



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo y compromiso organizacional en trabajadores de la Unidad de  
Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018**

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

**Maestro en Administración de Negocios – MBA**

**AUTOR:**

Br. Percy Alexis Serna Quevedo

**ASESOR:**

Dr. Yolvi Javier Ocaña Fernández

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gerencia del talento humano

**LIMA – Perú**

**2018**



### DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **SERNA QUEVEDO PERCY ALEXIS**

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Administración de Negocios - MBA*, ha sustentado la tesis titulada:

**LIDERAZGO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL 01 DE LIMA METROPOLITANA - 2018**

Fecha: 22 de agosto de 2018

Hora: 7:00 p.m.

**JURADOS:**

**PRESIDENTE: Dr. Arturo Eduardo Melgar Begazo**

Firma: .....

**SECRETARIO: Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo**

Firma: .....

**VOCAL: Dr. Yolvi Ocaña Fernández**

Firma: .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*Aprobado por mayoría*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

*Registrar APA*

.....  
.....  
.....

**Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.**

## Dedicatoria

Dedicado a Dios quien me ha sostenido en los momentos difíciles de mi vida, dándome aliento con su Espíritu de consejo, fortaleza e inteligencia, Él me fue regalando en el camino pruebas que me fortalecieron y personas que me brindaron su apoyo y aun cuando todo se veía oscuro me mostró que solo en Él se pueden hacer grandes cosas.

A Mily, mi novia y futura esposa, uno de los ángeles que Dios me regaló, en medio de la tormenta siempre supiste darme calma, aliento y esa paz que necesitaba para avanzar y terminar con cada cosa que me proponía, porque nunca dejaste de creer en mí me mostraste tu amor y paciencia, jamás soltaste mi mano y juntos llegamos al final de este tramo de nuestras vidas. Gracias mi amor por todo ¡Te amo!

A mis padres Eliseo y Petronila, ustedes son las personas que me dieron la vida y que gracias a Dios hoy comparten este logro conmigo, el esfuerzo de este paso en mi vida es también gracias a ustedes porque siempre tuve su apoyo incondicional, me demostraron que la distancia física no aleja a la familia. Con amor para ustedes.

A mi hermano Paul, siempre has estado pendiente de mí, siempre has tenido una palabra de aliento y aun con mis defectos sigues creyendo y confiando en mí, me enseñaste que el amor entre hermanos existe y que los años no lo disminuyen por el contrario lo fortalecen. Gracias hermano.

### **Agradecimiento**

Al Dr. Yolvi Ocaña, mi asesor de tesis, por su apoyo constante, paciencia, por los excelentes consejos y todas las facilidades que me brindó durante el desarrollo de la presente investigación.

Al Mg. Luis Yataco Ramírez, director de la Unidad de Gestión Educativa Local 01, por abrirme las puertas de la Institución que dirige y permitirme el desarrollo de ésta investigación.



## Declaración de autoría

Yo, Percy Alexis Serna Quevedo, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa de Maestría en Administración de Negocios - MBA, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado “Liderazgo y compromiso organizacional trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018”, en 101 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración de Negocios - MBA, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado 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 la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado 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 determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 15 de agosto del 2018

---

Percy Alexis Serna Quevedo  
DNI: 43993278

## Presentación

Señores miembros del Jurado,

Presento a ustedes mi tesis titulada “Liderazgo y compromiso organizacional en trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana – 2018”, cuyo objetivo fue determinar si existe relación entre las dimensiones de liderazgo y el compromiso organizacional en trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana – 2018, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestro.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos: El capítulo uno: Introducción, contiene la realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y objetivos. El segundo capítulo: Método, que contiene el diseño de investigación, variables y operacionalización, población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos, métodos de análisis de datos y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

El autor

## Índice

Página del jurado .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Declaración de autoría .....	v
Presentación .....	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	xi
Abstrac .....	xii
I. Introducción .....	13
1.1. Realidad problemática .....	14
1.2. Trabajos previos .....	17
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	23
1.4. Formulación del problema .....	47
1.5. Justificación del estudio .....	47
1.6. Hipótesis .....	48
1.7. Objetivos.....	49
II. Método.....	50
2.2. Variables y operacionalización .....	52
2.3. Población y muestra .....	54
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	56
2.5. Validez y confiabilidad de los instrumentos .....	58
2.6. Métodos de análisis de datos .....	59
III. Resultados.....	60
IV. Discusión .....	67
V. Conclusiones .....	70
VI. Recomendaciones .....	72
VII. Referencias.....	75
Anexos .....	80
Anexo 1: Artículo científico.....	81
Anexo 2: Matriz de consistencia.....	90
Anexo 3: Instrumento de recolección de datos .....	92
Anexo 4: Confiabilidad de los instrumentos .....	95

Anexo 5: Solicitud de permiso para aplicar instrumentos a trabajadores de la UGEL 01 .....	97
Anexo 6: Base de datos .....	99

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: <i>Matriz de operacionalización de la variable Liderazgo</i>	53
Tabla 2: <i>Matriz de operacionalización de la variable Compromiso Organizacional</i>	54
Tabla 3: <i>Población de estudio</i>	55
Tabla 4: <i>Ficha técnica del instrumento para medir Liderazgo</i>	57
Tabla 5: <i>Ficha técnica del instrumento para medir Compromiso Organizacional</i>	58
Tabla 6: <i>Confiabilidad del cuestionario de liderazgo</i>	58
Tabla 7: <i>Confiabilidad del cuestionario de Compromiso Organizacional</i>	59
Tabla 8: <i>Niveles de percepción del Compromiso organizacional</i>	61
Tabla 9: <i>Niveles de compromiso organizacional por dimensiones</i>	62
Tabla 10: <i>Percepción de estilos de liderazgo</i>	63
Tabla 11: <i>Prueba de hipótesis 1</i>	64
Tabla 12: <i>Prueba de hipótesis 2</i>	65
Tabla 13: <i>Prueba de hipótesis 3</i>	66

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1: Niveles de percepción de compromiso organizacional	61
Figura 2: Niveles de compromiso organizacional por dimensiones	62
Figura 3: Percepción de estilos de liderazgo	63

## Resumen

La presente investigación titulada Liderazgo y compromiso organizacional en trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018. Tuvo como objetivo general establecer si existe relación entre las dimensiones de liderazgo y compromiso organizacional en trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana.

El método empleado fue hipotético deductivo, el tipo de investigación fue básica de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por 145 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana y la muestra por 105 trabajadores. La técnica empleada para recolectar información fue una encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios, uno para cada variable.

Se llegaron a las siguientes conclusiones: (a) El 88,6% de los trabajadores percibieron que el compromiso organizacional es alto, el 2,9% presenta un nivel bajo y el 8,6% opina que se encuentra en un nivel medio. (b) El 19% de los trabajadores perciben que su organización se ejerce un estilo de liderazgo autoritario, un 66% menciona que existe liderazgo democrático y el 15% refiere que existe un estilo laissez faire. (c) Los valores obtenidos dan evidencias suficientes para afirmar que no existe relación entre ninguna de las dimensiones de la variable de liderazgo en relación a la variable de compromiso organizacional.

Palabras claves: liderazgo, compromiso, organizaciones.

## Abstract

The present research entitled Leadership and organizational commitment in workers of the Local Educational Management Unit 01 of Metropolitan Lima - 2018. Its general objective was to establish whether there is a relationship between the dimensions of leadership and organizational commitment in workers of the Local Educational Management Unit 01 of Metropolitan Lima.

The method used was hypothetical deductive, the type of research was basic correlational level, quantitative approach; of non-experimental design: transversal. The population was formed by 145 workers of the Local Educational Management Unit 01 of Metropolitan Lima and the sample by 105 workers. The technique used to collect information was a survey and the data collection instruments were questionnaires, one for each variable.

The following conclusions were reached: (a) 88.6% of the workers perceived that the organizational commitment is high, 2.9% presents a low level and 8.6% thinks that it is at an average level. (b) 19% of workers perceive that their organization exercises an authoritarian leadership style, 66% mention that there is demographic leadership and 15% report that there is a laissez faire style. (c) The values obtained give sufficient evidence to affirm that there is no relationship between any of the dimensions of the leadership variable in relation to the variable of organizational commitment.

Keywords: leadership, commitment, organizations.



## **I. Introducción**

## 1.1. Realidad problemática

En las organizaciones de diferentes rubros existen distintos tipos de problemas y uno de ellos a nivel de gestión es el liderazgo que tienen los responsables de las áreas, jefes, coordinadores, entre otros; ya es conocido que un jefe no necesariamente es un líder y que un líder no siempre es el jefe, sin embargo, el liderazgo debería ser una característica muy importante a tener en cuenta para la gestión en una organización, sirviendo como elemento para poder guiarla, conseguir metas y lograr su desarrollo.

Dentro de una empresa se puede contar con una excelente planificación, no obstante, la falta de liderazgo y el compromiso de los trabajadores pueden ocasionar que ésta decaiga, de otro lado puede que una organización carente de una adecuada planificación sobreviva gracias a la presencia de un líder.

En la actualidad, el liderazgo supone uno de los aspectos que podría tener mayor importancia en el ámbito político y administrativo, incluso se le atribuye a aquella persona que ejerce de líder el éxito o el fracaso de empresas tanto públicas como privadas incluso de países, sobre los hombros de este individuo recae la responsabilidad del accionar y el pensar de las personas y depende también el cumplimiento de objetivos de una organización. (Pazmiño, Beltrán y Gallardo, 2016)

Chiavenato (2009) hace referencia que el liderazgo es un tema que viene fascinando al mundo desde hace mucho tiempo y que ha adquirido una gran importancia cada vez más grande en las organizaciones, ya que éstas requieren de líderes que las puedan dirigir adecuadamente.

Espinoza, Contreras y Barbosa (2015) en una investigación realizada con países latinoamericanos hacen referencia que el hecho que una persona sea considerada como líder depende de que las personas de su entorno lo vean como tal y esta percepción es consecuencia de un sistema de creencias de una sociedad, es decir que la percepción del líder está en función a lo que las personas consideren como un líder y tendrá variación según el grupo social.

Pazmiño, Beltrán y Gallardo (2016), en su investigación realizada en Ecuador, resuelven que un 40% de los gerentes de pequeñas empresas presentan un tipo de liderazgo autocrático, que es aquel líder que está orientado a la tarea y a la acción, mostrando un distanciamiento con los colaboradores, limitando incluso la participación de éstos en las decisiones que se toman, esto no fortalece a la organización, limita la creatividad de los colaboradores y por ende la identificación su emprendimiento y, por qué no, el compromiso con la organización ya que prima el principio del jefe que “lo sabe todo”.

Bajo esta línea, tenemos que el estilo de liderazgo que muestre el jefe o coordinador de un área podría estar relacionado con el compromiso de los colaboradores y por ende en la productividad de la empresa.

Tucto (2017), hace referencia que un elemento importante en la gestión y en la productividad es el recurso humano, esto nos hace pensar que la forma cómo en una organización se lidere al personal hará que éstos se sientan comprometidos con la organización y por ende la productividad aumente, es menester del jefe conseguir que su personal esté involucrado en la las metas de la organización y que tenga su mayor desempeño laboral, pero surge el problema cuando el colaborador no se siente a gusto ni motivado para realizar sus actividades.

Frías (2014) hace mención que el compromiso es aquello que conlleva al personal a aportar lo más posible dentro de la organización, pero para ello se debe promover la interacción entre pares pasando de un talento individual a un talento organizativo, creando valor al personal, motivándolo a ser parte de la organización, pero cuando no se promueve esta interacción se corre el riesgo que el personal disminuya su compromiso, aquel colaborador que no se compromete con su organización es propenso a retirarse o evitar las labores en el trabajo.

Sorenson (2013) plantea que durante un periodo de 6 meses que lo considera como “luna de miel” los trabajadores suelen estar más comprometidos con la organización, pero a partir de allí el compromiso tiende a disminuir, se destaca que, si se involucra más al personal directivo, jefaturas y/o

coordinaciones en el compromiso con la organización se puede conseguir a colaboradores más comprometidos.

Cuando los colaboradores de una organización no están identificados con ésta las probabilidades que abandonen sus puestos de trabajo aumentan, por el contrario, cuando se fomenta que tengan una participación más activa en el proceso de toma de decisiones, se promueve la identificación desde los equipos directivos y se permite el desarrollo de habilidades y capacidades se logrará una organización con mayor eficiencia en la consecución de sus objetivos.

En la actualidad, un factor que determina el éxito de las organizaciones es que éstas cuenten con colaboradores comprometidos, los cuales estén dispuestos a enfrentar responsabilidades mayores que aquellas que su rol dentro de la empresa les pueda demandar. El compromiso podría verse reforzado por el estilo de liderazgo que predomina en la organización, ya que puede influir de manera positiva tomando en cuenta las habilidades y cualidades del líder, así también las respuestas que puedan dar los trabajadores (Alvarado, Parodi y Ruiz, 2016)

En la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) 01 se ha percibido que los colaboradores expresan opiniones negativas respecto a sus jefes inmediatos, dando a entrever que la forma de dirección de las áreas no coadyuva, necesariamente, a cumplir con las metas, porque no sienten apoyo o que sus opiniones sean tomadas en cuenta, por otro lado, hay quienes manifiestan que se logran las metas del área, pero a costa de una constante presión por parte de las jefaturas en las que las desconsideraciones al personal están presentes.

Este tipo de situaciones conllevan a que algunos colaboradores expresen descontento por el trabajo y que tengan que buscar otras opciones laborales o mantener una actitud pasiva por necesidad.

Por otro lado, la falta de compromiso y el desánimo de los colaboradores impacta negativamente en que los procesos propios de las áreas de la UGEL se vean afectados y que los clientes tanto internos como externos perciban un deterioro en la productividad de las mismas.

Por lo que se ha explicado párrafos arriba, se torna relevante identificar cómo tener trabajadores comprometidos que permitan que la UGEL 01 sea una

organización que brinde un servicio de calidad a sus clientes internos y externos, bajo esta misma línea, es necesario identificar los diferentes estilos de liderazgo que pueden generar mayor compromiso y de esta manera implementar planes orientados a desarrollar un estilo de liderazgo con eficacia que ponga en movimiento a los trabajadores. Resulta interesante poder determinar la relación que podría existir relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional en la UGEL 01 de Lima Metropolitana y de esta forma contribuir con orientar y plantear acciones de mejora para un funcionamiento más eficaz de la UGEL, ya que es claro que cuando un colaborador se vincula con la organización en la que trabaja se origina compromiso, buen desempeño y lealtad que permiten que la organización tenga mayor éxito como tal.

