organizó el resumen de los resultados que se observa en la tabla que se encuentra a continuación:

## Resultados

Tabla 5

*Confiabilidad del Alpha de Cronbach del instrumento liderazgo auténtico*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0 , 947	15

Como se observa los resultados, indica que el instrumento presenta alta confiabilidad por tanto es aplicable al estudio ya que cumple con los estándares para alcanzar el objetivo de la investigación.

Tabla 6

*Confiabilidad del Alpha de Cronbach del instrumento: Compromiso Organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,834	15

La valía del Alpha de Cronbach de la variable Compromiso organizacional fue considerablemente aceptable entonces se dispuso de esta herramienta para el desarrollo de este estudio.

## 2.9. Métodos de análisis de datos.

El presente trabajo de Investigación utilizó el modelo estadístico matemático, el cual se refiere a las técnicas investigativas que utilizan los procedimientos estadísticos y matemáticos para analizar, interpretar y representar los datos recolectados con la finalidad de establecer resultados fehacientes.

### Estadística descriptiva.

Los resultados se representaron en tablas estadísticas.



El método de análisis de datos se llevó a cabo mediante la estadística y se procedió mediante la organización, ordenamiento de los datos recopilados a través de la encuesta, para ello se ingresó al programa SPSS 21.

### **Prueba de correlación.**

Para realizar la estadística inferencial, que consistió en la contrastación de hipótesis se utilizó la prueba del coeficiente de correlación de rho de Spearman. El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde  $D$  es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de  $x$  –  $y$  y  $N$  es el número de parejas, esto a razón del objetivo e hipótesis de investigación que busca determinar la relación entre dos variables.

*Nivel de significación:* Para los cálculos estadísticos a partir de los datos de las muestras se ha utilizado un nivel de significación de 0,05.

### **2.10. Aspectos éticos**

El estudio considera el anonimato de las personas y guarda la reserva del caso ya que podría afectar la condición de alguno de ellos por eso los resultados se brindaran previa autorización de los involucrados.

### **III. Resultados**

### 3.1. Análisis descriptivo de las variables

Para el análisis, se asumirán las puntuaciones de la variable Liderazgo auténtico y Compromiso organizacional según docentes de las instituciones educativas de la red educativa 19 de la UGEL 01 en el año 2016, para el análisis se procederán a la presentación de niveles y rangos de la variable para el proceso de interpretación de los resultados.

#### Dimensión: transparencia en las relaciones

Tabla 7

*Distribución de frecuencias y porcentajes de docentes según transparencia en las relaciones*

Transparencia en las relaciones	Frecuencia	Porcentaje
Débil	16	9,4
Moderado	79	46,2
Fuerte	75	44,1
Total	170	100.0

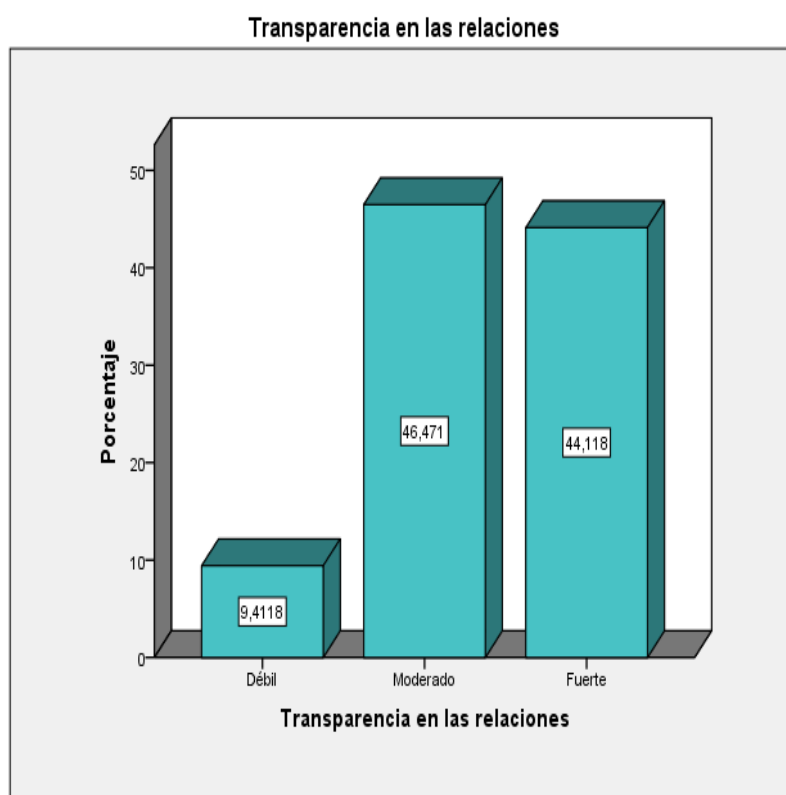


Figura 1. Transparencia en las relaciones

En la tabla 7 de datos, el 16(9.40%) de docentes perciben un nivel débil en la dimensión transparencia en las relaciones, el 79(46.20%) un nivel moderado, y 75(44.10%) un nivel fuerte, siendo el predominante el nivel moderado en liderazgo auténtico..

### Dimensión: Perspectiva moral interiorizada

Tabla 8

*Distribución de frecuencias y porcentajes de docentes según perspectiva moral interiorizada*

Perspectiva moral interiorizada	Frecuencia	Porcentaje
Débil	25	14,7
Moderado	83	48,8
Fuerte	62	36,5
Total	170	100,0

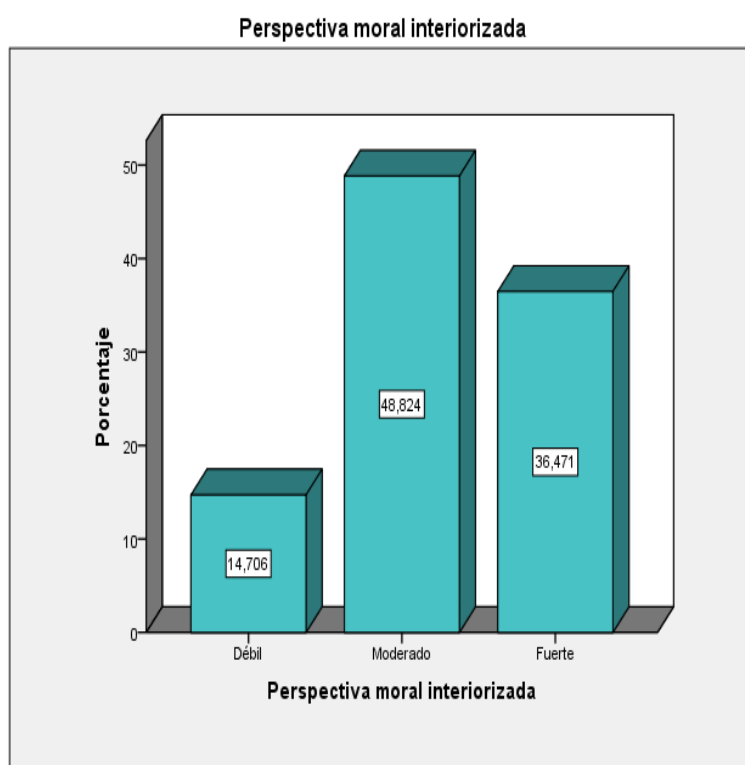


Figura 2. Perspectiva moral interiorizada

En la tabla 8 de datos, el 25(14.70%) de docentes perciben un nivel débil en la dimensión perspectiva moral interiorizada, el 83(48.80%) un nivel moderado, y 62(36.50%) un nivel fuerte, siendo el predominante el nivel moderado en perspectiva moral interiorizada del liderazgo auténtico..

### Dimensión: Procesamiento balanceado

Tabla 9

*Distribución de frecuencias y porcentajes de docentes según procesamiento balanceado*

Procesamiento balanceado	Frecuencia	Porcentaje
Débil	49	28,8
Moderado	63	37,1
Fuerte	58	34,1
Total	170	100,0

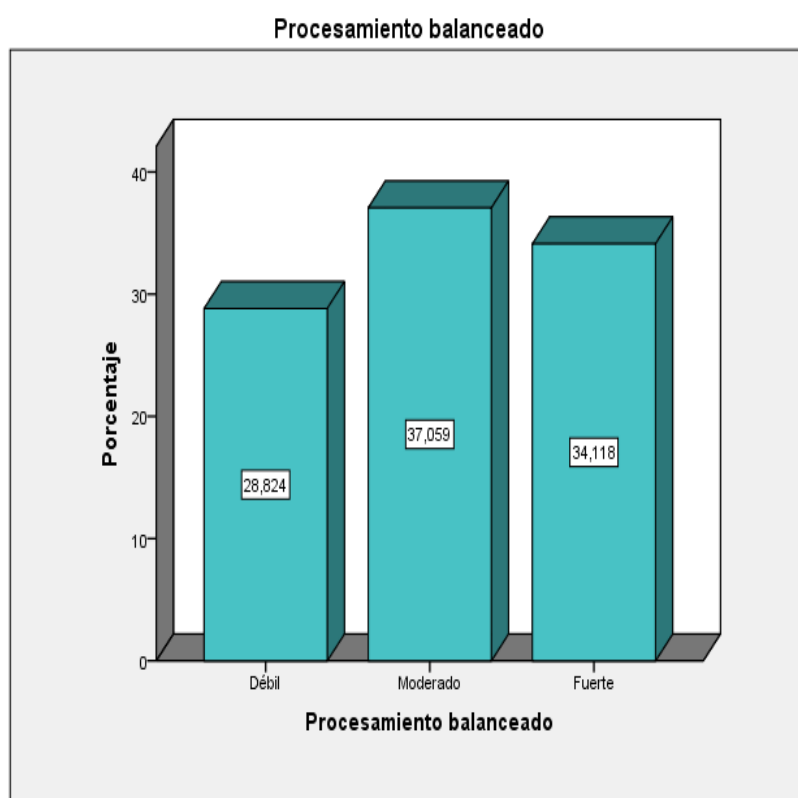


Figura 3. Procesamiento balanceado

En la tabla 9 de datos, el 49(28.80%) de docentes perciben un nivel débil en la dimensión procesamiento balanceado, el 63(37.10%) un nivel moderado, y 58(34.10%) un nivel fuerte, siendo el predominante el nivel moderado en procesamiento balanceado del liderazgo auténtico..