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. Trabajos previos internacionales**

Rodríguez, Pedraja y Ganga (2017), realizaron una investigación que lleva como título *La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile*, cuyo objetivo fue explorar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de trabajo. La investigación fue de naturaleza exploratoria. La población estuvo conformada de 38 equipos de dirección intermedia de una organización de servicios del norte de Chile y la elección fue por conveniencia. Usaron el Multiple Leadership Questionnaire (MLQ 5X corto), que usa una escala de Likert de 1 a 7 y para el desempeño usan una estimación oficial que existe en la organización en escala de 1 a 100. Los resultados muestran que existe una correlación positiva y significativa entre el desempeño que alcanzan los equipos de dirección intermedia y los estilos transformacional (0,610) y transaccional (0,697); por el contrario, la correlación entre el desempeño de los equipos y el estilo *laissez faire* es negativa y significativa (-0,686), concluyendo que los estilos de liderazgo tienen una relación con el desempeño de los equipos de dirección intermedia.

Lizote, Verdinelli & do Nascimento (2017), elaboran una investigación titulada *Compromiso organizacional y satisfacción en el trabajo: un estudio con*

*funcionarios del gobierno municipal*, la misma que tuvo como objetivo analizar la relación que existe entre el compromiso organizacional y la satisfacción con el trabajo en funcionarios de municipalidades. Tuvo un enfoque cuantitativo. La población consistió en 331 empleados a quienes se les aplicó un cuestionario de autoevaluación de creación de los autores para la evaluación de la satisfacción laboral y para evaluar compromiso se utilizó el test de Mayer y Allen. La correlación de los resultados demuestra que la dimensión afectiva del compromiso tiene una relación positiva altamente significativa con la satisfacción, por otro lado, existe una relación negativa altamente significativa de la dimensión normativa y la satisfacción; en cuanto a la dimensión instrumental no se verificó relación con la satisfacción. Los resultados muestran que los empleados municipales se sienten satisfechos si se comprometen de manera afectiva e insatisfechos si su compromiso es solo cumplir con las normas.

Oliva y Molina (2016), realizan una investigación que lleva por título *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán, Chile*, el objetivo de dicha investigación fue determinar los estilos de liderazgo de directores de los centros de salud y la satisfacción percibida por los funcionarios de las mismas, analizando también la relación entre ambas. Usaron un diseño descriptivo-correlacional de corte transversal, la muestra estuvo compuesta de 179 funcionarios, los instrumentos utilizados fueron el cuestionario de liderazgo situacional y el cuestionario de satisfacción laboral, ambos elaborados por Chiang, Salazar y Núñez en el 2007. Los resultados obtenidos demuestran que el estilo directivo fue predominante (38%) y para la variable satisfacción laboral el nivel predominante fue el medio (52%), se llega a la conclusión que existe una relación positiva entre los estilos directivo, participativo y persuasivo con la satisfacción laboral.

Quintal et al. (2015) realizaron una investigación titulada *Estilos de liderazgo y su relación con la motivación en equipos de trabajo de bachillerato*, dicha investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre los estilos de liderazgo percibidos y los diversos tipos de motivación que mantiene cada miembro en equipos de estudiantes de preparatorias afiliadas a la UADY. Usaron

un enfoque cuantitativo de nivel correlacional, de diseño no experimental transversal. La población la integraron 69 participantes. Los instrumentos usados fueron el test de Liderazgo de Kurt Lewin y la Escala de Motivaciones (EM1). Obtienen como resultados que se percibió con una frecuencia mayor el estilo democrático y se mostró una correlación positiva con la motivación de poder, este estilo de liderazgo hace que los integrantes se puedan sentir una parte importante del equipo y se fomenta una participación activa para lograr el objetivo esperado. Calderón, Laca, Pando y Pedroza (2015), realizaron una investigación que tiene por título *Relación de la socialización organizacional y el compromiso organización en trabajadores mexicanos*, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la socialización organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores mexicanos. La población estuvo integrada por 169 participantes. La técnica de recolección de datos fue el Inventario de Socialización y el Cuestionario de Compromiso Organizacional. Los resultados muestran que la socialización tiene una correlación positiva y significativa con el compromiso afectivo y normativo, concluyendo que la socialización organizacional permite que los trabajadores desarrollen el compromiso con la organización a través de los vínculos afectivos con los compañeros y la creación de un sentido de lealtad hacia la organización.

Chiang, Gómez y Salazar (2014) realizaron una investigación con el nombre de *Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile*, la misma que tuvo como objetivo general analizar la relación entre la satisfacción laboral y el estilo de liderazgo en 145 docentes de instituciones de educación pública y privada en Chile. Usaron una metodología de diseño no experimental, empírico trasversal y un nivel correlacional. La población corresponde a un total de 242 docentes de instituciones de educación pública y privada. El tipo de muestreo que se uso fue aleatorio y su tamaño fue de 145 docentes. Usaron el cuestionario de liderazgo de 36 ítems y el cuestionario de satisfacción laboral de 42 ítems, ambos cuestionarios fueron creados por los tesisistas. Los resultados muestran que existen correlaciones estadísticamente significativas, en niveles bajos entre los estilos de liderazgo instrucción, persuasión y participación con todos los factores de la satisfacción laboral,

asimismo, el estilo de liderazgo delegación no se correlaciona con ninguno de los factores asociados con la satisfacción laboral.

### **1.2.2. Trabajos previos nacionales**

Condemarín (2017), realizó una tesis titulada *Compromiso organizacional y desempeño laboral según personal de la Gerencia de planificación y desarrollo del seguro social de salud – Lima 2016*, para optar el grado de maestro en gestión pública en la Universidad César Vallejo, Perú. El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia central de planificación y desarrollo del seguro social de salud-2016. La investigación fue de enfoque cuantitativo, el método empleado fue hipotético-deductivo, diseño no experimental de nivel correlacional. La población estuvo conformada por 75 trabajadores de la gerencia central de planificación y desarrollo del seguro social de salud a quienes se les aplicó la encuesta de compromiso organizacional de 30 ítems y la encuesta de desempeño laboral de 25 ítems ambos elaborados por el tesista. Los resultados muestran que si existe relación positiva alta entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral.

Del Rosario (2017) desarrolla una investigación titulada *Clima organizacional y nivel de compromiso laboral de los trabajadores de la empresa de servicios postales del Perú. Lima 2016*, para optar el grado de magister en Gestión pública en la Universidad César Vallejo, la cual tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el nivel de compromiso que presentaba el personal que labora en la empresa de Servicios Postales S.A de Comas durante el año 2016. El enfoque se usó fue cuantitativo, de nivel correlacional y se aplicó un diseño no experimental transversal. La población estuvo formada por 98 trabajadores, a quienes se les aplica la escala de clima organizacional de Palma y la Escala de compromiso organizacional de Mayer, Allen y Smith. Los resultados comprueban que existe una correlación directa y alta entre el clima organizacional y el nivel de compromiso que presentan los trabajadores de Serpost de Comas.



Tucto (2017) realizó una tesis con el nombre de *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional percibida por los enfermeros de la Microred Aparicio Pomares - Huánuco; 2017*, para optar el grado de Maestro en Ciencias de la Salud en la Universidad de Huánuco, Perú, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional de los profesionales de enfermería de la Microred de salud Aparicio Pomares de la ciudad de Huancayo. Trabajó con un estudio cuantitativo, un nivel correlacional, diseño no experimental transversal. La población estuvo constituida por 49 licenciados en enfermería pertenecientes a 3 centros de salud que integran la Microred de salud Aparicio Pomares – Huánuco. Las técnicas de recolección de datos fueron la escala de los estilos de liderazgo de Quispe y la escala de compromiso organizacional de Meyer, Allen y Smith. Como resultado se obtuvo una correlación mínima, lo cual demuestra que los estilos de liderazgo son independientes al compromiso organizacional de los profesionales de enfermería.

Alvarado, Parodi y Ruiz (2016) realizaron una investigación titulada *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada*, para obtener el grado de magister en Dirección de personas en la Universidad del Pacífico en el Perú. Emplearon una investigación básica, de nivel correlacional y de enfoque cuantitativo, no experimental – transversal. Para ello se aplicaron tres instrumentos, uno para cada constructo, a 196 técnicos de maquinarias que laboraban en Motores Perú del Callao. De acuerdo a los resultados obtenidos es posible observar la existencia de una correlación significativa estadísticamente, positiva y alta entre engagement y los tres tipos de compromiso organizacional. En el caso de las relaciones entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, no se encontraron coeficientes de correlación mayores a los hallados con el engagement; sin embargo, se tienen coeficientes significativos de relación en los tres estilos de liderazgo con el compromiso de tipo normativo.

Tasayco (2016) elabora un estudio titulado *Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral del Personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Lima, 2016* para optar el grado de Maestra en Gestión Pública en la

Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Se usó una metodología de un alcance correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por 900 trabajadores del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, la muestra fue de 270 personas y el muestreo fue de tipo probabilístico. Los instrumentos de recolección de datos fueron el cuestionario de compromiso organizacional y el cuestionario de desempeño laboral ambos instrumentos elaborados por la investigadora. De acuerdo a los resultados, sí existe relación significativa entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Lima, 2016, hallándose un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,804\*\*, y nivel de significancia 0,000 lo que significó un nivel de relación alta entre las variables.

Cupita (2014) en su estudio con el título *Clima y compromiso organizacional de los trabajadores empleados de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, Durante el periodo 2014 – I*, presentada para optar el grado académico de Magister en Administración de Negocios en la Universidad Peruana Unión, Ñaña, Perú. Su objetivo fue determinar cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores empleados de la Universidad Peruana Unión en el periodo 2014-I. Empleó una investigación básica, de nivel correlacional, con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de corte transversal. La población con la que trabajó estuvo conformada por 320 trabajadores distribuida en diferentes áreas de trabajo, la muestra estuvo formada por 113 personas y el muestreo fue de tipo aleatorio simple. Entre los resultados se obtuvo que existe relación directa, positiva y significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Filial Juliaca.

Loza (2014) en su tesis titulada *Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa particular “Simón Bolívar” de la ciudad de Tarapoto* para optar el grado de magister en Psicología por la Universidad San Martín de Porres, Perú. Utilizó una investigación del tipo básica, correlacional, enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal. Se trabajó con

una muestra de 100 docentes contratados con 2 o 3 años de servicio, de ambos sexos; 15 de ellos con grado académico de magíster, 56 contaban con licenciatura en educación y 19 realizaron sus estudios en un instituto de educación superior pedagógica. A ellos se les aplicó, el cuestionario de Estilos de Liderazgo Protocolo (CELID)” y la “Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. Dentro los resultados se encontraron que el estilo de liderazgo predominante es el “transaccional” y el compromiso organizacional predominante es el “afectivo”. Se concluye que existe relación significativa entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Liderazgo**

##### **Historia del Liderazgo**

Giraldo y Naranjo (2014), mencionan que desde tiempos antiguos el liderazgo se ha podido ver en los grupos humanos a través de los personajes de la historia, como emperadores, guerreros, reyes, entre otros, quienes pusieron sus nombres en la historia debido a sus logros, muchos de ellos han sido objeto de estudio en diferentes áreas, como es el caso de la presente investigación en el liderazgo.

Estrada (2007) hace referencia que en el transcurrir de la evolución del ser humano, se han estudiado las acciones que han realizado los dirigentes de países, equipos deportivos o cualquier grupo humano, estas personas son identificadas como líderes, es decir, personas que han logrado influenciar en el grupo para alcanzar un objetivo común, se ha identificado que son capaces de guiar e inspirar incluso son reconocidos como modelos.

En el libro sagrado de la Biblia, se mencionan a muchos líderes que han marcado la historia con sus acciones y cómo estas han logrado influenciar en pueblos, tenemos el caso de Moisés, en el siglo XII, o Nabucodonosor II, a quien se le conoce por las conquistas de Judá y Jerusalén, además del trabajo que hizo en la construcción de Babilonia y sus famosos jardines colgantes.

En China, destaca Sun Tzu, quien escribió la obra Arte de la Guerra, famoso tratado militar, considerado el más antiguo y que aún se encuentra vigente, ya que sirve como guía para los líderes militares, ya que posee valiosas indicaciones y consideraciones sobre planeación, organización y dirección.

Los griegos, tuvieron su lugar en la historia, destacando por la influencia en diferentes ciencias, como la matemática, filosofía, economía, astronomía, entre otras. Se puede destacar a Sócrates, Platón, quien planteó un tipo de gobierno en la que primaba la aristocracia de sabios, a quienes se les prohibía tener riqueza, ya que era contrario a la naturaleza de bondad.

De acuerdo a los antecedentes presentados, el estudio del liderazgo se orientó a concebir cómo se podría tutelar a una sociedad y en analizar a los grandes personajes considerados líderes de la historia e identificando en ellos, cuáles eran las características que los hacían diferentes a los demás, que los hicieron trascender, concluyendo que los líderes nacían mas no se hacían.

Al respecto, Lussier y Achua (2016), refieren que la mayoría de las investigaciones dan por ciertas que ambas situaciones son ciertas, la habilidad natural del liderazgo otorga cierta ventaja, no obstante, todos tienen el potencial de liderar y las habilidades para liderar pueden ser desarrolladas. Inclusive algunos investigadores dan por hecho que los líderes se hacen, no nacen.

Ya por el siglo XX, se empieza a refutar la hipótesis con la aparición de nuevos estudiosos del tema, quienes refieren que todos los tipos de liderazgo que existen hoy pueden ser aprendidos, toda vez que se tratan de habilidades direccionales que permiten influir en las personas para alcanzar metas u objetivos.

### **Definición de Liderazgo**

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, conceptualiza al liderazgo como “Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito” (Real Academia Española, 2017), indicando que aquella organización que esté por

encima de otras de su mismo ámbito se considera con liderazgo dentro de su rubro.

Para James (1996), el liderazgo es un proceso en el cual se dirigen las acciones y actividades relacionadas a lo laboral que realizan los integrantes de un grupo además de generar influencia en ellas. Para el autor, existen cuatro implicaciones importantes que se deben tener en cuenta.

En primer lugar, el liderazgo comprende a otros individuos, a los colaboradores o seguidores, estos miembros del grupo, vista su voluntad para aceptar las órdenes e indicaciones de su líder, colaboran para concretar la posición de quien ejerce como líder y posibilitan que se desarrolle el proceso de liderazgo, en conclusión, si no preexistiera un equipo a quien liderar, las cualidades que presenta el liderazgo no tendrían mayor relevancia.

Una segunda implicación, reza que el liderazgo tiene como base un prorratio desigual del poder entre la persona que ejerce el liderazgo y los integrantes del grupo, esto no implica que los miembros no tengan poder, ellos dan molde a las acciones que realiza el grupo, pero como regla general, el líder siempre tiene más poder. En las organizaciones quienes dirigen tienen potestades diferentes para aplicar el poder a los integrantes del equipo.