### Variable: Liderazgo auténtico

Tabla 10

*Distribución de frecuencias y porcentajes de docentes según liderazgo auténtico*

Liderazgo auténtico	Frecuencia	Porcentaje
Débil	21	12,4
Moderado	85	50,0
Fuerte	64	37,6
Total	170	100,0

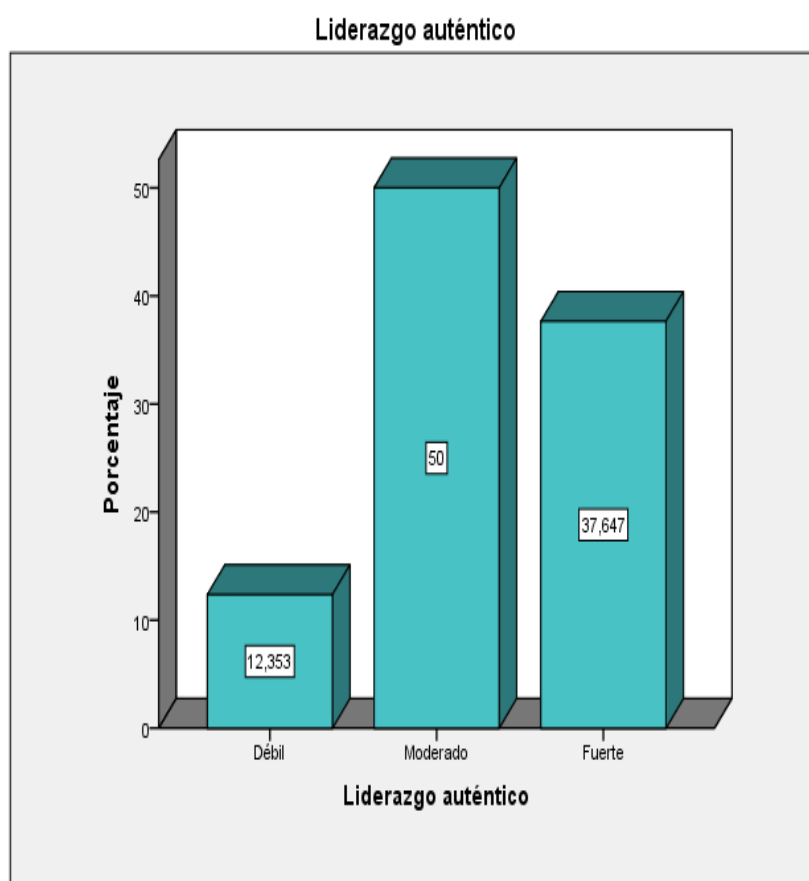


Figura 4. Liderazgo auténtico

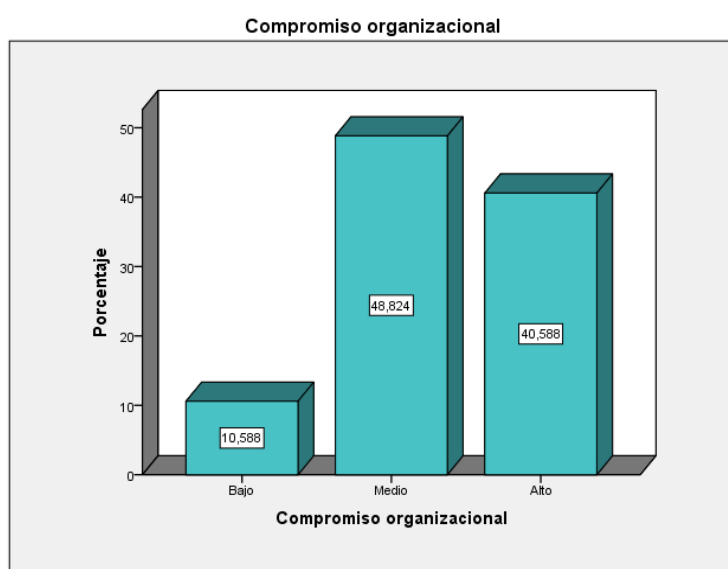
En la tabla 10 de datos, el 21(12.40%) de docentes perciben un nivel débil en la variable liderazgo auténtico, el 85(50.00%) un nivel moderado, y 64(37.60%) un nivel fuerte, siendo el predominante el nivel moderado en liderazgo auténtico..

### Variable: Compromiso organizacional

Tabla 11

*Distribución de frecuencias y porcentajes de docentes según compromiso organizacional*

Compromiso organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	18	10,6
Medio	83	48,8
Alto	69	40,6
Total	170	100,0



*Figura 5. Compromiso organizacional*

En la tabla 11 de datos, el 18(10.60%) de docentes perciben un nivel bajo en la variable compromiso organizacional, el 83(48.80%) un nivel medio, y 69(40.60%) un nivel alto, siendo el predominante el nivel medio en compromiso organizacional.

Tabla 12

*Contingencia liderazgo auténtico y compromiso organizacional*

Liderazgo auténtico	Compromiso organizacional						TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Fuerte	35	31,80%	15	5,10%	6	3,5%	64	40,40%
Moderado	5	2,90%	72	42,50%	16	4,70%	85	50,10%
Débil	8	5,10%	7	3,10%	5	1,30%	21	9,50%
TOTAL	49	28,20%	94	37,20%	27	29,50%	170	100,00%

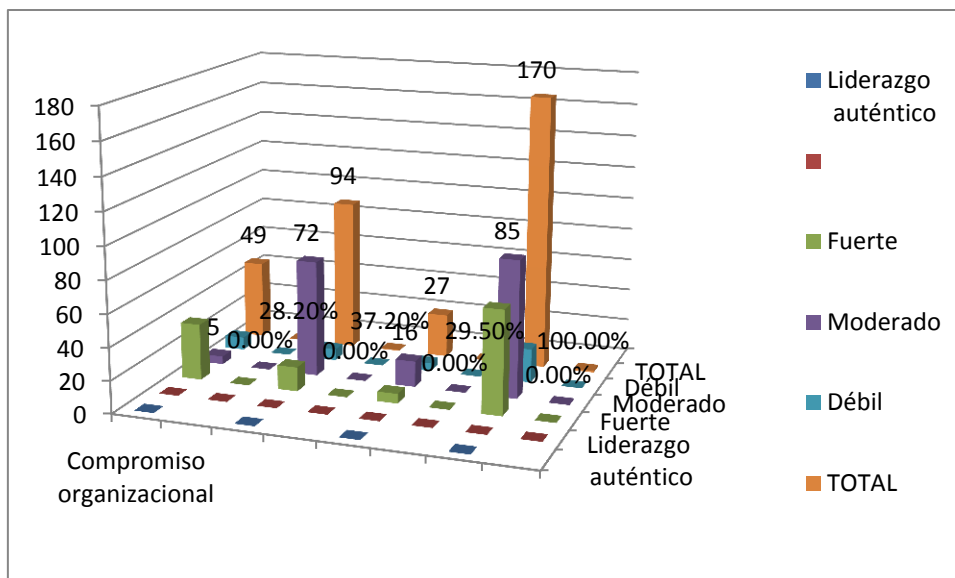


Figura 6. Niveles entre El liderazgo auténtico y el Compromiso organizacional

De la tabla 12 y figura 6, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de Liderazgo auténtico y el Compromiso organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la red educativa 19 de la UGEL 01 en el año 2016, de los cuales se tiene que el 31.80% de los encuestados perciben que el nivel de Liderazgo auténtico es fuerte, y el nivel de Compromiso organizacional es alto, mientras que el 42.50% perciben que el nivel del liderazgo auténtico es de nivel moderado y en el compromiso organizacional el nivel es medio.

### 3.2. Contraste de hipótesis

#### Hipótesis general

**Ho:** No existe relación directa y significativa entre el liderazgo auténtico y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016

**H1:** Existe relación directa y significativa entre el liderazgo auténtico y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016

#### Criterios de decisión:

Si  $p\text{-valor} > 0,05$  entonces aceptar la hipótesis nula.

Si  $p\text{-valor} < 0,05$  entonces rechazar la hipótesis nula.



Estadístico de prueba: coeficiente Rho de Spearman

Tabla 13.

*Coeficiente de correlación de Spearman: liderazgo auténtico y compromiso organizacional*

Correlaciones		Liderazgo auténtico	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,742**
	Liderazgo auténtico Sig. (bilateral)	.	,000
	N	170	170
	Compromiso organizacional Coeficiente de correlación	,942**	1,000
	Compromiso organizacional Sig. (bilateral)	,000	.
	N	170	170

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

## Resultados

La técnica estadística predictiva con SPSS V23 utilizado para el contraste de la hipótesis general; los resultados del rho Spearman, orientan a que existe una correlación estadísticamente significativa y alta ( $r= 0.742$ ), directamente proporcional y con signo positivo entre liderazgo auténtico y compromiso organizacional; así mismo, como  $p\text{-valor} < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula y prevalece la hipótesis general.

## Hipótesis específica 1

**Ho:** No existe relación directa y significativa entre la transparencia en las relaciones y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016.

**H1:** Existe relación directa y significativa entre la transparencia en las relaciones y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016.

Tabla 14.

*Coefficiente de correlación de Spearman: transparencia en las relaciones y compromiso organizacional*

Correlaciones			Transparencia en las relaciones	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Transparencia en las relaciones	Coeficiente de correlación	1,000	,729**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	170	170
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	,929**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	170	170

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

## Resultados

La técnica estadística predictiva con SPSS V23 utilizado para el contraste de la hipótesis específica 1, los resultados del rho Spearman, orientan a que existe una correlación estadísticamente significativa y alta ( $r= 0.729$ ), directamente proporcional y con signo positivo entre Transparencia en las relaciones y compromiso organizacional; así mismo, como  $p\text{-valor} < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula y prevalece la hipótesis específica 1

## Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación directa y significativa entre la perspectiva moral interiorizada y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016.

H1: Existe relación directa y significativa entre la perspectiva moral interiorizada y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016.

Tabla 15.

*Coefficiente de correlación de Spearman: perspectiva moral interiorizada y compromiso organizacional*

Correlaciones			Perspectiva moral interiorizada	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Perspectiva moral interiorizada	Coeficiente de correlación	1,000	,725**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	170	170
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	,925**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	170	170

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

### Resultados

La técnica estadística predictiva con SPSS V23 utilizado para el contraste de la hipótesis específica 2, los resultados del rho Spearman, orientan a que existe una correlación estadísticamente significativa y alta ( $r= 0.725$ ), directamente proporcional y con signo positivo entre perspectiva moral interiorizada y compromiso organizacional; así mismo, como  $p\text{-valor} < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula y prevalece la hipótesis específica 2

### Hipótesis específica 3

Ho: No existe relación directa y significativa entre el Procesamiento balanceado y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016.

H1: Existe relación directa y significativa entre el Procesamiento balanceado y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016.

Tabla 16.

*Coefficiente de correlación de Spearman: Procesamiento balanceado y compromiso organizacional*

Correlaciones			Procesamiento balanceado	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Procesamiento balanceado	Coefficiente de correlación	1,000	,708**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	170	170
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,708**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	170	170

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

### Resultados

La técnica estadística predictiva con SPSS V23 utilizado para el contraste de la hipótesis específica 3, los resultados del rho Spearman, orientan a que existe una correlación estadísticamente significativa y alta ( $r= 0.708$ ), directamente proporcional y con signo positivo entre procesamiento balanceado y compromiso organizacional; así mismo, como  $p\text{-valor} < 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula y prevalece la hipótesis específica 3

## **IV. Discusión**

En esta sociedad del control, para los individuos tener o no tener competencias supone jugar el juego de sus diferencias competenciales, pues se supone que todos ellos van a ganar invirtiendo en competitividad, es decir, en mayor adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios actuales. Esto implica que en cuanto más profesionalizada estén las personas que dirigen una institución educativa, más desarrolladas tengan sus competencias, más amplio sea su ámbito de conocimiento y actuación, y más habituada esté a la formación continua, resultará más sencillo asumir los cambios que se vayan produciendo en el ámbito de la tecnología, los métodos de trabajo y sobre todo asumir con éxito la gestión educativa.

Estas inferencias se relacionan con los resultados de la investigación en la cual el liderazgo auténtico es un factor determinante en el nivel de Compromiso organizacional, por ello en la presente investigación con un valor de correlación de spearman  $\rho = ,742$  y un valor  $p = .000$  menor al nivel de  $p = ,05$  se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula, concluyendo que a mayor liderazgo auténtico de los directivos mayor compromiso organizacional de los docentes. Además, se considera que la obsolescencia de los conocimientos y habilidades de los docentes es un límite para la institución educativa que le impide actuar de acuerdo con las demandas globales, por esto es importante que exista un liderazgo que fomente comportamientos positivos en los docentes, que desarrolle estrategias e incentivos que permitan un esfuerzo más allá de su trabajo, esto significa un alto compromiso con la institución educativa.

En este sentido, Edu Valsania (2014) concluye afirmando que el beneficio esperado de un liderazgo auténtico en las organizaciones se evidencia en las buenas relaciones entre los líderes y sus empleados. Una buena comunicación y presencia de la ética genera efectos positivos en la conducta de los docentes y directivos, de esta manera se comparte conocimientos para el progreso de la institución. Los directivos y docentes con un Liderazgo auténtico pueden abordar situaciones nuevas para la institución

educativa con una respuesta rápida a las demandas de la misma. Esto coincide con el trabajo realizado por Ruiz(2013) que encontró una mayor relación del compromiso organizacional y la comunicación interna, capacitarse y saber conciliar el trabajo con la familia, lo cual significa que existirá un mayor compromiso siempre y cuando el trabajador se encuentre motivado fundamentalmente por sus líderes.

Estos resultados discrepan con los resultados de Cabello y Ortega (2014) que relacionó el liderazgo auténtico y los resultados SIMCE en las escuelas de la región de Maule en Chile, donde no encontró una relación entre los resultados que miden los aprendizajes de los estudiantes chilenos y el estilo de liderazgo auténtico de los directores de Escuela, aunque en su investigación logró identificar la presencia de conductas relacionadas al proceder del líder auténtico en los directivos que fue percibido por ellos mismos y los docentes. Estas diferencias tendrían que ver con la metodología utilizada para la recolección de datos, otro factor sería la preparación y el compromiso de los docentes que es un factor decisivo en los resultados de los aprendizajes.

En relación a la correlación entre las dimensiones del liderazgo auténtico y el compromiso organizacional los resultados confirman que existe una relación significativa entre estas dimensiones y la variable compromiso, en primer lugar se encontró una correlación de  $\rho = ,729$  entre el Compromiso organizacional y la variable transparencia en las relaciones con un valor  $p = ,000$  menor al nivel de  $,05$  indicando que es estadísticamente significativa, es decir la transparencia en las relaciones es un factor que determina el Compromiso organizacional, en estos tiempos que se necesitan por un lado, la presencia de una nueva fuerza de trabajo que sea muy eficiente en cuanto a las tareas, que sea capaz de dar un esfuerzo extra y se sienta identificado con su centro de trabajo, la transparencia en las relaciones de sus líderes es fundamental.

Estos resultados coinciden con lo planteado por Góngora (2016) quien encontró una relación fuerte de  $r = 0,758$  entre el liderazgo del Director y compromiso docente en una institución educativa del Distrito de San Martín de Porres, esto convalida la importancia de la transparencia en las relaciones de

los directivos con los docentes, porque producen un intercambio de información honesta y transparente, los docentes trabajarán con entusiasmo y se sentirán unidos afectivamente con su institución, brindando un mayor esfuerzo en sus tareas.

Además este estudio encontró que el nivel de liderazgo auténtico de los directivos percibido por los docentes es moderado, lo cual permite inferir que los directivos de las escuelas cuentan con ciertas características de este liderazgo y que el completo desarrollo de sus capacidades psicológicas positivas les brindará el soporte necesario para realizar su trabajo con eficiencia.

Respecto al análisis de las relaciones entre la dimensión perspectiva moral interiorizada administrativa y el Compromiso organizacional se encontró un coeficiente de correlación rho Spearman ,725; con un valor  $p=$  ,000 menor al nivel de 0,05 planteado para este estudio, estableciendo que el nivel de Perspectiva moral interiorizada de las funciones que cumplen en cada área o el rol que establecen los directivos determina el ambiente social y las condiciones del Compromiso organizacional dado que son factores que están directamente relacionadas, por ello, y según esta racionalidad organizativa, se considera que el papel que debe desempeñar la función de Perspectiva moral interiorizada administrativa en la institución educativa reside en la búsqueda de los sistemas que hagan crecer la influencia que la función debe ejercer sobre los comportamientos de los docentes, en orden a lograr los objetivos operacionales y subsiguientemente, los resultados educativos previstos.

En ese sentido, dicho hallazgo se fundamenta con el trabajo de Cámara (2012) quien afirma que no existe una relación significativa entre el nivel de compromiso y la categoría profesional de los docentes, pero encontró que las instituciones con elevados niveles de conflicto tienen un bajo nivel de compromiso organizacional, esto tiene que ver con la dimensión perspectiva moral interiorizada del liderazgo auténtico, ya que en un ambiente laboral carente de un líder que con su actuar sea referente de la práctica de valores y se preocupe por el interés del grupo, los docentes no desarrollan un mayor



compromiso ni un buen clima laboral. Asimismo es concordante con la conclusión de García (2014) que estudió la relación del liderazgo transformacional y auténtico con la identificación grupal, la cohesión grupal y la potencia grupal; encontrando una relación significativa con las variables mencionadas.

Los resultados de la prueba de hipótesis que relacionan la dimensión procesamiento balanceado de los directivos y compromiso organizacional de los docentes con un valor  $\rho = ,742$  y un valor  $p = ,000$  determinan que están relacionados positivamente y es de una magnitud alta, lo que quiere decir que la mayoría de los docentes consideran que sus directivos presentan un análisis profundo en la toma de decisiones y que además buscan la solución de los problemas considerando los aportes o ideas de sus docentes. Esto se contradice con lo que sostiene Guarniz (2014) que en su estudio “Satisfacción Laboral, compromiso institucional y desempeño docente de los profesores de la facultad de Medicina de la Universidad Antenor Orrego” encontró una correlación negativa entre compromiso y desempeño laboral en los docentes de la Facultad de Medicina De la Universidad Privada Antenor Orrego que podría justificarse por escasa presencia del liderazgo auténtico en sus directivos, manifestado por la carencia de acciones de motivación y programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los docentes y fundamentalmente los incentivos por sus logros con los estudiantes, por otra parte Guarniz (2014) destaca que cuando hay un compromiso con la institución, no necesariamente hay un mejor desempeño.

Otro de los aspectos de análisis fueron el nivel de control administrativo y el Compromiso organizacional de los docentes, ciertamente pese que las condiciones de la institución educativa es de carácter burocrática se observa que la imposición de trabajo por resultados está mejorando ya que es ahí donde se presenta en control en el proceso de enseñanza aprendizaje por productos durante una etapa de gestión. Al respecto concuerda con Minaya (2014), quien encontró que el liderazgo transformacional se relaciona con el compromiso organizacional de los docentes. Estos resultados reafirman la

hipótesis de investigación que el liderazgo auténtico se relaciona significativamente con el compromiso organizacional, reflejando que ha mayor liderazgo auténtico mayor compromiso organizacional.

## **V. Conclusiones**

**Primera:** El presente trabajo de investigación concluye que con un valor de coeficiente de correlación rho Spearman = ,742 existe una relación significativa entre el liderazgo auténtico y el Compromiso organizacional según docentes de las instituciones educativas de la red educativa 19. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta lo que indica que las características del liderazgo auténtico determinan las capacidades para el Compromiso organizacional.

**Segunda:** Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,729 se concluye que existe relación significativa entre la dimensión Transparencia en las relaciones del liderazgo auténtico y el Compromiso organizacional según docentes de las instituciones educativas de la red educativa 19. Este resultado indica que el Transparencia en las relaciones de los directivos es un factor que condiciona el nivel compromiso de los docentes ya que los directivos que son honestos y transparentes fomentarán la identidad y el esfuerzo extra en sus trabajadores.

**Tercera:** Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,725 se concluye que: Existe relación significativa entre la Perspectiva moral interiorizada del liderazgo auténtico y el Compromiso organizacional según docentes de las instituciones educativas de la red educativa 19 de la UGEL 01 en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta.

**Cuarta:** Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,708 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se concluye que: Existe relación significativa entre el Procesamiento balanceado y el Compromiso organizacional según docentes de las instituciones educativas de la red educativa 19 de la UGEL 01 en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta.

## **VI. Recomendaciones**

**Primera:** A todos los docentes de las instituciones educativas de la red educativa 19 del Distrito de Villa el Salvador, se sugiere realizar un profundo cambio de actitud y asumir responsablemente su compromiso con la institución, los estudiantes y su carrera profesional, ya que en este estudio se ha demostrado que la participación y el esfuerzo extra de los docentes permite buenos resultados y conlleva a la calidad educativa.

**Segunda:** A los directivos de las instituciones educativas de la red 19 - UGEL 01, se sugiere implementar seminarios con programas de sensibilización dirigidos a docentes, con la finalidad de que internalicen el Compromiso organizacional y el liderazgo auténtico como una ventaja competitiva para demostrar un buen desempeño docente.

**Tercera:** A los funcionarios de UGEL 01 se sugiere realizar un diagnóstico del trabajo organizacional de los directivos. Si esta no son las favorables o no cubren las expectativas se debe realizar una reingeniería. Lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real. Además considerar en los perfiles de los directivos las capacidades de liderazgo auténtico que deben tener los docentes para asumir un cargo directivo.

**Cuarta:** A todos los estudiantes de post grado, se recomienda investigar este tema con otros enfoques investigativos como los cualitativos y estudios experimentales, utilizando otros métodos, incrementando el tamaño de la muestra. De manera que los hallazgos sirvan para incrementar los conocimientos de la sociedad sobre el liderazgo auténtico y el Compromiso organizacional en las instituciones educativas. Asimismo, considerar la validez y la confiabilidad de los instrumentos utilizados en la presente investigación.

## **VII. Referencias**

- Álvarez, G. (2008). *Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometido que los trabajadores a tiempo completo?* Cuadernos de Estudios Empresariales, volumen 18, p. 73-88.
- Amoros, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Perú: En busca del desarrollo, ventajas competitivas.
- Arciniega, L. y González, I. (2002). *Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?* P.55.
- Avolio, B. y Gardner, W. (2005). *Authentic Leadership Development: getting to the root of positive forms of leadership*. Gallup Leadership Institute, College of Business Administration, University of Nebraska-Lincoln, EEUU.
- Avolio, B., Sivasubramaniam, N., Murry, W., Jung, D. y Garger, J. (2003). *Development and Preliminary Validation of a Team Multifactor Leadership Questionnaire. Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, p.143.
- Avolio, B., Luthans, F., Gardner, W., May, D., & Walumba, F. (2005). *Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development*. The Leadership Quarterly
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán, C. (2000). *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*, Documentos de Trabajo de la Universidad Pública de Navarra recuperado en [www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf](http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf)
- Belausteguigoitia, R. (2000). *La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas*. (Tesis de Doctorado) México: Universidad Nacional Autónoma Metropolitana.



- Betanzos, N. y Paz, F. (2007). *Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. Murcia, España: Universidad de Murcia, Anales de Psicología.
- Blanchard, K. y O'Connor M. (2005). *Administración por valores*. Bogotá: Editores Norma.
- Bolívar, A. (2013). *La lógica del compromiso del profesorado y la responsabilidad de la escuela: una nueva mirada*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 11, 2, P. 21.
- Brown, M., Treviño, L., y Harrison, D. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117-134.
- Cabello, W., y Ortega, C. (2014). *"Liderazgo auténtico y resultados de SIMCE en establecimientos educacionales de comunas de la región de Maule"* (tesis pregrado). Chile, FI.: Universidad de Talca.
- Cámara, S. (2012). *"Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional"* (tesis doctoral). España, FI.: Universidad de Cádiz.
- Carrasco, D. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Perú: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Thomson
- Crawford A. y Hubbard S. (2008). *Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 16, Nº 08, pp. 594-613.
- Csikszentmihalyi, M., y Hunter, J. (2003). *Happiness in everyday life: The uses of experience sampling*. Journal of Happiness Studies, 4(2), 185- 199.
- Dale K. y Fox M. (2008). *Leadership style and Organizational Commitment: mediating effect of role stress*. Journal of Managerial Issues, March 22, 2008.
- Dee J., Henkin A. y Singleton C. (2006). *Organizational Commitment of Teachers in Urban Schools*. Urban Education, 41(06), 603- 627.

- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Veracruz, México: Universidad Veracruzana, Facultad de pedagogía.
- Edú, S. (2014). *"Influencia del liderazgo auténtico en las conductas extra-rol de los empleados"* (Tesis Doctoral). Madrid, FI.: Universidad Nacional de Educación a Distancia de la Facultad de Psicología.
- Gardner, W., Cogliser, C., Davis, K., & Dickens, M. (2011). *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120–1145. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- García, C. (2014). *Liderazgo transformacional y auténtico en organizaciones de seguridad y defensa* (Tesis doctoral). España, FI.: Universidad de Granada.
- Góngora, R. (2016). *Liderazgo del Director y el compromiso organizacional de los docentes de secundaria de una institución educativa del Distrito de San Martín de Porres* (Tesis de maestría no publicada). Perú, FI.: Universidad César Vallejo.
- Guarniz (2014). *Satisfacción laboral, compromiso institucional y desempeño docente de los profesores de la facultad de medicina de la Universidad Privada Antenor Orrego, 2012* (tesis de maestría). Perú, FI.: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional* (8ª ed). México: International Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*, México: McGraw-Hill.
- Ilies, R., Morgeson, F. y Nahrgang, J. (2005). *Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes*. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
- Kernis, M. (2003). *Toward a Conceptualization of Optimal Self-esteem*. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kernis, M. y Goldman, B. (2006). *The Role of Authenticity in healthy Psychological functioning and subjective well-being*. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(1), 18 – 20.