El tercer aspecto se relaciona a la capacidad de usar el poder para influenciar en el comportamiento de los colaboradores, por ejemplo, hay quienes han hecho que sus seguidores hagan sacrificios en pro de la organización.

La cuarta implicación está relacionada con la combinación de las tres primeras, empero se reconoce al liderazgo como una situación que tiene que ver con los valores, quien pasa por alto el tema moral y ético simplemente será olvidado en la historia, el llamado liderazgo moral está relacionado a los valores y al ofrecimiento a los colaboradores de la suficiente información que les permita hacer frente a la posición del liderazgo del líder.

James (1996) también refiere que la administración no es igual al liderazgo, es más, menciona que las organizaciones están *sobreadministradas* y *sublideradas*, así pues, una persona que funja de gerente, puede tener muchas habilidades para planificar y administrar justamente y ser organizador, pero

también puede ser carente de las habilidades para desencadenar el apasionamiento de los seguidores. Frente a las exigencias actuales, en las organizaciones se valora más los gerentes que tienen habilidades de liderazgo.

Chiavenato (2009), refiere que el liderazgo es una especie de poder de tipo personal que le permite a una persona generar influencia en otros a través de relaciones, esta influencia involucra interacción interpersonal, en la que una persona actúa para promover el cambio de un comportamiento. Por otro lado, hace un comparativo entre administración y liderazgo en el que indica que no son conceptos iguales, sin embargo, refiere que un administrados o gerente debe tener las características de un líder.

Chiavenato (2001), menciona que el liderazgo tiene dos dimensiones, la primera se relación con la capacidad de generar motivación en las personas para que realicen aquello que tienen que realizar y la segunda se refiere a la tendencia de los colaboradores para seguir aquello que entienden como instrumento para alcanzar sus objetivos y poder satisfacer las necesidades propias, en conclusión, el liderazgo tiene dos aristas a tener en cuenta: nadie puede ejercer como líder si antes no logra que las personas hagan lo que necesita que se haga y tampoco puede ser exitoso si es que sus seguidores no puedan verlo como el medio para satisfacer sus propias aspiraciones.

Egoavil (2006), menciona que actualmente el liderazgo no únicamente se centra en los negocios o en la administración de las organizaciones, sino que también se practica liderazgo en otros ámbitos como instituciones educativas, hospitales, en política, incluso en la misma familia, constituyendo un grupo de capacidades que permiten la interacción con los actores que conforman una organización a través de los procesos de comunicación y gestión con la finalidad de encaminar a cada integrante para que sea capaz de lograr los objetivos dentro de una empresa.

### **Enfoque de los rasgos de personalidad en el liderazgo**

James (1996) menciona que uno de los primeros intentos que realizan los psicólogos para comprender el liderazgo fue definir aquellas cualidades personales de los líderes, visto desde este punto de vista, los líderes poseen

ciertas características o rasgos inherentes. Quienes se han dedicado a estas investigaciones tienen una postura frente a dos enfoques, el primero que busca comparar las cualidades de los que han destacado como líderes de quien no lo han hecho y el segundo comparando los rasgos de los llamados líderes eficaces de aquellos que pueden ser considerados ineficaces.

Chiavenato (2009), hace referencia que la concepción más antigua del liderazgo procuraba identificar los rasgos de personalidad que hacían la diferencia a aquellas personas destacadas del resto de la población, pone de ejemplos a Jesucristo, Moisés, Napoleón, Atila el huno, entre otros, todos ellos fueron líderes por particularidades que los caracterizaban y diferenciaban de los demás.

Algunos rasgos guardarían relación con el éxito personal y cuando eran reconocidos, podrían usarse para escoger a los líderes, determinados rasgos como la capacidad asertiva, la inteligencia, el coraje, entre otros podrían ser característicos de los líderes.

Para Chiavenato (2009), existen clasificaciones que agrupan diversos rasgos y competencias que se relacionan con la eficacia del liderazgo, entre ellas podemos mencionar las siguientes: (i) El impulso o la motivación intrínseca para conseguir objetivos, referida a la capacidad que tiene el líder para lograr que sus seguidores realicen las actividades que se propongan como organización. (ii) La motivación para liderar, relacionada al uso de la autoridad social para influenciar en los colaboradores. (iii) La integridad, que engloba a la confianza y las ganas para lograr que las palabras se traduzcan en acciones. (iv) La confianza en cada uno, para crear una gran impresión en las personas y contar, en la consecución de los objetivos, con cada una ellas. (v) La inteligencia, que está referida a las habilidades para transformar la información, sopesar opciones y revelar oportunidades. (vi) El conocimiento del negocio, para lograr que las ideas que se puedan generar entre los miembros de la organización permitan ayudar a que la organización subsista y alcance el éxito. (vii) La inteligencia emocional, que se basa en contar con personalidad preparada para autoanalizarse, con una gran capacidad para comprender escenarios diferentes y la habilidad para poder adecuarse a las circunstancias.

Lussier y Achua (2016), consideran que la teoría de los rasgos fue el punto de partida para las investigaciones en liderazgo y buscaron identificar aquellas cualidades o características que tienen los líderes efectivos. Los investigadores analizaron la personalidad, las cualidades físicas y aquellas características que se relacionan con el aspecto social y laboral.

Los rasgos constituyen características personales que diferencian a las personas, por su parte la personalidad es una mezcla de rasgos que especifican el comportamiento de un individuo, desde este punto, la personalidad influiría en las decisiones que podemos tomar, el hecho de comprender las personalidades de las personas ayuda a poder tener el entendimiento y la predicción del comportamiento de los demás y su desenvolvimiento laboral.

García (2015), considera que el liderazgo busca identificar la relevancia que tiene el líder en el contexto que se da dentro de las organizaciones, sin embargo, la teoría de rasgos no podría ser considerado como un modelo, pero sí como enfoque dentro del cual se hacía la distinción entre el líder y aquel que no lo era.

### **El enfoque conductista en el liderazgo**

James (1996), refiere que cuando se hizo evidente que las personas que ejercían como líderes efectivos no cuentan con una serie específica de rasgos diferenciales, las investigaciones se encaminaron a aislar las conductas características de los líderes efectivos, dicho de otra manera, en lugar de identificar quienes eran líderes, procuraron identificar qué y cómo hacían sus actividades los líderes denominados como efectivos: cómo encargan, cómo promueven la comunicación y motivación con sus colaboradores, cómo realizan sus funciones, entre otras conductas.

Haciendo la diferenciación de las cualidades o rasgos, las conductas pueden ser aprendidas e introyectadas, por ende, las personas que eran capaces de aprender las conductas de un líder serían capaces de dirigir mejor.

Lussier y Achua (2016), hacen referencia que, para terminar la década de 1940, mucha de la investigación sobre liderazgo había cambiado del modelo de la teoría de rasgos al de la teoría de comportamiento. Ellos indican que el estilo de



liderazgo es una combinación de rasgos, comportamientos y habilidades que las personas que ejercen liderazgo usan cuando se relacionan con sus seguidores, a pesar que un estilo de líder se basa en las habilidades y características, el elemento primordial es el comportamiento ya que es el patrón conductual lo que hace diferente a un líder.

### **Los estilos de liderazgo de la Universidad de Iowa**

Lussier y Achua (2016), mencionan que, en la universidad de Iowa, se realizaron estudios en la Universidad de Iowa, a cargo de Kurt Lewin y otros investigadores, ellos se enfocaron en el estilo de liderazgo que poseían los gerentes, las investigaciones determinaron dos estilos básicos: el estilo autocrático y el democrático; el primero es aquel en el que el líder toma decisiones, hace indicaciones a sus colaboradores sobre lo que tienen que hacer y ejerce una supervisión muy focalizada; el segundo estilo, es el que promueve la participación en el proceso de toma de decisiones, genera el trabajo con los colaboradores para establecer lo que se tiene que hacer y no ejerce una supervisión cercana.

### **Estudios sobre liderazgo en la Universidad de Michigan y en la Universidad de Ohio**

Lussier y Achua (2016), manifiestan que las investigaciones sobre liderazgo en ambas universidades se dieron casi de forma paralela, entre mediados de 1940 y 1950. En la universidad de Michigan, se realizan investigaciones a cargo de Rensis Likert y un equipo de investigadores, quienes diferencian dos estilos, uno al que llamaron centrado en el trabajo y el otro centrado en el empleado.

En cuando al estilo centrado en el trabajo, Lussier y Achua (2016), refieren que está referido a aquel grado en el que el líder toma las responsabilidades de realizar tareas que son propias de su puesto, este tipo de líder dirige a los colaboradores tomando en cuenta las metas y las funciones, les indica qué hacer y la forma en la que deben realizarlo.

En relación al estilo centrado en los empleados, los autores manifiestan que se trata de aquel estilo en el que el líder se focaliza en la satisfacción de las necesidades de los empleados, genera una gran sensibilidad por sus colaboradores y promueve que se cultive la confianza.

En cuanto a los estudios en la universidad de Ohio, bajo la dirección de Ralph Stogdill, comenzó un estudio para determinar los estilos de liderazgo efectivos. Estos investigadores desarrollaron un instrumento conocido como el Cuestionario de descripción de la conducta del líder (LBDQ, por sus siglas en inglés). El LBDQ tenía 150 ejemplos de conductas definitivas del líder, las cuales se limitaron a partir de 1800 funciones de liderazgo. Los encuestados percibieron la conducta de su gerente hacia ellos en dos dimensiones distintas o tipos de liderazgo, las cuales al final llamaron estructura de iniciación y consideración, el primero es, fundamentalmente, igual al estilo de liderazgo centrado en el trabajo; se enfoca en realizarlo, el segundo, es, fundamentalmente, el mismo que el estilo centrado en el empleado; se centra en cumplir con las necesidades de las personas y cultivar relaciones.

Puesto que un líder puede tener una estructura de iniciación y/o consideración alta o baja, se desarrollan cuatro estilos de liderazgo. El modelo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio identifica cuatro estilos de liderazgo: estructura baja y consideración alta, estructura alta y consideración alta, estructura baja y consideración baja y estructura alta y consideración baja.

### **Enfoque de contingencias en el liderazgo**

James (1996), menciona que las investigaciones identificaron que tanto el enfoque de rasgos como el enfoque conductual dependían de muchas variables, por ende, trataron de ubicar los factores en cada contexto que generaba una influencia en la eficiencia de un determinado estilo de liderazgo.

Comúnmente se entiende que el liderazgo se presenta en una situación, por lo que los líderes necesitan modificar su conducta para cumplir con las características de cada una, esto se conoce como liderazgo de contingencia o situacional.

En 1951, Fred E. Fiedler comenzó a desarrollar la primera teoría del liderazgo situacional. Ésta fue la primera que especificó la forma en que las variables situacionales interactúan con la personalidad y la conducta del líder. Fiedler nombró a esta teoría la “teoría de la contingencia de la efectividad del líder” La contingencia sugiere que la efectividad del líder depende de qué tan bien

se adapta su estilo al contexto del trabajo; por lo que fue el primero en desarrollar un modelo para adaptar el estilo de liderazgo al trabajo. Aunque es anticuado, los investigadores continúan realizando estudios con base en la teoría de la contingencia.

Fiedler creía que el estilo de liderazgo es un reflejo de la personalidad (orientado hacia la teoría de rasgos) y de la conducta (orientado hacia la teoría conductual) y que los estilos de liderazgo son, básicamente, constantes. Los líderes no deben cambiar sus estilos; deben modificar el contexto de su trabajo. Puesto que él fue el primero, en la actualidad su término “teoría de la contingencia” se aplica en otros contextos que no se relacionan con la teoría y el modelo de Fiedler.

García (2015), indica que presentar determinados rasgos o comportamientos no es garantía de la presencia de un líder, por ese motivo, el enfoque de contingencias promueve que todas las situaciones requieren de liderazgo, las personas que ejercen de líderes, están rodeados de situaciones diferentes las cuales requieren de un liderazgo eficaz en función a la situación.

Se plantea en este enfoque que aquella persona que desee ejercer de líder, debería ser capaz de comprender las diferentes situaciones con las que se enfrenta y escoger el estilo más adecuado para actual en ella. (Palomino, 2009)

### **La concepción del liderazgo de Kurt Lewin**

Es interesante rescatar que anteriormente el grupo era visto como la suma de individuos y por tal se estudiaba al individuo, pero cuando se empieza a ver al grupo como una unidad pasible de ser estudiada, abre una serie de oportunidades en las que se puede aplicar investigación, uno de los estudios que se realizan es precisamente, en relación al liderazgo y cobra importancia por diversas razones.

Por un lado, el enfoque en el que predomina lo individual veía en el grupo una serie de individuos y las actividades que realiza cada quien, es decir, que lo

imperante en el campo de la psicología de la época no permitía ver más allá, en el grupo, que un grupo de individuos.

Por otro lado, concibe al grupo como un ente en el que se genera dinámica entre sus integrantes, relaciones a nivel interpersonal, que se ven traducidas en dependencias, filiaciones, relaciones libidinales, entre otras, estas situaciones son pasibles de estudio tanto para ver la formación del grupo, como la duración del mismo.

Uno de los logros de Kurt Lewin fue colocar al grupo como una unidad de estudio, se interesa en él por la dinámica interna que hay entre sus integrantes, que según los investigadores ya que es permanente en función a los cambios que se producen por las circunstancias a las que se enfrenta el grupo.

Otro aspecto de los estudios de Lewin, es la forma cómo el grupo puede influir en el individuo y cómo se puede analizar a éste desde las circunstancias en las que el grupo se puede encontrar, poder observar al grupo en su ambiente permite que se identifique al individuo en su rol dentro del grupo y cómo se relaciona con él.

Durante la etapa de crecimiento de la psicología social, que podemos ubicar históricamente entre 1935 y 1945 surgió Kurt Lewin, una de las figuras más prominentes en la historia de la psicología social, siguiendo esta línea, explican que Kurt Lewin influyó mucho en la psicología social y que su influencia más decisiva procede de investigaciones sobre el comportamiento de los grupos. Estos autores comentan que los aportes más distinguidos de Lewin en los estudios de la dinámica de los grupos son sus investigaciones sobre los procesos llamados intragrupales y los tipos de liderazgo identificables.

Para Lewin (1988), el liderazgo se define como el proceso por el cual una o más personas ayudan a conducir y movilizar a otras personas en una determinada dirección por medios, en general, no coercitivos. El líder sólo cobra sentido dentro de un grupo, ante el que tiene la encomienda de organizarlo y conducirlo en pos de los objetivos establecidos. Por tanto, deberá ser alguien capaz de interpretar el campo dinámico de fuerzas y actuar sobre los estados de

cada uno de los componentes del grupo. El comportamiento de los miembros del grupo es condicionado por el tipo de líder que los dirige.