- Lisbona, A., Morales, J. & Palací, F. (2006). *Identidad y compromiso en equipos de intervención en emergencias*. *Psicothema*, 18(3), 407-412.
- Loza, E. (2014). *EL liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa particular "simón Bolívar" de la ciudad de Tarapoto*. (Tesis de Maestría). Perú, FI.: Universidad San Martín de Porres.
- Luthans F. y Avolio B. (2003). *Authentic leadership: a positive developmental approach*. En *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Ed. KS Cameron, JE Dutton, RE Quinn, pp. 241–58. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Meyer J. y Allen N. (1991). *A three component conceptualization of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*, Vol. 01, pp. 61-89.
- Meyer J. y Allen N. (1996). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 63(1), p. 1-18.
- Minaya, M. (2014). *"El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa N° 5084 "Carlos Philips Previ" Callao 2010-2011(Tesis de maestría).Perú, FI.: Universidad Mayor de San Marcos*
- Moriano, J. et al. (2011) *"Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España"* Universidad Nacional de Educación a Distancia y Universidad de Quebec en Ottawa. EEUU.
- Mottaz, C. (1988). *Determinants of Organizational Commitment*. *Human Relations*, Vol. 41, N° 06, pp. 467-482.
- Navarro, E. y Santillán, G. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007c/340/](http://www.eumed.net/libros/2007c/340/). P. 57.
- Páez, I. & Salgado, E. 2009, *"Liderazgo ético: una revisión sobre su concepto, antecedentes y consecuencias"*, Conferencia ASCOLFA 2009: Responsabilidad Social de la Administración en el Mundo.
- Pino G., (2010). *Metodología de la Investigación*. Lima: Editorial San Marcos,

pp. 78 -79

- Porter, L., Steers, R. Mowday, R., Boulian, P. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology.* 59(5), 603-609.
- 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).Perú, FI: Pontificia universidad católica del Perú.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México DF: Pearson Education.
- Robbins, S. y Jugde, T. (2009). *Comportamiento organizacional.* México: Prentice Hall.
- Ruiz, (2013). *El compromiso organizacional: Un valor personal y empresarial en el marketing interno.* España/ Revista de Estudios Empresariales. Segunda época, 1 ,67 - 86
- Shamir, B., y Eilam, G. (2005). «*What's your story?*» *A life-stories approach to authentic leadership development.* The Leadership Quarterly, 16(3), 395-417.
- Siliceo A., Cásares D., y Gonzales J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional.* México D. F.: Mc Graw Hil / Interamericana S. A. de CV.
- Spears, L. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers.* Nueva York: John Wiley & Sons.
- Tice, D. y Wallace, H. (2003). *The reflected self: Creating yourself as (you think) others see you.* En M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity.* 91– 105. New York: Guilford Press.
- Varona, F. (1993). *Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional.* Revista Diálogos. Nº 35, pp. 68-77.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. y Peterson, S. (2008). *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure.* Journal of Management, 34(1), 89-126.

Wayne, M. y Noé, R. (1997). *Administración de Relaciones Humanas*. México: Mc Graw-Hill. Recuperado de <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub>.

Zamora, G. (2009) .*Compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas*. En *Revista Latinoamericana de Psicología*. 41, 3, P. 448

## **Anexos**

## Anexo 1 Artículo científico

### Liderazgo auténtico y compromiso organizacional en las Instituciones Educativas de la red 19-Ugel 01

Autora: María Elena Magallanes Godoy  
Escuela de Posgrado  
Universidad Cesar Vallejo  
Correo electrónico: emaga15@hotmail.es

#### Resumen

Este estudio tuvo como finalidad determinar la relación que existe entre el liderazgo auténtico y el compromiso organizacional de los docentes de la Red 19 del Distrito de Villa el Salvador. Esta investigación fue de tipo básica, con un enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo correlacional y se contó con una muestra de 170 docentes pertenecientes a 8 instituciones educativas de la Red 19. La conclusión general a la que se arribó fue que existe una relación significativa entre el liderazgo auténtico y el compromiso organizacional de los docentes, con un coeficiente de correlación Rho Spearman = ,742 y esta relación fue de una magnitud alta.

*Palabras claves:* Liderazgo auténtico, compromiso organizacional, transparencia.

#### Abstract

The purpose of this study was to determine the relationship between the authentic leadership and the organizational commitment of the teachers of Network 19 of the District of Villa el Salvador. This research was of a basic type, with a quantitative approach and descriptive correlational scope, and a sample of 170 teachers belonging to 8 educational institutions of Network 19 was counted. The general conclusion reached was that there is a significant relationship between the authentic leadership and the organizational commitment of the teachers, with a correlation coefficient Rho Spearman = ,742 and this relationship was of a high magnitude.

**Key words:** Authentic leadership, organizational commitment, transparency.

## **Introducción**

Las evidencias que la gestión en la mayoría de escuelas peruanas no están dando resultados son demostrados por los resultados de la Prueba Pisa que están cuestionando principalmente el liderazgo institucional a nivel pedagógico de los directivos de las instituciones educativas estatales. Por otro lado, los establecimientos educativos de la red 19 de Villa El Salvador, de la UGEL 1, están experimentando problemas porque algunos directivos no cuentan con un liderazgo idóneo que fortalezca el compromiso de los docentes con la institución, los estudiantes y su carrera profesional. Por ello esta investigación se centró en buscar la relación entre el ejercicio del liderazgo auténtico de los directivos y el nivel de compromiso de los docentes, aportando con información teórica que ayude a comprender el accionar de estos agentes educativos, generando estrategias para un mejor liderazgo y compromiso educativo, lo cual conlleve a la calidad educativa.

### **Antecedentes**

En las últimas investigaciones internacionales sobre el liderazgo auténtico sobresale García (2014) que relacionó el liderazgo auténtico y transformacional con la identificación grupal, la cohesión de la unidad y la potencia grupal, este estudio estuvo aplicado al sector defensa, encontrando que existe relación significativa entre liderazgo auténtico y el liderazgo transformacional y estas 3 variables, concluyendo que estos liderazgos se complementan para favorecer el desarrollo de las organizaciones del sector defensa y seguridad. Otro estudio es de Edú Valsania (2014) que estudió la influencia del liderazgo auténtico en las conductas extra rol de los empleados, demostrando que existe una relación positiva entre este liderazgo y la ciudadanía organizacional, la conducta intraemprendedora y el comportamiento de compartir conocimientos. En Chile Cabello y Ortega (2014) de la Universidad de Talca relacionaron el liderazgo auténtico de los directivos y los resultados SIMCE en establecimientos educacionales de las comunas de la región de Maule, encontrando coincidencias entre la percepción del liderazgo auténtico que tienen los docentes y directivos, pero no encontraron una correlación entre liderazgo auténtico y resultados de los aprendizajes de los estudiantes.

No existen estudios en el Perú sobre el liderazgo auténtico, sin embargo Minaya (2014) realizó un estudio que relaciona el liderazgo transformacional y el



compromiso organizacional de los docentes de una escuela estatal, y usó la prueba de correlación de Pearson para hallar una correlación positiva y significativa entre estas dos variables, demostrando que el liderazgo transformacional es importante para incentivar en los docentes el deseo de permanencia y el despliegue de sus habilidades y capacidades en beneficio de los estudiantes. Otro estudio es el de Góngora (2016) que coincide con Minaya al relacionar el liderazgo del Director y el compromiso organizacional encontrando una relación directa  $r= 0,758$  y significativa ( $p= 0,000$ ) estos estudios demuestran que el liderazgo incide considerablemente en las organizaciones sobre todo en el contexto educativo se convierte en un factor importante para fomentar el compromiso de los docentes.

### **El liderazgo auténtico:**

El liderazgo auténtico es un estilo de liderazgo reciente, al respecto Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, (2008) afirmaron que el liderazgo auténtico “es un enfoque emergente que surge durante la última década, como respuesta a la crisis de liderazgo en las organizaciones” (p. 31). Esta crisis se dio en el aspecto económico y los líderes no fueron eficientes, por ello se hizo necesario tener en cuenta el aspecto ético y moral de los liderazgos.

Uno de los primeros en conceptualizar este liderazgo fueron Luthans y Avolio (2003): “Es un proceso que surge como producto de las habilidades o capacidades psíquicas verdaderas, puesto que un ámbito empresarial crecidamente avanzado, repercutiendo en un estado autoconsciente y de comportamientos positivos autorregulados” (p.243). De esta manera el liderazgo auténtico es visto como una capacidad psicológica que genera comportamientos positivos regulados, el líder es consciente de sus capacidades y debilidades. Por su parte Avolio y Gardner (2005) adujeron que es un tipo de influencias desplegado por líderes que intervienen de manera diáfana o transparente con sus seguidores y en correlación con su escala axiológica. Kernis (2003) consideró 4 componentes de la autenticidad que en estudios posteriores son tomados y reformulados por Walumbwa y colaboradores en el 2008 para construir un instrumento llamado ALQ (Authentic Leadership Questionnaire) que mide este estilo de liderazgo. El ALQ consideró estas dimensiones: Procesamiento balanceado, moral internalizada, transparencia en las relaciones y conciencia de uno mismo. En la dimensión procesamiento balanceado según Ilies et al., (2005) considera que los líderes auténticos tiene la capacidad de procesar la información, sugerir la opinión de los demás, antes de

tomar una decisión. La moral internalizada según Walumbwa et al., (2008) “son valores y principios propios, frente a las influencias de un grupo, la organización o la sociedad. Resultando que el comportamiento del guía o líder es fuerte en sus afirmaciones en lo que él cree y sus valores muy particulares o propios que este tenga”. (p. 79). La dimensión Transparencia en las relaciones es la capacidad de mostrarse muy sincero y natural en la forma de actuar, con sus valores sin aparentar para pretender agradar a los demás y por último la dimensión conciencia de uno mismo implica conocer nuestras habilidades y debilidades y como estas influyen en los demás.

### **Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional para Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974), viene hacer la identificación del trabajador con la organización, que se caracteriza por la aceptación de las metas, valores institucionales y un fuerte deseo de permanecer en la organización (p. 603). Meyer y Allen (1996), autores que conceptualizaron al compromiso organizacional como: “un estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con su organización”. (p.89). De ello se infiere que este compromiso que está en la mente del personal que se vincula con su empresa o entidad donde labora.

En relación a las dimensiones la más difundida es la de Meyer y Allen (1996) que consideran 3 dimensiones: compromiso afectivo, normativo y de continuidad. Para Meyer y Allen (1996) el compromiso organizacional afectivo se define como una identificación emocional de la persona hacia la organización y una implicación personal en las actividades de la misma. El compromiso de permanencia está basado en una relación de transacción de incentivos y contribuciones entre la institución y los colaboradores. El compromiso normativo significa la obligación que tiene el trabajador con la institución en función a sus normas y valores.

**Problema general.** ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el liderazgo auténtico y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016?

**Objetivo General.** Determinar el grado de relación que existe entre el liderazgo auténtico y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016.

### **Metodología**

La investigación fue de tipo no experimental y de alcance temporal transversal en vista que los datos se recolectaron en un solo momento. Este estudio comprendió un diseño descriptivo correlacional.

**Participantes.** La población objeto de investigación estuvo constituida por 304 docentes pertenecientes a 8 instituciones educativas de la Red 19 del distrito de Villa el Salvador-Lima. Para seleccionar la muestra se utilizó la técnica del muestreo probabilístico, extrayéndose una muestra de 170 docentes a través del muestreo aleatorio estratificado. Los participantes fueron docentes nivel secundario, varones y mujeres, se excluyeron los docentes con menos de 2 años de servicio.