### **Kurt Lewin y el enfoque del comportamiento**

Como ya se mencionó en apartados anteriores, el enfoque de Lewin, aparece en la Universidad Estatal de Ohio, lugar en el que se hicieron investigaciones los diferentes patrones de comportamientos que presentan aquellos que tienen el rol de líder.

Lussier y Achua (2016), señalan que existen dos dimensiones que son importantes para poder explicar la eficacia de un líder y estas son la estructura inicial y la consideración, bajo esta premisa, para los autores el enfoque de comportamiento se basa en poder identificar al líder en función a la labor que realiza. Este planteamiento propone que el líder se analiza no desde sus rasgos sino en lo que hace y en cómo lo hace.

Las investigaciones apuntan a reconocer qué es lo que hace que una persona sea capaz de influir en un grupo o en una empresa. Lewin plantea que los estilos de liderazgo se materializan con el uso que las personas le dan al poder que tienen.

Esto se vuelve el punto de partida para identificar y diferenciar tres estilos en los que se direcciona un grupo, estos estilos se definieron como autocrático, democrático y laissez faire.

#### **Estilo Autocrático:**

James (1996), refiere que el estilo autocrático es aquel se enfoca en dar a sus subordinados las órdenes y a supervisarlos para que cumplan dichas órdenes; se presenta de manera impositiva, imposible de ser discutido en su forma de dirección, maneja el poder para dar recompensas, así como para aplicar castigos, está centrado en la autoridad, las decisiones no las hace participativas, por el contrario, las impone.

Ante el estilo autoritario se pueden observar fuertes reacciones de odio y agresión entre los integrantes del grupo, pero no hacia quien ejerce de líder.

Además, se evidencian conductas como el desinterés, la apatía o la tendencia a huir. Existe una relación difícil entre los miembros del grupo, los individuos se muestran muy egocéntricos, y existe un grado considerable de sumisión ante el líder. El rendimiento colectivo aumenta en un primer momento, pero a la larga va disminuyendo como consecuencia de la creciente frustración y las reacciones defensivas que se producen.

Chiavenato (2001), manifiesta que, en este tipo de liderazgo, el líder toma la mayoría de las decisiones sin consultar a otras personas en la corporación. Este estilo logra funcionar cuando hay poca o ninguna necesidad de aportación sobre la decisión final, donde esta no cambia o cuando la motivación de las personas para llevar a cabo acciones posteriores no se vería afectada, ya sea porque estuvieran o no involucradas en la toma de decisiones. El ejemplo más importante de este estilo es el momento en que se debe tomar una decisión de carácter urgente, sin tiempo para la consulta, y que sólo el líder conoce sin que el resto del equipo sea consciente de la situación.

El liderazgo autoritario para muchos líderes puede parecer anticuado, pero todavía tiene sus adeptos. Puede ser muy eficaz, por ejemplo, en proyectos de corta duración que son muy complejos o en proyectos que tienen una fecha límite difícil en la que deben completarse. Pero también puede darse en tareas donde los empleados necesitan un bajo nivel de habilidad y simplemente necesitan ser conducidos por el líder para producir y ganar en autonomía.

### **Características**

Bajo este estilo, el líder ordena lo que hay que hacer. Es el único que toma las decisiones, que han de ejecutar los miembros del grupo. Determina qué se debe hacer, cuándo y cómo. El grupo no realiza aportaciones al respecto.

Por tanto, este estilo está orientado al mando del líder y al control de este sobre sus seguidores.

Por otra parte, el líder no muestra preocupación por las necesidades de los seguidores en cuanto a desarrollo o autonomía. Es arbitrario en la aprobación y reprobación de los miembros del grupo.

Así mismo, marca claramente las distancias entre estatus, dejando claro “quién manda”, y no participando en el trabajo del grupo: El líder dirige, los demás siguen las órdenes e instrucciones.

### **Efectos**

Los resultados indicaron que, con la aplicación del estilo autocrático, la toma de decisiones fue poco creativa. Aparecieron reacciones hostiles entre los miembros del grupo, en lugar de conductas cooperativas. Esta hostilidad, sin embargo, no se proyectaba hacia el líder, ante el que se evidenciaban comportamientos de sumisión. También se apreciaron conductas de apatía.

A pesar de ello se detectaron efectos positivos. Así, se observó un incremento de la productividad a corto plazo. Este rendimiento superior tendía a disminuir a largo plazo, como consecuencia de las reacciones hostiles y de frustración que se generan.

### **Estilo Democrático o también llamado centrado en los colaboradores**

El estilo democrático, es aquel en el que se procura involucrar a los colaboradores en el proceso de tomar decisiones, hacer participar en la forma de realizar el trabajo, empodera a sus subordinados otorgándoles autoridad, es aquel que usa el feedback para ser usado como estrategia de dirección.

Cuando el estilo es democrático las relaciones mutuas entre los componentes del grupo, casi sin excepción son buenas, existe un trato amistoso. Además, ven al líder como un igual, y la relación con éste es satisfactoria. La conciencia de grupo es relativamente fuerte, lo que se refleja con expresiones con las que se refieren al colectivo, y no al individuo. Los resultados son inferiores a los alcanzados bajo el liderazgo autoritario, aun así, el trabajo que se desempeña muestra una mayor originalidad, que podemos atribuir a la posibilidad de expresar ideas libremente y fomentar la creatividad.

Chiavenato (2001), al respecto refiere que, al usar el estilo democrático, el líder involucra a las personas en discusiones y toma de decisiones finales, aunque el proceso puede variar desde que el líder tiene la última palabra hasta

lograr un acuerdo para encontrar consenso en el grupo. Por lo general, las personas aprecian que se les consulte, especialmente si han estado acostumbrados a decisiones más autoritarias con las que no estaban de acuerdo en el pasado. Sin embargo, este estilo puede ser problemático cuando existe una amplia gama de opiniones y no hay una forma clara de llegar a un consenso, también cuando hay una gran presión de tiempo para finalizar un proyecto o trabajo. El ejemplo y situación en que se podría usar este estilo es cuando se busca reubicar a un equipo de un lugar a otro, puesto que es probable que estén más contentos con el resultado colaborativo final alcanzado.

Este tipo de liderazgo es particularmente útil en compañías que practican la mejora continua del proceso, ya que se motiva a todos a acelerar el proceso de una continuada mejora. También es útil en empresas altamente competitivas y grandes donde se permite que las mejores ideas lleguen a lo más alto, facilitando que surjan nuevos líderes dentro de la organización.

### **Características**

En el estilo Democrático (también denominado Participativo) el líder ofrece orientación al grupo. Si bien es quien tiene la última palabra, permite que los seguidores participen en la toma de decisiones, estimulando dicha participación. Se preocupa por la necesidad de contribuir de los miembros del grupo, de sus necesidades de autonomía y desarrollo.

De esta forma, los individuos se sienten involucrados en el trabajo, estando más motivados y comprometidos con las tareas y las metas.

Dispensan más objetivamente las alabanzas y críticas. No marcan de forma acusada su posición de estatus frente al grupo, participando en las tareas y actuando, en ocasiones, como un miembro más.

### **Efectos**

El estilo participativo es generalmente el más efectivo. Si bien a corto plazo el grupo fue menos efectivo que bajo el liderazgo autoritario, sus contribuciones eran de una calidad significativamente más elevada. Este estilo provoca mayor satisfacción entre los subordinados, más compromiso y lealtad.



### **Estilos Laissez-Faire o también llamado de políticas ligeras:**

En este estilo, el líder usa poco el poder que posee y si hay la ocasión de usarlo, permite que sus subordinados tengan un grado de independencia y autonomía en sus acciones.

Este estilo admite que los colaboradores puedan fijar sus metas y la forma de lograrlas, así mismo el líder no se considera una figura de autoridad sino funge de facilitador de las operaciones y acciones de los subordinados, facilitarles información y cumplir un rol como enlace entre ellos y el medio externo.

La reacción al estilo laissez-faire supone el menor nivel de productividad entre los tres estilos. Se manifiestan rivalidades y se generan facciones dentro del grupo.

Chiavenato (2001), refiere que, el estilo de “laissez-faire” (traducido al español como “dejar hacer”) sería la situación en que la participación del líder en la toma de decisiones se mantiene hasta el final y las personas en la empresa se quedan en solitario para tomar sus propias decisiones, aunque el líder aún puede ser una persona que se responsabiliza en nombre de la empresa. Un estilo como este a menudo funciona mejor cuando las personas son capaces de cumplir sus objetivos y están motivadas para tomar sus propias decisiones, donde no existe una supervisión central. Esto puede ocurrir cuando los recursos se comparten entre una variedad de personas y grupos diferentes o en una situación de equipo autodirigido, por ejemplo.

El uso de un estilo de liderazgo de Laissez-faire generalmente solo es apropiado para un equipo de profesionales que sean altamente efectivos con una reputación y un historial de trabajo excelente.

### **Características**

Se concede a los miembros del grupo libertad de acción total. El líder apenas participa, dejando la toma de decisiones en manos del grupo, que establece los objetivos, plazos y procedimientos sobre cómo hacer el trabajo. Tampoco evalúa a los seguidores.

## **Efectos**

Este estilo es el menos efectivo. El trabajo realizado era menor y de peor calidad que bajo los otros estilos.

Genera menor satisfacción que el estilo democrático, al tiempo que más frustración y desánimo. También más hostilidad, aunque no tanta como en el estilo autocrático. La falta de claridad sobre objetivos y tareas se traduce en aversión y menos motivación.

## **Ventajas y desventajas de cada tipo de liderazgo**

### **Ventajas del liderazgo autoritario**

La toma de decisiones es rápida: con una persona que toma las decisiones, se elimina la consulta y, por lo tanto, las decisiones se pueden tomar muy rápidamente.

Directores generales con motivación: cuando el líder mira a los empleados, motiva a los gerentes a trabajar duro sin mayores preocupaciones por los horarios. Los gerentes querrán que se les vea bien ante los ojos del líder.

Menos estrés para los gerentes: con el líder asumiendo la responsabilidad, los gerentes se sentirán aliviados de que estén siendo “atendidos” por su siempre presente líder.

### **Desventajas del liderazgo autoritario**

La comunicación a menudo es de una única manera: esto puede frustrar a los trabajadores, ya que es posible que únicamente reciban retroalimentación sobre su trabajo cuando se les informa sobre un error han cometido.

Posible miedo y resentimiento: a las personas no les gusta que les den órdenes. En este caso, las suelen criticar con mucha más frecuencia que las virtudes, lo que propicia que exista un clima de miedo y resentimiento.

Cultura de dependencia: los empleados se vuelven dependientes de que su líder tenga todas las ideas y tome todas las decisiones posibles, lo que puede conducir a una pérdida de iniciativa entre los empleados de la compañía.

### **Ventajas del liderazgo Laissez-Faire**

Libertad de dirección: cuando los empleados están motivados para avanzar hacia el éxito, un estilo de liderazgo "laissez-faire" puede proporcionarles la flexibilidad que necesitan para tener éxito (no hay interferencia del líder).

Menos trabajo para el líder: con toda la responsabilidad relegada para el grupo, el líder tiene menos trabajo para interactuar con el grupo y, por lo tanto, puede dedicar su tiempo a agregar valor a la organización.

### **Desventajas del liderazgo Laissez-Faire**

Niveles de estrés más altos: los empleados pueden sentirse demasiado estresados si no son lo suficientemente seguros en su propia capacidad. Esto sería debido a la falta de disponibilidad de su líder para un refuerzo positivo.

La falta de propiedad: no hay nadie responsable de tomar la responsabilidad o la culpa en los casos de éxito o fracaso.

### **Ventajas del liderazgo demócrata**

Buen ambiente de trabajo: puede haber buen ambiente de trabajo en todos los niveles y sentir un nivel de responsabilidad para desafiarse a sí mismos. Debido al buen ambiente de trabajo creado por el estilo democrático, es más probable que los empleados disfruten de su trabajo y que no pierdan el tiempo en discusiones.

Fracaso menos duro: dado que la consulta se realiza antes de que se tomen las decisiones, hay menos posibilidades de que el líder tome una decisión que conlleve a un fracaso.

Cultura creativa: a diferencia de en una cultura autoritaria, se anima a los empleados a tener ideas y resolver problemas por su propia cuenta. Realmente, este punto puede conducir a que se identifiquen más oportunidades en el mercado.

### **Desventajas del liderazgo demócrata**

Toma de decisiones más lenta: la verdadera desventaja del liderazgo democrático es que las decisiones a menudo tardan en producirse. Se necesita que todos los miembros del equipo aúnen fuerzas para lograr esta toma de decisión.

Líder oculto en el grupo: si el líder es inseguro o débil, a menudo pueden ocultarlo permitiendo que el grupo tome todas las decisiones.

### **Importancia del liderazgo**

Lussier y Achua (2016), hacen referencia que el liderazgo es un tópico fundamental en administración y lo ha sido durante más de cien años. Se han realizado miles de estudios sobre el tema y el interés en él sigue siendo significativo. Una búsqueda en Google arrojó “aproximadamente 59,300,000 resultados”.

Las organizaciones gastan grandes cantidades de recursos y se esfuerzan demasiado para enseñar a sus empleados cómo liderar. Más aún, las corporaciones gastan más de 2.2 billones de dólares en educación y formación, con un gasto estimado de 10 000 millones sólo en el desarrollo del liderazgo. A menudo, este desarrollo se considera prioridad ya que se percibe como una ventaja competitiva debido a que puede generar rendimientos considerables como resultado de la inversión.

Aunque, en general, se reconoce que el liderazgo es importante, los críticos de los programas de desarrollo establecen que los nuevos graduados de la universidad carecen de las habilidades necesarias para liderar eficientemente a las personas. Como indican los ejemplos, el liderazgo es importante, y es fundamental que los líderes utilicen las mejores prácticas. El enfoque de este libro es ayudarle a desarrollar sus habilidades de liderazgo para que pueda convertirse en un líder exitoso a nivel personal y profesional.

### **1.3.2. Compromiso Organizacional**

El origen del estudio del compromiso bajo el enfoque del comportamiento organizativo se puede ubicar, principalmente, en el trabajo de Porter y sus colegas (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974). En 1982, Mowday, Porter y Steers, tras casi una década de investigación sobre el tema, publicaron un trabajo que ha sido un claro referente para la comunidad académica. En su libro, definían el compromiso organizativo como aquella fuerza que se relaciona con la

identificación de un individuo con una determinada organización. Según los propios autores, con esta definición quisieron enfatizar tres ideas clave: En primer lugar, se centraron en el compromiso hacia la organización, definiendo organización como un lugar de empleo. En segundo lugar, estaban interesados en el compromiso hacia la organización como una actitud de los empleados. En tercer lugar, tomaron el punto de vista de que la naturaleza intrínseca del compromiso tenía que significar algo más profundo e intenso que una simple lealtad pasiva. Y es que, pese a que lo veían y trataban como un constructo unidimensional centrado, únicamente, en la dimensión afectiva, cierto es que habían afirmado que el compromiso estaba caracterizado por al menos tres factores: (a) una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores organizativos; (b) el deseo de ejercer un esfuerzo considerable en representación de la organización; y, (c) un fuerte deseo por mantener su pertenencia a la organización.

El compromiso organizacional viene a ser la forma en la que el colaborador se identifica y sobre todo se involucra con su desempeño con la finalidad de a fin de lograr lo que la organización se ha propuesto como lo son los objetivos y las metas.

Robbins y Coulter (2005), conceptualizan el compromiso organizacional como el estado en el que un colaborador es capaz de identificarse con una empresa en particular, sus objetivos y su cultura en general. Un compromiso en el trabajo se relaciona con el trabajo de cada uno, pero el compromiso organizacional es concerniente a la identificación con la empresa u organización a la que se pertenece.

Chiavenato (2001) considera que la variable compromiso organizacional es un sentimiento e involucra la comprensión tanto del pasado como del presente de la organización a que se pertenece, así también implica la comprensión de los objetivos y metas de la organización por todos sus miembros.

Arias y Heredia (2006), mencionan que ninguna organización podrá ser competitiva si carece de la entrega de sus colaboradores hacia los objetivos de la misma. No solo basta tener un contrato sino se requiere de un contrato afectivo, dicho en otras palabras, que el trabajador se enamore de la empresa, de sus

valores, misión, visión, etc. Incluso se puede afirmar que el compromiso se ha convertido en uno de los activos más importantes de las organizaciones, no podría pensarse que el compromiso impacte negativamente en una organización.

El mostrar una actitud de compromiso con la organización, es sumamente relevante para esta, ya que significa no solo estar brindándoles un empleo si no también un valor agregado y de esta forma contribuir en ellos el alcanzar su éxito personal.

Al compromiso se le define como una etapa por el cual el colaborador se siente identificado con una organización, sus objetivos y metas planteadas, teniendo la idea clara de formar parte de esta.

Robbins y Coulter (2005), consideran que una mayor colaboración en el trabajo consiste en sentirse identificado con la compañía para la que laboran, muchas de las investigaciones muestran que existe una relación de tipo negativa en la relación del compromiso y la organización, la rotación y el ausentismo.

Por su parte, Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores, en contra de la corriente inicial de considerar al compromiso como un constructo único, propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo. De acuerdo a los autores, el compromiso no tiene una naturaleza única ya que la permanencia en una organización puede depender del deseo, la necesidad o el deber.

Reichers (1985), plantea en tres grupos las diferentes definiciones que en referencia al compromiso organizacional se habían elaborado:

La congruencia ante las metas individuales y organizacionales es una de las primeras. Están comprendidas en este punto aquellos proyectos encaminados dentro del compromiso actitudinal, diferenciadas por aludir que existe compromiso organizacional cuando evidencia una sólida creencia y aprobación de los valores de una organización.

En el segundo grupo se encuentran las atribuciones. Aquí hay relación con el compromiso conductual, se cree que vendría ser la consecuencia de forma voluntaria de las conductas, explícitas e irrevocables.

El tercer grupo, llamado las apuestas, adopta la postura de que el compromiso es la respuesta a los costos natos de una organización y de las recompensas. En tal sentido para Allen y Meyer (1997) no dicen que el estar comprometidos representa tener claro lo que uno como colaborador invierte en su centro de labor, de forma tal que el pertenecer o no a la organización es la consecuencia de la importancia que se le otorga a dichas inversiones.

Por otro lado, Allen y Meyer (1990), a pesar de mostrarse de acuerdo que el compromiso expresa el lazo psicológico que tiene el colaborar con la organización en la que labora, marcaron la inconsistencia de los argumentos planteados por O'Reilly y Chatman (1986) es por eso que luego se concluye que el compromiso es el resultado de la sumatoria de tres componentes: el primer componente es el afectivo, luego el componente de continuidad y por último el componente normativo. Estos se presentan simultáneamente, difiriendo en intensidad.

El compromiso es un tema que ha interesado desde hace varias décadas a los directivos y a los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones. Así, en 1977, Steers lo definió como aquella fuerza que es relativa que promueve la identificación y el involucramiento de un colaborador con la organización. Propuso un modelo, el cual fue confirmado en una investigación entre científicos, ingenieros y empleados de un hospital, que plantea tres fuentes del compromiso:

**Características personales:** auto-estima, necesidad de logro y de poder, edad, escolaridad, estrés, satisfacción con la vida, etc.; en resumen, se trata de la Personalidad y de los aspectos demográficos relativos.

**Características del trabajo:** sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros a discreción, retroinformación, etc. También aquí juega un papel importante la Personalidad.

**Experiencias en el trabajo:** actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensas, confianza en la organización, etc.

### **Dimensiones del compromiso organizacional**

Según los últimos estudios, desarrollados sobre el tema los autores proponen tres diferentes tipos de compromiso que resultan ser las características del mismo compromiso. Aamodt (2010) indica que hay tres factores motivacionales para el compromiso organizacional, pero coincide con Allen y Meyer en clasificarlos como: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.

Según, Meyer y Allen (1997), estos tipos de compromiso no se dan puramente o separados, en cada trabajador existen los tres; asimismo uno de ellos tiene mayor peso en el desempeño o comportamiento pueden estar presentes en un mismo momento y coexistir entre ellos, pero siempre habrá uno que domine.

Para la presente investigación se han tomado como dimensiones los tipos de compromiso expuestos por diferentes autores teóricos contemporáneos, especialmente porque influyen en la clasificación e importancia que tienen para medir el nivel de compromiso en la organización donde se labora. Así tenemos la propuesta de Allen y Mayer (1997):

#### **Dimensión 1: Compromiso afectivo**

Aamodt (2010), afirma que las personas que presentan el compromiso afectivo orientado a su organización perseveran en ésta porque verdaderamente así lo desean, y además observan que puede satisfacer sus necesidades y además están conformes con los objetivos y metas de la organización hasta el punto de adueñarse de ellos. El compromiso afectivo, sin embargo, es influenciado por las características de una tarea específica y por el contexto en el que estas se realizan, esto es, los aspectos intrínsecos y extrínsecos del contexto del trabajo para un individuo.



Arias, Varela, Loli y Quintana (2002), mencionan que el Compromiso Afectivo toma como base el deseo y se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.

Robbins y Judge (2009), definen el compromiso afectivo, como la carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores. Por ejemplo, un empleado de Petco tal vez tenga un compromiso afectivo con la compañía debido a su involucramiento con los animales.

Arias y Heredia (2006) lo definen como la satisfacción de las necesidades y expectativas de la persona por parte de la organización.

## **Dimensión 2: Compromiso de continuación**

Para Aamodt (2010), el compromiso de continuidad es el grado en el cual un empleado cree que debe permanecer en la organización debido al tiempo, dinero y esfuerzo que han invertido en la misma o la dificultad que tendrán para encontrar otro empleo. Además, este tipo de compromiso también referido como “compromiso calculado” es aquel que se evidencia cuando el trabajador tiene en claro los costos y beneficios de pertenecer a un equipo u organización o desempeñar un cargo. Los beneficios superan lo que se obtendrá trabajando en otro contexto organización o al desempeñar un cargo diferente.

Chiavenato (2001), refiere que actualmente la fidelidad de un colaborador por su organización se ha vuelto importante toda vez que las organizaciones esperan compromiso de quienes contratan sin tener en cuenta el tiempo de contrato y el lugar en el que sean contratados. Es importante destacar que cada individuo es visto como un proveedor de habilidades y competencias hacia la empresa.

Para Arias y Heredia (2006), en el compromiso de continuación se puede encontrar una conciencia del colaborador respecto a lo que podría perder (inversión de tiempo y esfuerzo) en caso dejase la organización, es decir los costos que incurren el dejar un trabajo o las escasas posibilidades de encontrar un empleo.

El empleado con un alto compromiso de permanencia, mantiene un nivel bajo laboral dentro de la organización, limitándose estrictamente hacer lo necesario para seguir dentro de la empresa (Meyer y Allen, 1991).

Robbins y Judge (2009), definen el compromiso de continuidad como el valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador porque éste le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara.

### **Dimensión 3: Compromiso normativo**

Arias y Heredia (2006), mencionan que este compromiso se encuentra en la creencia de la lealtad a la organización, quizá por el hecho de recibir beneficios, como capacitaciones, que promueve un sentido de deber de generar reciprocidad.

Los autores afirman que el compromiso normativo supone que el apego del trabajador a los procedimientos, reglas, costumbres o creencias de la organización o grupos a los que pertenecen. Sin embargo, si no se ha fortalecido en un empleado el compromiso normativo, el compromiso organizacional se ira debilitándose, el afecto de la organización disminuye y posiblemente bajarán los niveles de efectividad. De esta manera, aflora como alternativa el cambio de trabajo para tener mejores condiciones y el compromiso se determina. El empleado está listo para dejar la organización y nada lo retiene.

Robbins y Judge (2009), manifiestan referente al compromiso normativo que es la obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. Por ejemplo, un empleado que encabeza con fervor una iniciativa nueva tal vez permanezca en la empresa porque sienta que “la dejaría mal parada” si se fuera.

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 empleado. Entonces el compromiso normativo es emocional porque el empleado siente la obligación de no dejar la organización por estar en “deuda” con la misma (Meyer y Allen, 1991).

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **Problema específico 01:**

¿Existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario y el compromiso organizacional de los trabajadores en una Unidad de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana - 2018?

##### **Problema específico 02:**

¿Existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el compromiso organizacional de los trabajadores en una Unidad de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana - 2018?

##### **Problema específico 03:**

¿Existe relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional de los trabajadores en una Unidad de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana - 2018?

#### **1.5. Justificación del estudio**

La investigación presentada es importante ya que busca colaborar con el desarrollo de líderes eficaces en la UGEL 01 de Lima Metropolitana que promuevan un mayor compromiso de los colaboradores de las diferentes áreas buscando alcanzar el logro de los objetivos organizacionales.

##### **Justificación teórica**

Esta investigación busca comprobar los resultados que se obtuvieron en estudios anteriores con las variables de liderazgo y compromiso organizacional. Además, esta tesis aportará nuevos conocimientos sobre las variables en estudio debido a que nunca antes se trabajó una investigación con ambas variables en esta organización estatal del sector educación, ni en el distrito de San Juan de Miraflores.

Así mismo, las conclusiones de este estudio se podrían generalizar a las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana y Lima Provincias, cuyos colaboradores tengan características similares a las de nuestra población.

Por otro lado, podremos conocer de forma más amplia si existe o no una relación entre las variables de liderazgo y compromiso organizacional.

### **Justificación práctica**

Este estudio presenta implicaciones prácticas porque sus resultados podrían servir como un diagnóstico para la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de San Juan de Miraflores, los mismos que serían la motivación para elaborar programas con talleres con la finalidad de mejorar el liderazgo y aumentar el compromiso organizacional de sus colaboradores.

Por lo tanto, esta investigación beneficiaría a toda la organización, ya que tanto los colaboradores, clientes externos y externos verían una mejora en la gestión, por el compromiso que habría, fruto de un mejor liderazgo.

### **Justificación metodológica**

Para que se logren los objetivos de la presente investigación se usó la técnica de la encuesta, las cuales miden tanto el liderazgo como el compromiso organizacional, para ambos casos se utilizaron instrumentos validados en el Perú lo cual hacen más confiables los resultados y dan pie a que futuras investigaciones puedan considerarlos en su ejecución.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis específica 01:**

Existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana – 2018

**Hipótesis específica 02:**

Existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana – 2018.

**Hipótesis específica 03:**

Existe relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana – 2018.

**1.7. Objetivos****Objetivo Específico 01:**

Determinar si existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018.

**Objetivo Específico 02:**

Determinar si existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018.

**Objetivo Específico 03:**

Determinar si existe relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018.

## **II. Método**

## **2.1. Diseño**

### **Tipo de investigación**

El presente estudio fue de tipo básico o también llamada pura o fundamental, como refiere Carrasco (2013), no tiene algún propósito de aplicación inmediata ya que procura la aplicación y la profundización de los conocimientos científicos que existen sobre la realidad, se centra en las teorías científicas las cuales analiza y busca perfeccionar en sus contenidos.

### **Enfoque**

El enfoque usado en la investigación fue el cuantitativo, ya que se usó la recolección de datos para poder probar una hipótesis con una base que radica en la medición numérica y en análisis de datos a nivel estadístico, todo ello con la finalidad de poder establecer patrones de comportamiento y probar o demostrar teorías, tal como lo refiere Hernández et. al (2014)

### **Nivel de investigación**

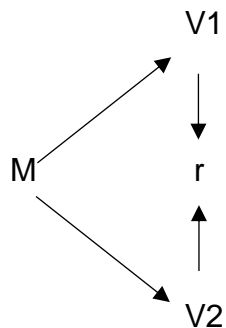
En tanto al nivel de este estudio, se tiene en cuenta que este sigue el proceso correlacional, ya que relaciona los estilos de liderazgo con el compromiso organizaciones, por medio de la medición (Hernández, et. al, 2014).

### **Diseño de investigación**

La presente investigación se enmarcó en un diseño no experimental, toda vez que no se hará variar adrede las variables de estudio, por el contrario, lo que se realizará es la observación de los fenómenos tal cual sucedan en un contexto natural. (Hernández et al., 2014).

Asimismo, será de corte transversal o transaccional toda vez que será de hechos reales en un solo momento de la investigación, es decir se observará lo que sucede una sola vez en el año 2018.

El esquema del diseño elegido es el siguiente:



Donde:

- M = Muestra
- V1 = Estilos de liderazgo
- V2 = Compromiso organizacional
- r = Representa la relación entre V1 y V2

## 2.2. Variables y operacionalización

### Variable 1: Liderazgo

El liderazgo se define como el proceso por el cual una o más personas ayudan a conducir y movilizar a otras personas en una determinada dirección por medios, en general, no coercitivos. (Lewin, 1988).

### Variable 2: Compromiso organizacional

Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. (Mayer y Allen, 1991).