### **Método de recolección de datos.**

Para la recolección de datos se utilizó en ambas variables la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario con valoración de escala Likert. Para la variable liderazgo auténtico se utilizó el cuestionario "Authentic leadership questionnaire" ALQ traducido al español, original de Walumbwa et al. (2008), que fue adaptado por la autora al contexto educativo resultando 15 preguntas con 3 dimensiones y con la valoración expresiva de escala Likert. Para la medición de la variable compromiso organizacional se utilizó el cuestionario original de Meyer y Allen (1996) la cual fue adaptada para el contexto educativo por la autora, contando con 15 preguntas y 3 dimensiones, con una valoración de escala Likert. Los instrumentos fueron validados por juicios de expertos y sometidos a la prueba de Alfa de Cronbach dando como resultado una alta confiabilidad: Liderazgo auténtico 0,947 y compromiso organizacional 0,834 lo cual fundamenta su aplicabilidad. El método de análisis de datos se llevó a cabo mediante la estadística y para ello se utilizó el programa SPSS 20 y para la prueba de hipótesis se utilizó la prueba del coeficiente de correlación de rho de Spearman.

## **Resultados**

### **Resultados descriptivos**

Según la estadística descriptiva se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 1

*Niveles del liderazgo auténtico y compromiso organizacional según docentes:*

variables	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo auténtico	Débil	21	12,4
	Moderado	85	50,0
	Fuerte	64	37,6
	Total	170	100,0
Compromiso organizacional	Bajo	18	10,6
	medio	83	48,8
	alto	69	40,6
	total	170	100,0

De acuerdo a los resultados en relación al liderazgo auténtico según docentes, se tiene que el 50,0% perciben que el nivel es moderado, mientras que el 37.6 % de los encuestados perciben que el nivel es Fuerte y el 12.4% perciben que el nivel es débil. En cuanto al compromiso organizacional según docentes se obtuvo que un 48,8% de los encuestados se encuentran en el nivel Medio; un 40,6 % alcanzaron el nivel Alto, y un 10,6 % se ubicó en el nivel bajo.

### **Resultados de la prueba de hipótesis.**

Para la prueba de hipótesis se estableció los siguientes parámetros: Nivel de significancia:

$\alpha = 0,05 = 5\%$  de margen máximo de error. La regla de decisión:  $\rho \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$ ,  $\rho < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna  $H_a$

#### ***Prueba de hipótesis general***

$H_a$ . Existe relación directa y significativa entre el liderazgo auténtico y el Compromiso organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la red educativa 19 de la UGEL 01 en el año 2016.

$H_0$ . No existe relación directa y significativa entre el liderazgo auténtico y el Compromiso organizacional de los docentes de las instituciones educativas de la red educativa 19 de la UGEL 01 en el año 2016.

Según la prueba de Rho de Spearman se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,646 frente al (grado de significación estadística)  $p=0,000 < 0,05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, significa que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo auténtico y el Compromiso organizacional de los docentes y esta relación es de magnitud alta.

#### ***Prueba de hipótesis específicas.***

En relación a las hipótesis específicas se obtuvieron los siguientes valores de coeficiente de correlación:  $H_1: 0,729$   $H_2 : 0,725$  y  $H_3 : 0,708$  por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que indica que existe una relación positiva y significativa entre las dimensiones del liderazgo auténtico( transparencia en las relaciones, Perspectiva moral interiorizada y procesamiento balanceado) con el compromiso organizacional de los docentes de la red educativa 19 del Distrito de Villa el Salvador y esta relación es de magnitud moderada.

### **Discusión**

El objetivo de la investigación se cumplió al comprobar que con un valor de correlación de spearman  $\rho = ,742$  existe una relación significativa entre el liderazgo auténtico de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes y es de magnitud moderada. Estos resultados se relacionan con los obtenidos por García (2014) y Edú (2014) que concluyen que tanto el liderazgo auténtico favorece el desarrollo de

las organizaciones, en este caso se aplicó esta variable al sector educación y coincide en lo mismo. Sin embargo este estudio no coincide con el estudio de Cabello y Ortega (2014) que encontraron que el liderazgo auténtico no se relaciona con los puntajes SIMCE de los estudiantes de las escuelas chilenas, lo cual se deba que los docentes son los ejercen mayor influencia en los resultados de aprendizajes de los estudiantes.

Los resultados de correlación de las hipótesis específicas permiten conocer que si existe una relación significativa entre las dimensiones del liderazgo auténtico y el compromiso organizacional de los docentes, lo cual se refuerza con los estudios nacionales de Minaya (2014) y Góngora(2016) quienes relacionan el liderazgo directivo con el compromiso de los docentes encontrando que si existe una relación significativa entre ambas variables, demostrando que el liderazgo auténtico es importante para incentivar en los docentes el deseo de permanencia y el despliegue de sus habilidades y capacidades en beneficio de los estudiantes. Sin embargo estos estudios nacionales tuvieron ciertas limitaciones en relación al tamaño muestral la mayoría la realizó en una sola organización o escuela, la cual no permite generalizar los resultados, en comparación con este estudio que se realizó en tres instituciones educativas, pero que sin embargo se hace necesario ampliar este estudio a otras instituciones educativas del Distrito de Villa el Salvador o al área de influencia de la Ugel 01 y además usar otros enfoques de investigación como el cualitativo y los diseños experimentales para darle mayor profundidad al estudio y validez a los resultados.

### **Conclusiones**

Se concluye que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo auténtico y el compromiso organizacional de los docentes de la Red 19- Ugel 01 , además se concluye que existe una relación significativa de magnitud alta entre las dimensiones del liderazgo auténtico (transparencia en las relaciones, perspectiva moral interiorizada y procesamiento balanceado) con el compromiso organizacional, lo cual significa que las características del liderazgo auténtico favorecen la participación ,identidad y esfuerzo extra de los docentes, fomentando un alto compromiso organizacional.

### **Referencias**

Avolio, B. y Gardner, W. (2005). *Authentic Leadership Development: getting to theroot of positive forms of leadership*. Gallup Leadership Institute, College of Business Administration, University of Nebraska-Lincoln, EEUU.

- Cabello, W. y Ortega, C. (2014). *“Liderazgo auténtico y resultados de SIMCE en establecimientos educacionales de comunas de la región de Maule”* (tesis pregrado). Chile, FI.: Universidad de Talca.
- García, C. (2014). *Liderazgo transformacional y auténtico en organizaciones de seguridad y defensa* (Tesis doctoral). España, FI.: Universidad de Granada.
- Góngora, R. (2016). *Liderazgo del Director y el compromiso organizacional de los Docentes de secundaria de una institución educativa del Distrito de San Martín de Porres* (Tesis de maestría no publicada). Perú, FI.: Universidad César Vallejo.
- Ilies, R., Morgeson, F. y Nahrgang, J. (2005). *Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. The Leadership Quarterly*
- Kernis, M. (2003). *Toward a Conceptualization of Optimal Self-esteem. Psychological Inquiry, 14*(1), 1-26.
- Luthans F. y Avolio B. (2003). *Authentic leadership: a positive developmental approach. En Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Ed. KS Cameron, JE Dutton, RE Quinn, pp. 241–58. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Meyer, J. Allen, N. (1996). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 63*(1), p. 1-18.
- Minaya, M. (2014). *“El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa N° 5084 “Carlos Philips Previ” Callao 2010- 2011(Tesis de maestría).Perú, FI.: Universidad Mayor de San Marcos*
- Porter, L., Steers, R. Mowday, R., Boulian, P. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology. 59*(5), 603-609.
- Valsania S. (2014). *“Influencia del liderazgo auténtico en las conductas extra- rol de los empleados”*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional de educación a distancia de Madrid.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. y Peterson, S. (2008). *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34*(1), 89-126.

Anexo 2

Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA							
TÍTULO: Liderazgo Auténtico y compromiso organizacional en la Red Educativa 19, UGEL 01.							
AUTOR: María Elena Magallanes Godoy.							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p><b>Problema general.</b> ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el liderazgo auténtico y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016?</p> <p><b>Problemas específicos.</b></p> <p>¿Cuál es el grado de relación que existe entre la Transparencia en las relaciones y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016?</p> <p>¿Cuál es el grado de relación que existe entre la Perspectiva moral interiorizada y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016?</p> <p>¿Cuál es el grado de relación que existe entre el Procesamiento balanceado y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016?</p>	<p><b>Objetivo General.</b> Determinar el grado de relación que existe entre el liderazgo auténtico y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>Determinar el grado de relación que existe la Transparencia en las relaciones y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016.</p> <p>Determinar el grado de relación que existe entre la Perspectiva moral interiorizada y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016.</p> <p>Determinar el grado de relación que existe entre el Procesamiento balanceado y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016.</p>	<p><b>Hipótesis general.</b> Existe relación directa y significativa entre el liderazgo auténtico y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> Existe relación directa y significativa entre la Transparencia en las relaciones y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016.</p> <p>Existe relación directa y significativa entre la Perspectiva moral interiorizada y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016.</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el Procesamiento balanceado y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19, UGEL 01, en el año 2016</p>	Variable 1: Liderazgo Auténtico				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			transparencia de las relaciones	Expresa sus opiniones.	1,2,3,4	Nunca.	Débil 15 - 34
				Muestra sus emociones	5		
			Perspectiva moral interiorizada	Es coherente en sus acciones.	6	De vez en cuando.	Moderado 35 - 54
				Toma decisiones basadas en los valores que practica.	7,8,9,10		
			Procesamiento balanceado	Toma decisiones escuchando diferentes puntos de vista.	10,11,12	Bastante a menudo.	Fuerte 55 - 75
				Acepta las opiniones de los demás.	13		
				Es consciente de las consecuencias de sus acciones y los trata de enmendar.	14,15		
			Variable 2: compromiso organizacional				Niveles o rangos
			Dimensiones	Indicadores	Ítems		
			Compromiso afectivo	Lazos emocionales	1,2,3,4	Totalmente en desacuerdo.	Bajo 15 - 34
				Orgullo de permanencia a la institución.	5		
			Compromiso de permanencia	Necesidad de trabajo en la institución	6,7	Indeciso	Medio 35 - 54
				Opciones laborales	8,9		
Evaluación de la permanencia	10						
Compromiso normativo	Reciprocidad con la Institución.	11,12,13,14,15	De acuerdo	Alto 55 - 75			
			Totalmente de acuerdo				

TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICA E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA INFERENCIAL
<p><b>Tipo</b> La investigación es de tipo básica, de nivel correlacional, con la finalidad de conceptualizar y caracterizar las dos variables mencionadas, asimismo busca la relación que existe entre el liderazgo auténtico y el compromiso organizacional de los docentes de la Red Educativa 19 de la Ugel 01.</p> <p><b>Diseño.</b> La presente investigación presenta un diseño no experimental y de corte transversal.</p>	<p><b>Población.</b> La población estará conformada por 304 docentes de 3 colegios estatales de la Red 19 de Ugel 01.</p> <p><b>Tipo de muestra.</b> La muestra es probabilística estratificada, con muestreo de tipo aleatorio simple o de conveniencia.</p> <p><b>Tamaño de muestra.</b> El tamaño de la muestra estará conformada por 170 docentes de 8 Instituciones educativas estatales de la red educativa 19 de Villa el Salvador.</p>	<p><b>VARIABLE 1.</b> <b>Liderazgo auténtico</b></p> <p>Técnica : Escala tipo Likert</p> <p>Instrumento: cuestionario "Authentic leadership questionnaire" ALQ</p> <p>Autor :Original de Walumbwa (2008), adaptado por Moriano y Molero en 2011 y María Magallanes G. (2016)</p> <p>Monitoreo :Dr. Jaime Sánchez</p> <p>Año :2016</p> <p>Ámbito de aplicación: 8 Instituciones Educativas de la red educativa N° 19 de la UGEL 01- Distrito de Villa el Salvador.</p> <p>Forma de administración: A los docentes de forma individual</p> <p><b>VARIABLE 2.</b> <b>El compromiso organizacional</b></p> <p>Técnica :escala tipo Likert</p> <p>Instrumento :cuestionario</p> <p>Autor :original de Meyer y Allen (1996) y Adaptado por María Magallanes (2016)</p> <p>Monitoreo :Dr. Jaime Sánchez</p> <p>Año :2016</p> <p>Ámbito de aplicación: 8 instituciones educativas de la Red N° 19 de la UGEL 01- Distrito de Villa el Salvador.</p> <p>Forma de administración: A los docentes de forma individual.</p>	<p><b>Descriptiva</b></p> <p>Se utilizará el programa SPSS 21 para el tratamiento de los datos obtenidos.</p> <p><b>Inferencial</b></p> <p>Se realizará el análisis e interpretación de los resultados acorde con los objetivos de la investigación y verificar la correlación de las variables con la medida estadística Spearman</p> <p><b>Prueba</b></p> <p>Se utilizará el software SPSS en su versión 21 y para la prueba de hipótesis se utilizar la prueba correlación de Spearman para contrastar la hipótesis de investigación.</p>





## Cuestionario de liderazgo auténtico de los directivos

Estimado (a) Docente:

El presente cuestionario es parte de una investigación educativa con fines netamente académicos, para lo cual se pide su colaboración. Su apoyo contribuirá a resolver un aspecto importante de la problemática educativa.