## Operacionalización de variables

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable Liderazgo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
	Relaciones personales entre trabajador y líder	1, 7, 22		
Estilo autoritario	Toma decisiones unilaterales	4, 13, 16	Jamás refleja (1) Nunca refleja (2)	
	Limita la participación de los trabajadores	10, 19, 25, 28, 31	Alguna vez (3) Pocas veces (4)	Esta variable es nominal
Estilo democrático	Relaciones personales entre trabajador y líder	2, 20	A veces (5) A menudo (6)	
	Comunica y explica las decisiones tomadas	8, 11, 29	Con frecuencia (7) Muchas veces (8)	
Estilo laissez faire	Permite la participación de los trabajadores	05, 14, 17, 23, 26, 32	Siempre refleja (9) Fiel reflejo (10)	
	Relaciones personales entre trabajador y líder	03,		
	Las decisiones las toman los trabajadores	09, 12, 15, 18, 21, 30		
	Escasa supervisión por parte del líder	24, 27,33		

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 2

*Matriz de operacionalización de la variable compromiso organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Afectivo	Satisfacción personal	1, 4, 6	Totalmente en desacuerdo (1)	Bajo 36 - 72
	Identificación del trabajador con la institución	2, 3, 5		
Continuidad	Necesidad de trabajar	7, 8	Levemente en desacuerdo (3)	Medio 73 - 108
	Costos e inversiones personales	9, 11	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4)	Alto 109 -115
	Mínima percepción de ofertas laborales	10, 12	Levemente de acuerdo (5)	
Normativo	Obligación frente a la organización	14, 15, 17	De acuerdo (6)	
	Lealtad con la institución	13, 16. 18	Totalmente de acuerdo (7)	

*Fuente: Elaborado por el autor*

### 2.3. Población y muestra

#### **Población:**

La población, por definición hace referencia a un determinado grupo de sujetos que comparten características en común (Hernández, et. al, 2014).

Para la presente investigación se tendrá una población de 145 trabajadores de ambos sexos que cuentan con vínculo directo con la UGEL 01, ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores.

Tabla 3

*Población de estudio*

Áreas	Número de trabajadores
Dirección	7
Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial	48
Área de Supervisión y Gestión del Servicio Educativo	25
Área de planificación y presupuesto	48
Recursos humanos	10
Asesoría jurídica	7
<b>Total</b>	<b>145</b>

*Fuente: Elaborado por el investigador*

**Muestra:**

Así mismo, en cuanto a la muestra, se tiene en cuenta que esta hace referencia a un sub grupo de la población (Hernández, et. al, 2014).

Para la presente investigación se trabajó con una muestra de 105 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana – 2018, esta cantidad fue obtenida utilizando la fórmula para poblaciones finitas, la misma que se presenta a continuación:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza (1.96 siendo el nivel de 95%)

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso (1 – p)

d = Precisión (Error máximo admisible)

Los valores de la fórmula son los siguientes:

N = 145

Z = 1.96

$$p = 50\% \Rightarrow 0.5$$

$$q = 50\% \Rightarrow 0.5$$

$$d = 5\% \Rightarrow 0.05$$

Reemplazando:

$$n = \frac{145 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (145 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 105$$

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### ***Técnicas:***

Como lo plantea Carrasco (2013), las técnicas que se usan en investigación constituyen el conjunto de normas y pautas que van a guiar aquellas actividades que desarrollan los investigadores en cada etapa de la investigación que realicen.

La técnica que se usó en la presente investigación fue la encuesta, técnica que, según Bernal (2010), es una de las que más se usan para la recolección de datos, por otro lado, Carrasco (2013) indica que la encuesta permite la exploración, indagación y recolección de datos a través de preguntas sobre todo en contextos sociales.

### ***Instrumentos:***

Hernández, Fernández y Baptista (2014), refieren respecto a los cuestionarios que son los instrumentos que mayormente son usados en la recolección de los datos y éstos consisten en una serie de preguntas referidas a una o más variables, las cuales deberán ser congruentes con el problema que se ha planteado.

Para la medición de la variable liderazgo se usó el Cuestionario de liderazgo de Kurt Lewin y para poder medir el Compromiso Organizacional se utilizó el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Mayer y Allen.

El cuestionario de liderazgo está dividido en tres dimensiones que son: Estilo autoritario que abarca los indicadores de relaciones personales entre trabajador y líder (3 ítems), toma decisiones unilaterales (3 ítems) y limita la participación de los trabajadores (5 ítems); la segunda dimensión es Estilo democrático, sus indicadores son relaciones personales entre trabajador y líder (2 ítems), comunica y explica las decisiones tomadas (3 ítems), permite la participación de los trabajadores (6 ítems); y la tercera y última dimensión es Estilo laissez faire y sus indicadores son relaciones personales entre trabajador y líder (1 ítem), las decisiones las toman los trabajadores (6 ítems) y escasa supervisión por parte del líder (3 ítems).

Tabla 4

*Ficha técnica del instrumento para medir estilos de liderazgo*

---

Nombre del instrumento:	Cuestionario de liderazgo
Autor	: Kurt Lewin
Fecha de aplicación	: Julio del 2018
Objetivo	: Evaluar la percepción que tienen los trabajadores acerca de los estilos de liderazgos.
Administrado a	: Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana.
Forma de aplicación	: Individual o colectiva.
Duración	: De 20 a 25 minutos.
Material	: Hoja de cuestionario, lápiz y borrador.

---

*Fuente: Elaborado por el investigador*

El segundo instrumento consta de 18 ítems, son de alternativa múltiple, graduados en una escala de 1 a 7 puntos por cada respuesta. El cuestionario general valora en la existencia de compromiso organizacional en trabajadores, a través de todos los ítems, están divididos en 3 dimensiones las cuales son afectivo (ítems 1 al 6), continuidad (ítems 7 al 12) y normativo (ítems 13 al 18).

Tabla 5

*Ficha técnica del instrumento para medir la compromiso organizacional*


---

Nombre del instrumento:	Cuestionario de compromiso organizacional
Autor	: Meyer y Allen
Fecha de aplicación	: Julio del 2018.
Objetivo	: Evaluar la percepción que tienen los trabajadores acerca del compromiso organizacional.
Administrado a	: Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana.
Forma de aplicación	: Individual o colectiva.
Duración	: De 12 a 15 minutos.
Material	: Hoja de cuestionario, lápiz y borrador.

---

*Fuente: Elaborado por el investigador*

## 2.5. Validez y confiabilidad de los instrumentos

### Liderazgo

El análisis de la confiabilidad de la prueba, se realizó usando el procesamiento estadístico de Kuder-Richardson KR20, el mismo que tuvo como resultado general, que la escala tiene un índice de 0.91, el cual se sitúa en una categoría de alta confiabilidad.

Tabla 6

*Confiabilidad del cuestionario de liderazgo*


---

Cuestionario	N de elementos	KR20
Liderazgo	33	0.85

---

*Fuente: Elaborado por el investigador*

### Compromiso Organizacional

El análisis de la confiabilidad de la prueba, se analizó a través del índice de consistencia interna Alfa de Cronbach, el resultado de este es un índice de 0.952 el cual se sitúa en una categoría de alta confiabilidad.

Tabla 7

*Confiabilidad del cuestionario de compromiso organizacional*

Cuestionario	N de elementos	Alfa de Cronbach
Compromiso organizacional	18	0.952

*Fuente: Elaborado por el investigador*

## 2.6. Métodos de análisis de datos

Esta investigación fue trabajada con datos cuantificables, por tal motivo, se hizo uso del software estadístico SPSS versión 25 (Statistical Package for the Social Sciences), mediante este programa, se realizó el análisis descriptivo, aquí se trabajaron las tablas de frecuencia, de porcentaje y gráficos de barras, y para contrastar las hipótesis se utilizó la prueba estadística no paramétrica Coeficiente de Correlación de Spearman, para hallar la correlación entre ambas variables.

## 2.7. Aspectos éticos

Se solicitó permiso al Director de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana, Lic. Luis Yataco Ramirez, a fin de tener las facilidades para la aplicación del instrumento dentro de la institución que él representa.

Así mismo se le informó al director el objetivo de la investigación y todos los aspectos relevantes para realizarla. Además, la población que participó en la investigación estuvo al tanto del objetivo que se persigue.

Antes de la aplicación del cuestionario se socializó entre los participantes un documento que avala que han sido informados oportunamente y firmaron su consentimiento para ser evaluados.

### **III. Resultados**



### 3.1 Resultados descriptivos

#### 3.1.1 Variable Compromiso organizacional

Tabla 8

*Niveles de percepción de Compromiso organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	93	88.6
Medio	9	8.6
Bajo	3	2.9
Total	105	100.0

*Fuente: Elaborado por el investigador*

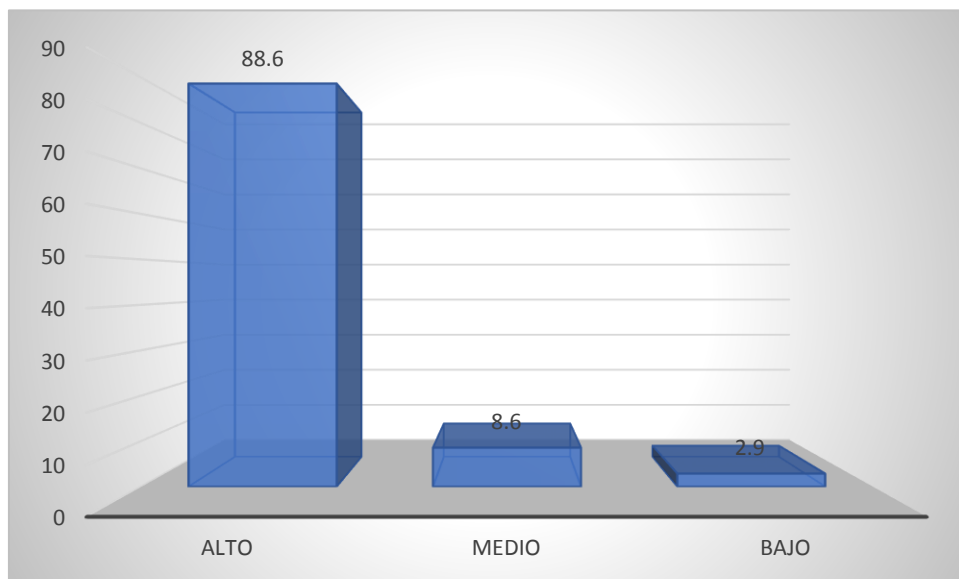


Figura 1. Niveles de percepción de compromiso organizacional

De acuerdo a la percepción de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana en relación al compromiso organizacional, podemos afirmar que el 88,6% opina que se encuentra en un nivel alto, el 2,9% en un nivel bajo y el 8,6% opina que se encuentra en un nivel medio, tal como se muestra en la tabla 8 y figura 1.

Tabla 9

*Niveles de compromiso organizacional por dimensiones*

Nivel	Afectivo		Continuidad		Normativo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Alto	94	89.5	88	83.8	97	92.4
Bajo	0	0.0	6	5.7	2	1.9
Medio	11	10.5	11	10.5	6	5.7
Total	105	100.0	105	100.0	105	100.0

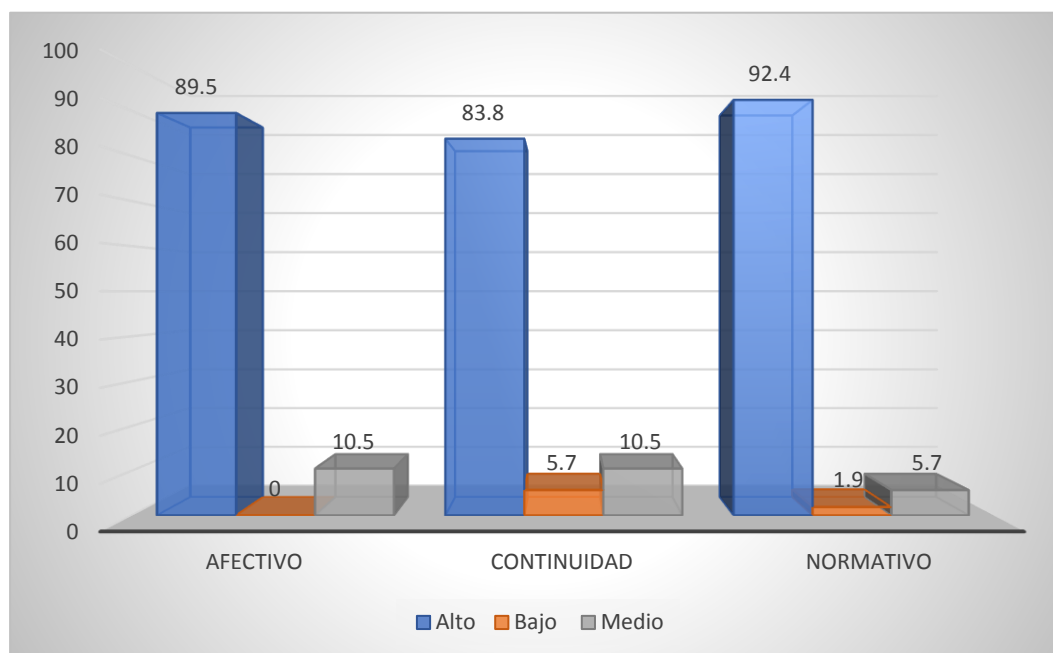


Figura 2. Niveles de compromiso organizacional por dimensiones

De acuerdo a la percepción de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana en relación al compromiso organizacional, podemos afirmar que en la dimensión afectiva el 89,5% opina que se encuentra en un nivel alto, el 0,0% en un nivel bajo y el 10,5% opina que se encuentra en un nivel medio. Por su lado, la dimensión continuidad el 83,8% opina que se encuentra en un nivel alto, el 5,7% en un nivel bajo y el 10,5% opina que se encuentra en un nivel medio. Finalmente, la dimensión normativa el 92,4% opina que se encuentra en un nivel alto, el 1,9% en un nivel bajo y el 5,7% opina que se encuentra en un nivel medio.

### 3.1.2 Variable estilos de liderazgo

Tabla 10

*Percepción de estilos de liderazgo*

Estilos	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	20	19.0
Democrático	69	66.0
Laissez Faire	16	15.0
Total	105	100.0

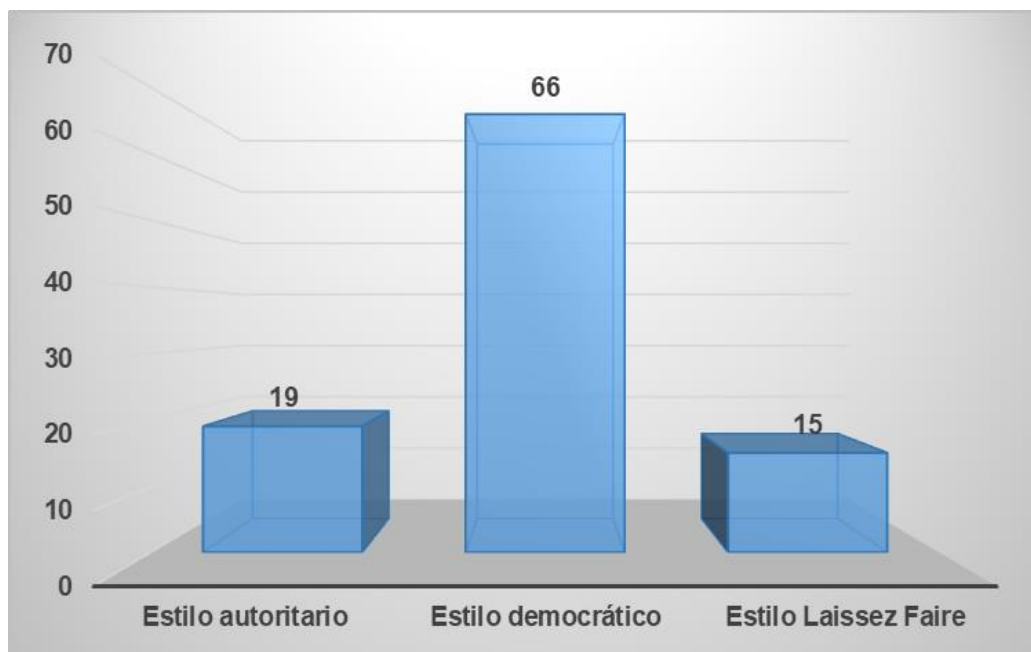


Figura 3. Percepción de estilos de liderazgo

De la tabla 10 y figura 3, podemos observar que 20 (19,0%) trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana tienen la percepción de que existe un liderazgo de estilo autoritario, mientras que 69 (66,0%) de ellos opinan que existe liderazgo de estilo democrático y 16 (15,0%) perciben que existe liderazgo de estilo laissez faire.

### 3.2 Prueba de hipótesis

#### Prueba de hipótesis 1

Ho: No existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana – 2018

Ha: Existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana – 2018

Tabla 11

#### *Prueba de hipótesis 1*

		Liderazgo autoritario	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo autoritario	1,000	,122
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,608
	N	20	20
Compromiso organizacional	Compromiso organizacional	,122	1,000
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	,608	.
	N	20	20

#### **Decisión estadística:**

Debido a que  $p = 0,608$  es mayor que  $0,05$ , se acepta la Ho.

#### **Conclusión**

En la tabla 11, la información obtenida en la prueba de hipótesis nos indica que el estilo de liderazgo autoritario no se relaciona con el compromiso organizacional en los trabajadores de una Unidad de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana, de acuerdo al Rho de Spearman de  $0,122$  y una significatividad estadística de  $0,608$ , por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la del investigador.

### Prueba de hipótesis 2

Ho: No existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018

Ha: Existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018

Tabla 12

#### *Prueba de hipótesis 2*

			Liderazgo democrático	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo democrático	Coeficiente de correlación	1,000	-,078
		Sig. (bilateral)	.	,545
		N	69	69
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	-,078	1,000
		Sig. (bilateral)	,545	.
		N	69	69

#### **Decisión estadística:**

Debido a que  $p = 0,545$  es mayor que  $0,05$ , se acepta la  $H_0$ .

#### **Conclusión**

En la tabla 12, los resultados nos indica que el estilo de liderazgo democrático no se relaciona con el compromiso organizacional en los trabajadores de una Unidad de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana de acuerdo al Rho de Spearman de  $0,078$  y una significatividad estadística de  $0,545$ , por la tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la del investigador.

### Prueba de hipótesis 3

Ho: No existe relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana – 2018.

Ha: Existe relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana – 2018.

Tabla 13

#### *Prueba de hipótesis 3*

			Liderazgo laissez faire	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo laissez faire	Coeficiente de correlación	1,000	,418
		Sig. (bilateral)	.	,108
		N	16	16
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	,418	1,000
		Sig. (bilateral)	,108	.
		N	16	16

#### **Decisión estadística:**

Debido a que  $p = 0,108$  es mayor que  $0,05$ , se acepta la Ho.

#### **Conclusión**

Los valores obtenidos en la tabla 13 nos indica que el estilo de liderazgo laissez faire no presenta relación ( $Rho = 0,418$ ) respecto a la variable compromiso organizacional en los trabajadores de una Unidad de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana y una significatividad estadística de  $0,108$ , por la tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la del investigador.

## **IV.Discusión**

Para realizar el análisis de la investigación se debe tener en cuenta que este estudio fue realizado en una muestra de 105 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana – 2018, los mismos que tienen vínculo directo con la organización.

La discusión de los resultados está organizada de acuerdo a las hipótesis planteadas en el presente estudio (i) Existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana – 2018, (ii) Existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018. (iii) Existe relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018.

En cuanto a la primera hipótesis específica, esta investigación sostiene que no existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario y el constructo general de compromiso organizacional, estos resultados son similares a los obtenidos en una investigación nacional realizada por Tucto (2017) donde se relacionó ambas variables en una muestra de los enfermeros de la Microred Aparicio Pomares – Huánuco, él concluye que el estilo de liderazgo autoritario es independiente a la variable del compromiso organizacional; no se logró hallar estudios internacionales que se enfoquen en analizar directamente la relación entre las variables estudiadas en esta investigación.

Así mismo, los resultados obtenidos para la segunda hipótesis permiten aceptar la hipótesis nula, la misma que menciona que no existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana, estos hallazgos son semejantes a los que obtuvieron Alvarado, Parodi y Ruiz (2016), ellos no encontraron coeficientes de correlación entre ninguno de los estilos de liderazgo con la variable compromiso organizacional; esta similitud podría tener relación con las edades de los participantes pues el rango de edad de la muestra para ambas investigaciones es muy parecido. No se encontró investigaciones con ambas variables. A nivel internacional no se encontraron



investigaciones que estudien esta relación, no obstante es posible mencionar la indagación efectuada por Oliva y Molina (2016), en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán, su investigación tiene un vínculo parcial con este estudio, sin embargo sus resultados distan de los hallazgos encontrados aquí, en su publicación se llega a la conclusión que existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo participativo o democrático y la satisfacción laboral, esta última es uno de los indicadores para medir la variable compromiso organizacional; ellos encontraron, que el líder democrático permite amplitud para la toma de decisiones, para proponer soluciones; así mismo Chiavenato (2009) incluye en el estilo democrático la participación de los trabajadores en la mayor parte de los aspectos posibles en el área laboral es muy importante para que el trabajador desarrolle un compromiso frente a la organización. La razón de que los resultados tengan una diferencia podría deberse a que la muestra de esta investigación pertenece al sector público, en la que la toma de decisiones casi siempre viene de las autoridades principales y los trabajadores únicamente las acatan, sin embargo, en su investigación existe la posibilidad que las decisiones puedan ser tomadas en conjunto.

Por último en la tercera dimensión, se rechaza la hipótesis del autor y se acepta la hipótesis nula que menciona que no existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana – 2018, este resultado dista de lo encontrado por Loza (2014) en su tesis de liderazgo y compromiso organizacional desarrollada en los docentes de la institución educativa particular “Simón Bolívar” de la ciudad de Tarapoto.

## **V. Conclusiones**

A continuación, se presentan las conclusiones, las mismas que reflejan los hallazgos más importantes de esta investigación:

**Primera:**

Los resultados obtenidos al relacionar el estilo de liderazgo autoritario y la variable compromiso organizacional dan evidencias suficientes para afirmar que no existe relación ( $Rho = 0,122$ ) y su significatividad es de 0,608 en una muestra de trabajadores de una Unidad de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana.

**Segunda:**

Los valores que se consiguieron en la prueba de hipótesis nos permiten certificar que el estilo de liderazgo democrático no se relaciona ( $Rho = 0,078$ ) y tiene una significatividad de 0,545 con el compromiso organizacional en una muestra de trabajadores de una Unidad de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana.

**Tercera:**

Los resultados alcanzados en la prueba de hipótesis se evidencio, que el estilo de liderazgo laissez faire no presenta relación ( $Rho = 0,418$ ) respecto a la variable compromiso organizacional en trabajadores de una Unidad de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana y una significatividad estadística de 0,108.

## **VI.Recomendaciones**

Teniendo en cuenta los hallazgos de la presente investigación, se brindan las siguientes recomendaciones:

**Primera:**

A la UGEL 01 se le recomienda la implementación de programas para el fortalecimiento de capacidades en liderazgo, dirigido a jefes, coordinadores y supervisores de las diferentes áreas.

**Segunda:**

Se recomienda a la UGEL 01 que difunda entre sus colaboradores la visión y misión institucional con la finalidad de generar identificación con los objetivos y metas de la organización.

**Tercera:**

Promover conversatorios entre el director de la UGEL y los colaboradores de las diferentes áreas con la finalidad de recabar su percepción respecto al trabajo que realizan y también para socializar la planificación de actividades en las que participarán.

**Cuarta:**

Gestionar convenios con instituciones aliadas para promover capacitaciones para los trabajadores que les permitan fortalecer sus capacidades.

**Quinta:**

Para las jefaturas de área, se les recomienda crear espacios con sus colaboradores para pedir opinión sobre las actividades a realizar por área.

**Sexta:**

A otros investigadores, se les plantea replicar el presente estudio en una población distinta y de mayor tamaño, esta puede ser dentro o fuera de Lima Metropolitana.

**Séptima:**

Se recomienda a otros investigadores realizar estudios sobre la variable compromiso organizacional relacionándola con motivación, clima laboral, empoderamiento o satisfacción laboral, por otro lado, la variable liderazgo podría ser relacionada con satisfacción laboral o clima institucional.

**Octava:**

A otros investigadores, que tengan la intención de estudiar las variables presentadas en la presente, se les sugiere utilizar los instrumentos que se usaron en esta tesis, verificando la muestra con la que trabajarán pues quizá sea oportuno adaptarlos antes de su aplicación.

## **VII. Referencias**

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. (6ª ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Arias, F. y Heredia, V. (2006). *Recursos humanos para el alto desempeño*. (6ª ed.). México: Editorial Trillas.
- Arias, F., Varela, D., Loli, A. y Quintana, M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de investigación en psicología*, 6(2), 13-25. doi: <http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v6i2.5147>
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. (3ª ed.). Lima, Perú: San Marcos.
- Calderón, J., Laca, F., Pando, M. y Pedroza, F. (2015). Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos. *Psicogente*, 18(34), 267-277. doi: <https://doi.org/10.17081/psico.18.34.503>
- Chiang, M., Gómez, N. y Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuaderno de administración*, 30(52). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a07.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica* (3ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Ceroni, M. (2010). ¿Investigación básica, aplicada o sólo investigación? *Revista de la Sociedad Química del Perú*, 76(1), 5-6. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1810-634X2010000100001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-634X2010000100001&lng=es&tlng=es).
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers.
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *The Academy of management Journal*, 36(5). 1140-1157.
- Condemarín, C. (2017), *Compromiso organizacional y desempeño laboral según personal de la Gerencia de planificación y desarrollo del seguro social de*



- salud*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Cupita, D. (2014). *Clima y compromiso organizacional de los trabajadores empleados de la universidad peruana Unión filial Juliaca, durante el periodo 2014-I*. (Tesis de maestría). Universidad Peruana Unión, Juliaca.
- Del Rosario, D. (2017). *Clima organizacional y nivel de compromiso laboral de los trabajadores de la empresa de servicios postales del Perú*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Egoavil, J. (2006). *Manual de la escala de liderazgo organizacional (ELO)*. Lima: Asesoría y consultoría personal
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343-348.
- Espinosa, M. Contreras, T. y Barbosa, D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 11(2), 303-317.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw Hill.
- Gallardo, E. (2008). Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo: problemáticas y soluciones. *Estableciendo puentes en una economía global*, 2(1), 17. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2734826>
- Giraldo, D., y Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. (Tesis de maestría). Universidad del Rosario, Bogotá.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: Mc Graw-Hill
- Lewin, K. (1988). *La Teoría del cambio en la ciencia social*. Barcelona, España: Paidós.
- Lizote, S., Verdinelli, A. y Nascimento, S. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: a study with municipal civil servants. *RAP: Revista Brasileira De Administração Pública*, 51(6), 947-967. doi.org/10.1590/0034-7612156382
- Loza, E. (2014). *Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa particular "Simón Bolívar" de la ciudad de Tarapoto*. (Tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Tarapoto.

- Maldonado, S., Ramírez, M., García, B. y Chairez, A. (2014). Compromiso organizacional de los profesores de una universidad pública. *Conciencia tecnológica*, 1(47), 12-18. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/264339291/download>
- Meyer, J. y Allen N. (1997). *Advanced Topics in organizational behavior: Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, Estados Unidos: SAGE Publications, Inc. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-98. doi: [org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi: [doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842](http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842)
- Mowday, R., Porter, L. y Steers, R. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Nueva York: Academic Press
- Noraazian y Khalip (2016). A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(11), 338-397. doi: [10.6007/IJARBSS/v6-i11/2407](http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i11/2407)
- Oliva, M. y Molina, S. (2016). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 2(1), 41-56. Recuperado de: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2804644](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2804644)
- O'Reilly, Ch. y Chatman, J. (1986), Organizational commitment and psychological Attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. doi: [10.1037//0021-9010.71.3.492](http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.71.3.492)
- Pazmiño, G., Beltrán, M. y Gallardo, W. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso PYMES de la provincia de

- Tungurahua – Ecuador. *Revista PUCE*, 103.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. y Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Quintal, I., Contreras, L., Hernández, M., Nolasco, A., Canto, S. y Cauich, R. (2015). Estilos de liderazgo y su relación con la motivación en equipos de trabajo de bachillerato. *PSICUMEX*, 5(2), 67-78. Recuperado de <http://www.psicumex.uson.mx/revistas/articulos/10-R10-ARTICULO%2004.pdf>
- Reichers, A. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3). 465-476. doi: 10.2307/258128.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, E., Pedraja, L. y Ganga, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios* 23(12), 129-1444. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>
- Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J. y Quezada, C. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos*, 18(37), 41-61.
- Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1). 46-56. doi: 10.2307/2391745
- Tasayco, M. (2017). *Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral del Personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Lima, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima.
- Tucto, V. (2017). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional percibida por los enfermeros de la microred Aparicio Pomares Huánuco; 2017*. (Tesis de maestría). Universidad de Huánuco, Huánuco.

## **Anexos**

## **Anexo 1: Artículo científico**

### **1. TÍTULO:**

Liderazgo y compromiso organizacional en trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana – 2018.