Instrucciones:

Por favor marca con una X con qué frecuencia cada afirmación se ajusta al estilo de comportamiento de tu Director, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1: Nunca

3: A veces

5: Siempre

2: De vez en cuando

4: A menudo

	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: transparencia en las relaciones</b>					
1.- El Director expresa claramente lo que quiere Comunicar.					
2. El Director admite sus errores cuando los comete.					
3. El Director anima a cada docente a expresar su opinión.					
4. El Director te dice la verdad aunque sea dura.					
5. EL Director muestra las emociones que corresponden exactamente con sus sentimientos.					
<b>Dimensión: perspectiva moral interiorizada</b>					
6.- El Director muestra creencias que son consistentes con sus acciones.					
7. El Director toma decisiones basadas en los valores que son importantes para él/ella.					
8.- El Director te pide que asumas decisiones que estén de acuerdo con los valores que son importantes para ti.					
9.- EL Director a la hora de tomar decisiones difíciles toma en cuenta los aspectos éticos.					
10.- El Director se muestra sincero con lo que dice o hace.					
<b>Dimensión: procesamiento balanceado</b>					
11. El Director solicita puntos de vista contrarios a las opiniones que mantiene.					
12. El Director analiza los datos relevantes antes de llegar a una decisión.					
13. El Director escucha cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones.					
14. El Director es consciente de las consecuencias de sus acciones.					
15.-El Director se da cuenta de sus errores y los trata de enmendar.					

## Cuestionario sobre actitudes de compromiso organizacional docente

Estimado (a) Docente:

El presente cuestionario sobre Compromiso Organizacional, es parte de una investigación educativa con fines netamente académicos, para lo cual se pide su colaboración. su apoyo contribuirá a resolver un aspecto importante de la problemática educativa.

**Datos generales:**

Edad:..... Sexo:..... Antigüedad en la I.E: .....

Condición: ..... Nivel que enseña: .....

Por favor, conteste las preguntas marcando con una (X) de forma objetiva y veraz.

**Escala:**

1: Totalmente en desacuerdo

3: Indeciso

5: Totalmente de acuerdo

2: En desacuerdo

4: De acuerdo

El/la Docente		1	2	3	4	5
<b>Compromiso afectivo</b>						
1	Estoy satisfecho(a) con las posibilidades que me da mi Institución Educativa de hacer las cosas en las que yo destaco.					
2	Actualmente trabajo en esta Institución Educativa más por gusto que por necesidad.					
3	Siento orgullo de pertenecer a esta Institución Educativa.					
4	Me siento como parte de una familia en esta institución educativa.					
5	Realmente siento como si los problemas de esta Institución Educativa fueran mis propios problemas.					
<b>Compromiso de permanencia</b>						
6	Aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en esta institución Educativa.					
7	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta Institución Educativa.					
8	Poseo capacidades y actitudes para encontrar otro empleo.					
9	Cuento con otras opciones de trabajo.					
10	He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer a esta Institución Educativa.					

<b>Compromiso normativo</b>					
11	Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta institución Educativa es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.				
12	He recibido algún tipo de apoyo especial de parte de esta institución Educativa.				
13	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora esta institución educativa.				
14	Me sentiría culpable si dejase ahora esta Institución Educativa, considerando todo lo que me ha dado.				
15	Ahora mismo no abandonaría esta institución Educativa porque me siento obligado(a) con toda su gente.				

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO AUTÉNTICO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: TRANSPARENCIA EN LAS REACIONES</b>							
1	El Director expresa claramente lo que quiere Comunicar.	✓		✓		✓		
2	El Director admite sus errores cuando los comete.	✓		✓		✓		
3	El Director anima a cada docente a expresar su opinión.	✓		✓		✓		
4	El Director te dice la verdad aunque sea dura.	✓		✓		✓		
5	EL Director muestra las emociones que corresponden exactamente con sus sentimientos.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: PERSPECTIVA MORAL INTERIORIZADA</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	El Director muestra creencias que son consistentes con sus acciones.	✓		✓		✓		
7	El Director toma decisiones basadas en los valores que son importantes para él/ella.	✓		✓		✓		
8	El Director te pide que asumas decisiones que estén de acuerdo con los valores que son importantes para ti.	✓		✓		✓		
9	EL Director a la hora de tomar decisiones difíciles toma en cuenta los aspectos éticos.	✓		✓		✓		
10	El Director se muestra sincero con lo que dice o hace.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: PROCESAMIENTO BALANCEADO</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	El Director solicita puntos de vista contrarios a las opiniones que mantiene.	✓		✓		✓		
12	El Director analiza los datos relevantes antes de llegar a una decisión.	✓		✓		✓		
13	El Director escucha cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones.	✓		✓		✓		
14	El Director es consciente de las consecuencias de sus acciones.	✓		✓		✓		
15	El Director Se da cuenta de sus errores y los trata de	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Huamán Valle, Lucarbines  
DNI: 10442359

Especialidad del validador: Lengua - Literatura

09 de dic del 2016.

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

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



Firma del Experto Informante.

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION: COMPROMISO AFECTIVO							
1	Me he integrado plenamente con esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
2	Tengo voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito de esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
3	Siento apego emocional a esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
4	Realmente siento como si los problemas de esta institución educativa fueran mis propios problemas.	✓		✓		✓		
5	Siento orgullo de pertenecer a esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN COMPROMISO DE CONTINUIDAD	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
7	Otras personas dependen de mis ingresos de esta institución.	✓		✓		✓		
8	Cuento con diversas opciones de trabajo.	✓		✓		✓		
9	Poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo.	✓		✓		✓		
10	He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta institución.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN COMPROMISO NORMATIVO	Si	No	Si	No	Si	No	
11	He recibido algún tipo de apoyo especial de parte de esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
12	Ahora mismo no abandonaría esta Institución Educativa, porque me siento obligado con toda su gente.	✓		✓		✓		
13	Tengo una sensación de deuda con esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
14	Soy leal a esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
15	Aunque tuviera ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable             Aplicable después de corregir             No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Huamán Valle Lucarbines  
DNI: 10442359

Especialidad del validador: Lengua - Literatura

09 de dic del 2016

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

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

  
-----  
**Firma del Experto Informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO AUTÉNTICO**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: TRANSPARENCIA EN LAS REACIONES</b>							
1	El Director expresa claramente lo que quiere Comunicar.	✓		✓		✓		
2	El Director admite sus errores cuando los comete.	✓		✓		✓		
3	El Director anima a cada docente a expresar su opinión.	✓		✓		✓		
4	El Director te dice la verdad aunque sea dura.	✓		✓		✓		
5	EL Director muestra las emociones que corresponden exactamente con sus sentimientos.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: PERSPECTIVA MORAL INTERIORIZADA</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	El Director muestra creencias que son consistentes con sus acciones.	✓		✓		✓		
7	El Director toma decisiones basadas en los valores que son importantes para él/ella.	✓		✓		✓		
8	El Director te pide que asumas decisiones que estén de acuerdo con los valores que son importantes para ti.	✓		✓		✓		
9	EL Director a la hora de tomar decisiones difíciles toma en cuenta los aspectos éticos.	✓		✓		✓		
10	El Director se muestra sincero con lo que dice o hace.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: PROCESAMIENTO BALANCEADO</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	El Director solicita puntos de vista contrarios a las opiniones que mantiene.	✓		✓		✓		
12	El Director analiza los datos relevantes antes de llegar a una decisión.	✓		✓		✓		
13	El Director escucha cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones.	✓		✓		✓		
14	El Director es consciente de las consecuencias de sus acciones.	✓		✓		✓		
15	El Director Se da cuenta de sus errores y los trata de	✓		✓		✓		



enmendar.							
-----------	--	--	--	--	--	--	--

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Cynthia Mercedes López Gómez  
 DNI: 41691153

Especialidad del validador: Mg. en Educación con mención en docencia y gestión educativa

28 de 11 del 2016

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

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

*Lopez*

---

**Mg. CYNTHIA M. LÓPEZ GÓMEZ**  
 E - GRSE 004329  
 Firma del **Expositor** Informante.  
**DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION: COMPROMISO AFECTIVO							
1	Me he integrado plenamente con esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
2	Tengo voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito de esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
3	Siento apego emocional a esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
4	Realmente siento como si los problemas de esta institución educativa fueran mis propios problemas.	✓		✓		✓		
5	Siento orgullo de pertenecer a esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
	DIMENSION COMPROMISO DE CONTINUIDAD							
		Si	No	Si	No	Si	No	
6	Aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
7	Otras personas dependen de mis ingresos de esta institución.	✓		✓		✓		
8	Cuento con diversas opciones de trabajo.	✓		✓		✓		
9	Poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo.	✓		✓		✓		
10	He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta institución.	✓		✓		✓		
	DIMENSION COMPROMISO NORMATIVO							
		Si	No	Si	No	Si	No	
11	He recibido algún tipo de apoyo especial de parte de esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
12	Ahora mismo no abandonaría esta Institución Educativa, porque me siento obligado con toda su gente.	✓		✓		✓		
13	Tengo una sensación de deuda con esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
14	Soy leal a esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
15	Aunque tuviera ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Cynthia Mercedes López Gómez  
DNI: 41694153

Especialidad del validador: Mg en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa

28 de 11 del 2016

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

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

  
.....  
**Mg. CYNTHIA M. LÓPEZ GÓMEZ**  
R - GRSE 004329  
Firma del **Experto Informante.**  
**DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO AUTÉNTICO**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: TRANSPARENCIA EN LAS REACIONES</b>								
1	El Director expresa claramente lo que quiere Comunicar.	✓		✓		✓		
2	El Director admite sus errores cuando los comete.	✓		✓		✓		
3	El Director anima a cada docente a expresar su opinión.	✓		✓		✓		
4	El Director te dice la verdad aunque sea dura.	✓		✓		✓		
5	EL Director muestra las emociones que corresponden exactamente con sus sentimientos.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: PERSPECTIVA MORAL INTERIORIZADA</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
6	El Director muestra creencias que son consistentes con sus acciones.	✓		✓		✓		
7	El Director toma decisiones basadas en los valores que son importantes para él/ella.	✓		✓		✓		
8	El Director te pide que asumas decisiones que estén de acuerdo con los valores que son importantes para ti.	✓		✓		✓		
9	EL Director a la hora de tomar decisiones difíciles toma en cuenta los aspectos éticos.	✓		✓		✓		
10	El Director se muestra sincero con lo que dice o hace.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: PROCESAMIENTO BALANCEADO</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	El Director solicita puntos de vista contrarios a las opiniones que mantiene.	✓		✓		✓		
12	El Director analiza los datos relevantes antes de llegar a una decisión.	✓		✓		✓		
13	El Director escucha cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones.	✓		✓		✓		
14	El Director es consciente de las consecuencias de sus acciones.	✓		✓		✓		
15	El Director Se da cuenta de sus errores y los trata de	✓		✓		✓		

enmendar.

Observaciones (precisar si hay  
suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MÁXIMO MONTEZA FLORES  
DNI: 10082196

Especialidad del  
validador: Docencia Universitaria, UNE - ENMOUEGURMA, VALLE CAJON

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

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

20 de Nov del 2016



Firma del Experto Informante.

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION: COMPROMISO AFECTIVO							
1	Me he integrado plenamente con esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
2	Tengo voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito de esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
3	Siento apego emocional a esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
4	Realmente siento como si los problemas de esta institución educativa fueran mis propios problemas.	✓		✓		✓		
5	Siento orgullo de pertenecer a esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN COMPROMISO DE CONTINUIDAD	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
7	Otras personas dependen de mis ingresos de esta institución.	✓		✓		✓		
8	Cuento con diversas opciones de trabajo.	✓		✓		✓		
9	Poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo.	✓		✓		✓		
10	He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta institución.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN COMPROMISO NORMATIVO	Si	No	Si	No	Si	No	
11	He recibido algún tipo de apoyo especial de parte de esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
12	Ahora mismo no abandonaría esta Institución Educativa, porque me siento obligado con toda su gente.	✓		✓		✓		
13	Tengo una sensación de deuda con esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
14	Soy leal a esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		
15	Aunque tuviera ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora esta Institución Educativa.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MAXIMO MONTEZA FLORES  
DNI: 10082196

Especialidad del validador: DOCENCIA UNIVERSITARIA UNIV. NAC. EDUC. GARIBAY GONZALEZ Y URBEL LA CRUZ

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

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

20 de NOV del 2016

\_\_\_\_\_  


Firma del Experto Informante.

**Confiabilidad de los instrumentos**

## Prueba piloto para la variable Liderazgo Auténtico

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,947	15

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	35,84	182,763	,774	,942
P2	36,41	183,704	,731	,943
P3	36,09	179,254	,829	,941
P4	35,97	176,977	,862	,940
P5	36,01	181,153	,852	,940
P6	36,07	190,856	,651	,945
P7	35,44	183,081	,764	,942
P8	35,83	182,169	,748	,943
P9	35,71	178,996	,903	,939
P10	35,80	172,815	,924	,938
P11	36,41	199,309	,397	,950
P12	36,44	194,438	,543	,947
P13	36,23	194,121	,539	,947
P14	36,22	191,635	,571	,947
P15	36,33	191,243	,580	,947



## Prueba piloto para la variable Compromiso Organizacional

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,834	15

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	49,97	72,058	,390	,828
P2	50,05	69,289	,569	,820
P3	50,30	67,831	,591	,817
P4	50,60	67,263	,506	,821
P5	50,04	69,101	,500	,822
P6	51,45	67,563	,497	,821
P7	50,36	68,685	,387	,829
P8	50,41	68,549	,541	,820
P9	49,99	71,912	,375	,829
P10	50,70	69,568	,297	,836
P11	51,77	66,121	,453	,825
P12	51,46	64,834	,513	,821
P13	51,85	67,502	,419	,827
P14	50,34	69,219	,475	,823
P15	51,18	67,551	,488	,822



INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 7093  
**República de Francia**  
R.D.Z. N° 1010 - 1985



"Año de la consolidación del Mar de Grau"

## CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 7093  
"REPÚBLICA DE FRANCIA" DE VILLA EL SALVADOR DE LA  
JURISDICCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA -  
UGEL N° 01 - SAN JUAN DE MIRAFLORES, QUE SUSCRIBE:


HACE CONSTAR:

Que, doña **MARIA ELENA MAGALLANES GODOY**, estudiante de post grado de la Universidad "Cesar Vallejo", en la especialidad de Administración de la Educación ha aplicado el Instrumento de Investigación que forma parte de la Tesis denominada "**El Liderazgo autentico y el compromiso organizacional en la Red Educativa N° 19 de la ugel 01**" a los docentes de la Institución Educativa a mi cargo.

Se extiende la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que estime conveniente.

Villa el Salvador, 18 de enero del 2017.



  
MAURO W. GASTELU LUYCO  
DIRECTOR (d)  
I.E. 7093 REPÚBLICA DE FRANCIA



“Año del Buen Servicio al Ciudadano”

COMPLEJO EDUCATIVO N° 7213  
**“PERUANO JAPONES”**  
UGEL 01 – SAN JUAN DE MIRAFLORES

Av. 200 Millas S/N Urbanización Pachacamac IV Etapa Villa El Salvador Teléfono 293-4417

## CONSTANCIA

EL QUE SUSCRIBE DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 7213 “PERUANO JAPONÉS” DEL DISTRITO DE VILLA EL SALVADOR, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE LIMA

### HACEN CONSTAR:

Que, Doña **MARIA ELENA MAGALLANES GODOY**, estudiante de post-grado la Universidad “CESAR VALLEJO”, en la especialidad de ADMINISTRACION DE LA EDUCACION, ha aplicado el Instrumento de Investigación que forma parte de la Tesis denominada “El Liderazgo Autentico y el Compromiso Organizacional en la Red Educativa N° 19 de la Ugel 01”, a los docentes de la Institución Educativa a mi Cargo.

Se otorga la presente a solicitud verbal de la interesada, para los fines que estime por conveniente.

Villa El Salvador, 13 de enero de 2017.



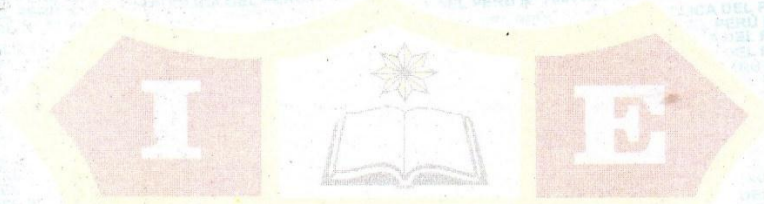
**CESAR AUGUSTO RAMOS TIPACTI**  
DIRECTOR DEL PLANTEL



**INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 7091**  
**REPÚBLICA DEL PERÚ**  
**VILLA EL SALVADOR**



**CONSTANCIA DE APLICACION DE ENCUESTA**



**EL DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 7091 REPUBLICA DEL PERU, QUE SUSCRIBE:**

**HACE CONSTAR:**

Que, la Lic. **María Magallanes Godoy**; quien con fecha 05 de diciembre 2016, solicito permiso para realizar una encuesta a los docentes, como parte de su trabajo de investigación de estudios en Maestría. Habiéndosele dado las facilidades del caso para dicho fin.

Se expide la presente constancia a la interesada para los fines que estime conveniente.

Villa El Salvador, 12 de enero de 2017.



**JOSE ANTONIO ARCE MEJIA**  
**DIRECTOR-**

**Anexo 7**  
**Base datos: Liderazgo auténtico**

N°	Transp. relaciones					Per. Moral Interioriz.					Proces. Balanceado							
	it1	it2	it3	it4	it5	it6	it7	it8	It9	it10	It11	it12	it13	it14	it15			
1	1	3	2	2	2	10	1	2	2	2	4	11	3	5	5	4	5	22
2	2	5	5	3	5	20	2	5	3	5	5	20	5	5	5	5	5	25
3	2	5	4	4	5	20	2	4	4	5	5	20	5	5	5	4	4	23
4	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25
5	1	4	2	5	3	15	1	2	5	3	4	15	5	4	4	3	5	21
6	3	4	4	4	5	20	3	4	4	5	3	19	5	3	5	5	5	23
7	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25
8	2	4	2	2	3	13	2	2	2	3	4	13	5	5	4	4	4	22
9	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	3	5	23
10	4	4	5	4	5	22	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	5	25
11	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	5	4	5	5	3	22
12	2	4	4	3	5	18	2	4	3	5	3	17	5	2	4	3	4	18
13	1	2	2	2	4	11	1	2	2	4	3	12	4	5	2	4	4	19
14	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	3	5	4	4	1	17
15	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	5	4	4	21
16	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	3	23
17	2	4	2	1	4	13	2	2	1	4	3	12	5	4	3	2	4	18
18	2	4	5	5	3	19	2	5	5	3	5	20	3	5	3	5	5	21
19	3	4	5	5	5	22	3	5	5	5	5	23	5	4	5	4	5	23
20	2	4	2	2	3	13	2	2	2	3	4	13	5	5	5	4	5	24
21	2	4	3	1	5	15	2	3	1	5	4	15	5	5	5	1	5	21
22	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	4	5	24
23	3	4	3	5	2	17	3	3	5	2	3	16	5	5	2	5	5	22
24	2	5	5	4	5	21	2	5	4	5	4	20	5	4	5	4	5	23
25	3	4	2	5	2	16	3	2	5	2	3	15	5	3	5	2	5	20
26	3	4	2	2	2	13	3	2	2	2	3	12	5	5	4	3	5	22
27	2	4	2	5	3	16	2	2	5	3	3	15	4	3	4	5	4	20
28	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	4	3	3	18
29	2	4	2	1	5	14	2	2	1	5	3	13	5	4	3	1	4	17
30	2	4	4	4	3	17	2	4	4	3	4	17	5	4	4	3	5	21
31	3	3	5	5	5	21	3	5	5	5	5	23	5	5	5	3	5	23
32	2	4	4	4	3	17	2	4	4	3	4	17	4	5	5	1	4	19
33	1	4	2	5	5	17	1	2	5	5	3	16	5	4	4	1	4	18
34	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25
35	3	4	3	5	4	19	3	3	5	4	5	20	4	4	5	4	5	22
36	2	4	4	4	5	19	2	4	4	5	3	18	4	4	3	1	3	15
37	1	4	4	4	5	18	1	4	4	5	3	17	4	5	3	2	4	18
38	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	3	5	4	4	1	17
39	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	5	4	4	21
40	1	4	3	5	4	17		3	5	4	4	16	3	5	4	4	1	17
41	2	5	5	3	5	20	2	5	3	5	5	20	5	5	5	5	5	25
42	2	5	4	4	5	20	2	4	4	5	5	20	5	5	5	4	4	23
43	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25

44	1	4	2	5	3	15	1	2	5	3	4	15	5	4	4	3	5	21
45	3	4	4	4	5	20	3	4	4	5	3	19	5	3	5	5	5	23
46	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25
47	2	4	2	2	3	13	2	2	2	3	4	13	5	5	4	4	4	22
48	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	3	5	23
49	4	4	5	4	5	22	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	5	25
50	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	5	4	5	5	3	22
51	2	4	4	3	5	18	2	4	3	5	3	17	5	2	4	3	4	18
52	1	2	2	2	4	11	1	2	2	4	3	12	4	5	2	4	4	19
53	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	3	5	4	4	1	17
54	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	5	4	4	21
55	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	3	23
56	2	4	2	1	4	13	2	2	1	4	3	12	5	4	3	2	4	18
57	2	4	5	5	3	19	2	5	5	3	5	20	3	5	3	5	5	21
58	3	4	5	5	5	22	3	5	5	5	5	23	5	4	5	4	5	23
59	2	4	2	2	3	13	2	2	2	3	4	13	5	5	5	4	5	24
60	2	4	3	1	5	15	2	3	1	5	4	15	5	5	5	1	5	21
61	1	3	2	2	2	10	1	2	2	2	4	11	3	5	5	4	5	22
62	2	5	5	3	5	20	2	5	3	5	5	20	5	5	5	5	5	25
63	2	5	4	4	5	20	2	4	4	5	5	20	5	5	5	4	4	23
64	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25
65	1	4	2	5	3	15	1	2	5	3	4	15	5	4	4	3	5	21
66	3	4	4	4	5	20	3	4	4	5	3	19	5	3	5	5	5	23
67	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25
68	2	4	2	2	3	13	2	2	2	3	4	13	5	5	4	4	4	22
68	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	3	5	23
70	4	4	5	4	5	22	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	5	25
71	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	5	4	5	5	3	22
72	2	4	4	3	5	18	2	4	3	5	3	17	5	2	4	3	4	18
73	1	2	2	2	4	11	1	2	2	4	3	12	4	5	2	4	4	19
74	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	3	5	4	4	1	17
75	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	5	4	4	21
76	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	3	23
77	2	4	2	1	4	13	2	2	1	4	3	12	5	4	3	2	4	18
78	2	4	5	5	3	19	2	5	5	3	5	20	3	5	3	5	5	21
79	3	4	5	5	5	22	3	5	5	5	5	23	5	4	5	4	5	23
80	2	4	2	2	3	13	2	2	2	3	4	13	5	5	5	4	5	24
81	2	4	3	1	5	15	2	3	1	5	4	15	5	5	5	1	5	21
82	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	4	5	24
83	3	4	3	5	2	17	3	3	5	2	3	16	5	5	2	5	5	22
84	2	5	5	4	5	21	2	5	4	5	4	20	5	4	5	4	5	23
85	3	4	2	5	2	16	3	2	5	2	3	15	5	3	5	2	5	20
86	3	4	2	2	2	13	3	2	2	2	3	12	5	5	4	3	5	22
87	2	4	2	5	3	16	2	2	5	3	3	15	4	3	4	5	4	20
88	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	4	3	3	18
89	2	4	2	1	5	14	2	2	1	5	3	13	5	4	3	1	4	17
90	2	4	4	4	3	17	2	4	4	3	4	17	5	4	4	3	5	21

91	3	3	5	5	5	21	3	5	5	5	5	23	5	5	5	3	5	23
92	2	4	4	4	3	17	2	4	4	3	4	17	4	5	5	1	4	19
93	1	4	2	5	5	17	1	2	5	5	3	16	5	4	4	1	4	18
94	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25
95	3	4	3	5	4	19	3	3	5	4	5	20	4	4	5	4	5	22
96	2	4	4	4	5	19	2	4	4	5	3	18	4	4	3	1	3	15
97	1	4	4	4	5	18	1	4	4	5	3	17	4	5	3	2	4	18
98	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	3	5	4	4	1	17
99	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	5	4	4	21
100	1	4	3	5	4	17	2	3	5	4	4	18	3	5	4	4	1	17
101	2	5	5	3	5	20	2	5	3	5	5	20	5	5	5	5	5	25
102	2	5	4	4	5	20	2	4	4	5	5	20	5	5	5	4	4	23
103	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25
104	1	4	2	5	3	15	1	2	5	3	4	15	5	4	4	3	5	21
105	3	4	4	4	5	20	3	4	4	5	3	19	5	3	5	5	5	23
106	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25
107	2	4	2	2	3	13	2	2	2	3	4	13	5	5	4	4	4	22
108	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	3	5	23
109	4	4	5	4	5	22	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	5	25
110	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	5	4	5	5	3	22
111	2	4	4	3	5	18	2	4	3	5	3	17	5	2	4	3	4	18
112	1	2	2	2	4	11	1	2	2	4	3	12	4	5	2	4	4	19
113	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	3	5	4	4	1	17
114	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	5	4	4	21
115	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	3	23
116	2	4	2	1	4	13	2	2	1	4	3	12	5	4	3	2	4	18
117	1	3	2	2	2	10	1	2	2	2	4	11	3	5	5	4	5	22
118	2	5	5	3	5	20	2	5	3	5	5	20	5	5	5	5	5	25
119	2	5	4	4	5	20	2	4	4	5	5	20	5	5	5	4	4	23
120	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25
121	1	4	2	5	3	15	1	2	5	3	4	15	5	4	4	3	5	21
122	3	4	4	4	5	20	3	4	4	5	3	19	5	3	5	5	5	23
123	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25
124	2	4	2	2	3	13	2	2	2	3	4	13	5	5	4	4	4	22
125	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	3	5	23
126	4	4	5	4	5	22	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	5	25
127	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	5	4	5	5	3	22
128	2	4	4	3	5	18	2	4	3	5	3	17	5	2	4	3	4	18
129	1	2	2	2	4	11	1	2	2	4	3	12	4	5	2	4	4	19
130	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	3	5	4	4	1	17
131	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	5	4	4	21
132	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	3	23
133	2	4	2	1	4	13	2	2	1	4	3	12	5	4	3	2	4	18
134	2	4	5	5	3	19	2	5	5	3	5	20	3	5	3	5	5	21
135	3	4	5	5	5	22	3	5	5	5	5	23	5	4	5	4	5	23
136	2	4	2	2	3	13	2	2	2	3	4	13	5	5	5	4	5	24
137	2	4	3	1	5	15	2	3	1	5	4	15	5	5	5	1	5	21

138	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	4	5	24
139	3	4	3	5	2	17	3	3	5	2	3	16	5	5	2	5	5	22
140	2	5	5	4	5	21	2	5	4	5	4	20	5	4	5	4	5	23
141	3	4	2	5	2	16	3	2	5	2	3	15	5	3	5	2	5	20
142	3	4	2	2	2	13	3	2	2	2	3	12	5	5	4	3	5	22
143	2	4	2	5	3	16	2	2	5	3	3	15	4	3	4	5	4	20
144	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	4	3	3	18
145	2	4	2	1	5	14	2	2	1	5	3	13	5	4	3	1	4	17
146	2	4	4	4	3	17	2	4	4	3	4	17	5	4	4	3	5	21
147	3	3	5	5	5	21	3	5	5	5	5	23	5	5	5	3	5	23
148	2	4	4	4	3	17	2	4	4	3	4	17	4	5	5	1	4	19
149	1	4	2	5	5	17	1	2	5	5	3	16	5	4	4	1	4	18
150	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25
151	3	4	3	5	4	19	3	3	5	4	5	20	4	4	5	4	5	22
152	2	4	4	4	5	19	2	4	4	5	3	18	4	4	3	1	3	15
153	1	4	4	4	5	18	1	4	4	5	3	17	4	5	3	2	4	18
154	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	3	5	4	4	1	17
155	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	5	4	4	21
156	1	4	3	5	4	17		3	5	4	4	16	3	5	4	4	1	17
157	2	5	5	3	5	20	2	5	3	5	5	20	5	5	5	5	5	25
158	2	5	4	4	5	20	2	4	4	5	5	20	5	5	5	4	4	23
159	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25
160	1	4	2	5	3	15	1	2	5	3	4	15	5	4	4	3	5	21
161	3	4	4	4	5	20	3	4	4	5	3	19	5	3	5	5	5	23
162	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	5	25
163	2	4	2	2	3	13	2	2	2	3	4	13	5	5	4	4	4	22
164	2	5	5	5	5	22	2	5	5	5	5	22	5	5	5	3	5	23
165	4	4	5	4	5	22	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	5	25
166	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	5	4	5	5	3	22
167	2	4	4	3	5	18	2	4	3	5	3	17	5	2	4	3	4	18
168	1	2	2	2	4	11	1	2	2	4	3	12	4	5	2	4	4	19
169	1	4	3	5	4	17	1	3	5	4	4	17	3	5	4	4	1	17
170	2	5	3	5	4	19	2	3	5	4	4	18	4	4	5	4	4	21





44	6	4	2	5	3	1	2	5	3	4	5	4	4	3	5	56	
45	3	4	4	4	5	3	4	4	5	3	5	3	5	5	5	62	
46	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69	
47	2	4	2	2	3	2	2	2	3	4	5	5	4	4	4	48	
48	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	67
49	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	70
50	1	4	3	5	4	1	3	5	4	4	5	4	5	5	3	56	
51	2	4	4	3	5	2	4	3	5	3	5	2	4	3	4	53	
52	7	2	2	2	4	1	2	2	4	3	4	5	2	4	4	48	
53	1	4	3	5	4	1	3	5	4	4	3	5	4	4	1	51	
54	2	5	3	5	4	2	3	5	4	4	4	4	5	4	4	58	
55	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	67	
56	2	4	2	1	4	2	2	1	4	3	5	4	3	2	4	43	
57	2	4	5	5	3	2	5	5	3	5	3	5	3	5	5	60	
58	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	68	
59	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	68	
60	2	4	2	2	3	2	2	2	3	4	5	5	5	4	5	50	
61	6	3	2	2	2	1	2	2	2	4	3	5	5	4	5	48	
62	2	5	5	3	5	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	65	
63	2	5	4	4	5	2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	63	
64	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69	
65	1	4	2	5	3	7	2	5	3	4	5	4	4	3	5	57	
66	3	4	4	4	5	3	4	4	5	3	5	3	5	5	5	62	
67	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69	
68	2	4	2	2	3	2	2	2	3	4	5	5	4	4	4	48	
68	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	67	
70	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	70	
71	1	4	3	5	4	1	3	5	4	4	5	4	5	5	3	56	
72	2	4	4	3	5	2	4	3	5	3	5	2	4	3	4	53	
73	7	2	2	2	4	1	2	2	4	3	4	5	2	4	4	48	
74	1	4	3	5	4	7	3	5	4	4	3	5	4	4	1	57	
75	2	5	3	5	4	2	3	5	4	4	4	4	5	4	4	58	
76	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	67	
77	2	4	2	1	4	2	2	1	4	3	5	4	3	2	4	43	
78	2	4	5	5	3	2	5	5	3	5	3	5	3	5	5	60	
79	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	68	
80	2	4	2	2	3	2	2	2	3	4	5	5	5	4	5	50	
81	2	4	3	1	5	2	3	1	5	4	5	5	5	1	5	51	
82	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	68	
83	3	4	3	5	2	3	3	5	2	3	5	5	2	5	5	55	
84	2	5	5	4	5	2	5	4	5	4	5	4	5	4	5	64	
85	3	4	2	5	2	3	2	5	2	3	5	3	5	2	5	51	
86	3	4	2	2	2	3	2	2	2	3	5	5	4	3	5	47	
87	2	4	2	5	3	2	2	5	3	3	4	3	4	5	4	51	
88	2	5	3	5	4	2	3	5	4	4	4	4	4	3	3	55	
89	2	4	2	1	5	2	2	1	5	3	5	4	3	7	4	50	

90	2	4	4	4	3	2	4	4	3	4	5	4	4	3	5	55
91	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	67
92	2	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	5	5	1	4	53
93	7	4	2	5	5	1	2	5	5	3	5	4	4	1	4	57
94	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
95	3	4	3	5	4	3	3	5	4	5	4	4	5	4	5	61
96	2	4	4	4	5	2	4	4	5	3	4	4	3	7	3	58
97	6	4	4	4	5	7	4	4	5	3	4	5	3	2	4	64
98	1	4	3	5	4	1	3	5	4	4	3	5	4	4	1	51
99	2	5	3	5	4	2	3	5	4	4	4	4	5	4	4	58
100	1	4	3	5	4		3	5	4	4	3	5	4	4	1	50
101	2	5	5	3	5	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	65
102	2	5	4	4	5	2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	63
103	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
104	6	4	2	5	3	1	2	5	3	4	5	4	4	3	5	56
105	3	4	4	4	5	3	4	4	5	3	5	3	5	5	5	62
106	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
107	2	4	2	2	3	2	2	2	3	4	5	5	4	4	4	48
108	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	67
109	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	70
110	1	4	3	5	4	1	3	5	4	4	5	4	5	5	3	56
111	2	4	4	3	5	2	4	3	5	3	5	2	4	3	4	53
112	7	2	2	2	4	1	2	2	4	3	4	5	2	4	4	48
113	1	4	3	5	4	1	3	5	4	4	3	5	4	4	1	51
114	2	5	3	5	4	2	3	5	4	4	4	4	5	4	4	58
115	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	67
116	2	4	2	1	4	2	2	1	4	3	5	4	3	2	4	43
117	4	3	2	2	2	1	2	2	2	4	3	5	5	4	5	46
118	2	5	5	3	5	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	65
119	2	5	4	4	5	2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	63
120	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
121	1	4	2	5	3	7	2	5	3	4	5	4	4	3	5	57
122	3	4	4	4	5	3	4	4	5	3	5	3	5	5	5	62
123	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
124	2	4	2	2	3	2	2	2	3	4	5	5	4	4	4	48
125	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	67
126	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	70
127	1	4	3	5	4	1	3	5	4	4	5	4	5	5	3	56
128	2	4	4	3	5	2	4	3	5	3	5	2	4	3	4	53
129	7	2	2	2	4	1	2	2	4	3	4	5	2	4	4	48
130	1	4	3	5	4	7	3	5	4	4	3	5	4	4	1	57
131	2	5	3	5	4	2	3	5	4	4	4	4	5	4	4	58
132	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	67
133	2	4	2	1	4	2	2	1	4	3	5	4	3	2	4	43
134	2	4	5	5	3	2	5	5	3	5	3	5	3	5	5	60
135	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	68