### **2. AUTOR:**

Br. Percy Alexis Serna Quevedo

### **3. RESUMEN**

La presente investigación titulada Liderazgo y compromiso organizacional en trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018. Tuvo como objetivo general establecer si existe relación entre las dimensiones de liderazgo y compromiso organizacional en trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana. El método empleado fue hipotético deductivo, el tipo de investigación fue básica de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por 145 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana y la muestra por 105 trabajadores. La técnica empleada para recolectar información fue una encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios, uno para cada variable. Se llegaron a las siguientes conclusiones: (a) El 88,6% de los trabajadores percibieron que el compromiso organizacional es alto, el 2,9% presenta un nivel bajo y el 8,6% opina que se encuentra en un nivel medio. (b) El 19% de los trabajadores perciben que su organización se ejerce un estilo de liderazgo autoritario, un 66% menciona que existe liderazgo democrático y el 15% refiere que existe un estilo laissez faire. (c) Los valores obtenidos dan evidencias suficientes para afirmar que no existe relación entre ninguna de las dimensiones de la variable de liderazgo en relación a la variable de compromiso organizacional.

### **4. PALABRAS CLAVE**

Liderazgo, compromiso, organizaciones.

### **5. ABSTRACT**

The present research entitled Leadership and organizational commitment in workers of the Local Educational Management Unit 01 of Metropolitan Lima - 2018. Its general objective was to establish whether there is a relationship between the dimensions of leadership and organizational commitment in workers of the Local Educational Management Unit 01 of Metropolitan Lima. The method used was hypothetical deductive, the type of research was basic correlational level, quantitative approach, of non-experimental design: transversal. The population was formed by 145 workers of the Local Educational Management Unit 01 of Metropolitan Lima and the sample by 105

workers. The technique used to collect information was a survey and the data collection instruments were questionnaires, one for each variable. The following conclusions were reached: (a) 88.6% of the workers perceived that the organizational commitment is high, 2.9% presents a low level and 8.6% thinks that it is at an average level. (b) 19% of workers perceive that their organization exercises an authoritarian leadership style, 66% mention that there is demographic leadership and 15% report that there is a laissez faire style. (c) The values obtained give sufficient evidence to affirm that there is no relationship between any of the dimensions of the leadership variable in relation to the variable of organizational commitment.

## 6. KEYWORDS

Leadership, commitment, organizations.

## 7. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el liderazgo supone uno de los aspectos que podría tener mayor importancia en el ámbito político y administrativo, incluso se le atribuye a aquella persona que ejerce de líder el éxito o el fracaso de empresas tanto públicas como privadas incluso de países, sobre los hombros de este individuo recae la responsabilidad del accionar y el pensar de las personas y depende también el cumplimiento de objetivos de una organización. (Pazmiño, Beltrán y Gallardo, 2016)

Pazmiño et al. (2016), en su investigación realizada en Ecuador, resuelven que un 40% de los gerentes de pequeñas empresas presentan un tipo de liderazgo autocrático, que es aquel líder que está orientado a la tarea y a la acción, mostrando un distanciamiento con los colaboradores, limitando incluso la participación de éstos en las decisiones que se toman, esto no fortalece a la organización, limita la creatividad de los colaboradores y por ende la identificación su emprendimiento y, por qué no, el compromiso con la organización ya que prima el principio del jefe que "lo sabe todo".

Bajo esta línea, tenemos que el estilo de liderazgo que muestre el jefe o coordinador de un área podría estar relacionado con el compromiso de los colaboradores y por ende en la productividad de la empresa.

Actualmente, un factor que determina el éxito de las organizaciones es que éstas cuenten con colaboradores comprometidos, los cuales estén dispuestos a enfrentar responsabilidades mayores que aquellas que su rol dentro de la empresa les pueda demandar.

En la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) 01 se ha percibido que los colaboradores expresan opiniones negativas respecto a sus jefes inmediatos, dando a entrever que la forma de dirección de las áreas no coadyuva, necesariamente, a cumplir

con las metas, porque no sienten apoyo o que sus opiniones sean tomadas en cuenta, por otro lado, hay quienes manifiestan que se logran las metas del área, pero a costa de una constante presión por parte de las jefaturas en las que las desconsideraciones al personal están presentes, este tipo de situaciones conllevan a que algunos colaboradores expresen descontento por el trabajo y que tengan que buscar otras opciones laborales o mantener una actitud pasiva por necesidad. Por otro lado, la falta de compromiso y el desánimo de los colaboradores impacta negativamente en que los procesos propios de las áreas de la UGEL se vean afectados y que los clientes tanto internos como externos perciban un deterioro en la productividad de las mismas.

Por lo que se ha explicado parágrafos arriba, resulta interesante poder determinar la relación que podría existir relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional en la UGEL 01 de Lima Metropolitana y de esta forma contribuir con orientar y plantear acciones de mejora para un funcionamiento más eficaz de la UGEL.

Oliva y Molina (2016), realizan una investigación con el objetivo de determinar los estilos de liderazgo de directores de los centros de salud y la satisfacción percibida por los funcionarios, analizando también la relación entre ambas. Se llega a la conclusión que existe una relación positiva entre los estilos directivo, participativo y persuasivo con la satisfacción laboral. Por otro lado, Tucto (2017) realizó una tesis cuyo objetivo fue determinar la relación entre el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional de los profesionales de enfermería de la Microred de salud Aparicio Pomares de la ciudad de Huancayo. Como resultado se obtuvo una correlación mínima, lo cual demuestra que los estilos de liderazgo son independientes al compromiso organizacional de los profesionales de enfermería.

Las variables que aquí se estudiaron fueron el liderazgo que es definido por Lewin (1988), como el proceso por el cual una o más personas ayudan a conducir y movilizar a otras personas en una determinada dirección por medios, en general, no coercitivos, sus dimensiones son: estilo autocrático, estilo democrático y estilo laissez faire

La segunda variable, la define Meyer & Allen (1997), quienes mencionan que el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores refieren que las dimensiones del compromiso organizacional son compromiso afectivo, compromiso de continuación y compromiso normativo.

La investigación presentada es importante ya que busca colaborar con el desarrollo de

líderes eficaces en la UGEL 01 de Lima Metropolitana que promueva un mayor compromiso de los colaboradores de las diferentes áreas buscando alcanzar el logro de los objetivos organizacionales. Además, busca comprobar los resultados que se obtuvieron en estudios anteriores con las variables estudiadas, al mismo tiempo, aportará nuevos conocimientos sobre las variables en estudio debido a que nunca antes se trabajó una investigación con ambas variables en esta organización estatal del sector educación, ni en el distrito de San Juan de Miraflores. Por otro lado, las conclusiones de este estudio se podrían generalizar a las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana y Lima Provincias, cuyos colaboradores tengan características similares a las de nuestra población, de igual manera sus resultados podrían servir como un diagnóstico, los mismos que serían la motivación para elaborar programas con talleres con la finalidad de mejorar el liderazgo y aumentar el compromiso organizacional de sus colaboradores. Finalmente, esta investigación beneficiaría a toda la organización, ya que tanto los colaboradores, clientes externos y externos verían una mejora en la gestión, por el compromiso que habría, fruto de un mejor liderazgo.

## **8. METODOLOGÍA**

El presente es un estudio de enfoque cuantitativo, de nivel correlacional, y diseño no experimental, de corte transversal.

La población estuvo conformada por 145 trabajadores de ambos sexos que cuentan con vínculo directo con la UGEL 01, ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores. Para la selección de la muestra se aplicó la fórmula de poblaciones finitas, se obtuvo una muestra de 105 trabajadores.

Se empleó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento un cuestionario para cada variable; para la variable liderazgo, se aplicó un cuestionario de 33 ítems, de autoría de Kurt Lewin; cuyo objetivo era evaluar la percepción que tienen los trabajadores acerca de los estilos de liderazgos. El segundo instrumento cuenta con 18 ítems, tiene como objetivo evaluar la percepción que tienen los trabajadores acerca del compromiso organizacional.

Para el análisis de los datos, se utilizó el software estadístico SPSS versión 25 (Statistical Package for the Social Sciences), mediante este programa se tabularon y se trabajaron las tablas y figuras de distribución de frecuencias; luego, para contrastar las hipótesis se utilizó la prueba estadística no paramétrica Coeficiente de Correlación de Spearman.

## **9. RESULTADOS**

La percepción de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana en relación al compromiso organizacional, es que un 88,6% opina que se



encuentra en un nivel alto, el 2,9% en un nivel bajo y el 8,6% opina que se encuentra en un nivel medio. Teniendo en cuenta sus dimensiones, podemos afirmar que en la dimensión afectiva el 89,5% opina que se encuentra en un nivel alto, el 0,0% en un nivel bajo y el 10,5% opina que se encuentra en un nivel medio; así mismo, la dimensión continuidad el 83,8% opina que se encuentra en un nivel alto, el 5,7% en un nivel bajo y el 10,5% opina que se encuentra en un nivel medio; por último, la dimensión normativa el 92,4% opina que se encuentra en un nivel alto, el 1,9% en un nivel bajo y el 5,7% opina que se encuentra en un nivel medio.

Respecto a los estilos de liderazgo, se obtiene que el 19,0% de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana tienen la percepción de que existe un liderazgo de estilo autoritario, mientras que el 66.0% de ellos opinan que existe liderazgo de estilo democrático y el 15.0% perciben que existe liderazgo de estilo *laissez faire*.

En cuanto a la contrastación de hipótesis, los valores obtenidos dan evidencias suficientes para afirmar que los tres estilos de liderazgo no presentan relación con el constructo general de compromiso organizacional.

## **10. DISCUSIÓN**

En cuanto a la primera hipótesis específica, esta investigación sostiene que no existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario y el constructo general de compromiso organizacional, estos resultados son similares a los obtenidos en una investigación nacional realizada por Tucto (2017) donde se relacionó ambas variables en una muestra de los enfermeros de la Microred Aparicio Pomares – Huánuco, él concluye que el estilo de liderazgo autoritario es independiente a la variable del compromiso organizacional; no se logró hallar estudios internacionales que se enfoquen en analizar directamente la relación entre las variables estudiadas en esta investigación.

Así mismo, los resultados obtenidos para la segunda hipótesis permiten aceptar la hipótesis nula, estos hallazgos son semejantes a los que obtuvieron Alvarado, Parodi y Ruiz (2016), ellos no encontraron coeficientes de correlación entre ninguno de los estilos de liderazgo con la variable compromiso organizacional; esta similitud podría tener relación con las edades de los participantes pues el rango de edad de la muestra para ambas investigaciones es muy parecido; así mismo, es posible mencionar la indagación efectuada por Oliva y Molina (2016), en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán, su investigación tiene un vínculo parcial con este estudio y sus resultados distan de los hallazgos encontrados aquí, en su publicación se llega a la conclusión que existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo participativo o democrático y la satisfacción laboral, esta última es uno de los

indicadores para medir la variable compromiso organizacional; la razón de que los resultados tengan una diferencia podría deberse a que la muestra de esta investigación pertenece al sector público, en la que la toma de decisiones casi siempre viene de las autoridades principales y los trabajadores únicamente las acatan, sin embargo en su investigación existe probabilidad de que las decisiones puedan ser tomadas en conjunto.

Por último en la tercera dimensión, se rechaza la hipótesis del autor, este resultado dista de lo encontrado por Loza (2014) en su tesis de liderazgo y compromiso organizacional desarrollada en los docentes de la institución educativa particular “Simón Bolívar” de la ciudad de Tarapoto.

## 11. CONCLUSIONES

El 88,6% de los trabajadores percibieron que el compromiso organizacional es alto, el 2,9% presenta un nivel bajo y el 8,6% opina que se encuentra en un nivel medio.

Por otro lado, el 19% de los trabajadores perciben que su organización se ejerce un estilo de liderazgo autoritario, un 66% menciona que existe liderazgo democrático y el 15% refiere que existe un estilo *laissez faire*.

Finalmente, los valores obtenidos dan evidencias suficientes para afirmar que no existe relación entre ninguna de las dimensiones de la variable de liderazgo en relación a la variable de compromiso organizacional.

## 12. REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. (6ª ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Arias, F. y Heredia, V. (2006). *Recursos humanos para el alto desempeño*. (6ª ed.). México: Editorial Trillas.
- Arias, F., Varela, D., Loli, A. y Quintana, M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de investigación en psicología*, 6(2), 13-25. doi: <http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v6i2.5147>
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. (3ª ed.). Lima, Perú: San Marcos.
- Calderón, J., Laca, F., Pando, M. y Pedroza, F. (2015). Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos. *Psicogente*, 18(34), 267-277. doi: <https://doi.org/10.17081/psico.18.34.503>
- Chiang, M., Gómez, N. y Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo

- en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuaderno de administración*, 30(52). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a07.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica* (3ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Ceroni, M. (2010). ¿Investigación básica, aplicada o sólo investigación? *Revista de la Sociedad Química del Perú*, 76(1), 5-6. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1810-634X2010000100001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-634X2010000100001&lng=es&tlng=es).
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *The Academy of management Journal*, 36(5). 1140-1157.
- Condemarín, C. (2017), *Compromiso organizacional y desempeño laboral según personal de la Gerencia de planificación y desarrollo del seguro social de salud*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Cupita, D. (2014). *Clima y compromiso organizacional de los trabajadores empleados de la universidad peruana Unión filial Juliaca, durante el periodo 2014-I*. (Tesis de maestría). Universidad Peruana Unión, Juliaca.
- Del Rosario, D. (2017). *Clima organizacional y nivel de compromiso laboral de los trabajadores de la empresa de servicios postales del Perú*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Egoavil, J. (2006). *Manual de la escala de liderazgo organizacional (ELO)*. Lima: Asesoría y consultoría personal
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343-348.
- Espinosa, M. Contreras, T. y Barbosa, D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 11(2), 303-317.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw Hill.
- Gallardo, E. (2008). Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo: problemáticas y soluciones. *Estableciendo puentes en una economía global*, 2(1), 17. Recuperado de:

- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2734826>
- Giraldo, D., y Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. (Tesis de maestría). Universidad del Rosario, Bogotá.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: Mc Graw-Hill
- Lewin, K. (1988). *La Teoría del cambio en la ciencia social*. Barcelona, España: Paidós.
- Lizote, S., Verdinelli, A. y Nascimento, S. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: a study with municipal civil servants. *RAP: Revista Brasileira De Administração Pública*, 51(6), 947-967. doi.org/10.1590/0034-7612156382
- Loza, E. (2014). *Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa particular "Simón Bolívar" de la ciudad de Tarapoto*. (Tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Tarapoto.
- Maldonado, S., Ramírez, M., García, B. y Chairez, A. (2014). Compromiso organizacional de los profesores de una universidad pública. *Conciencia tecnológica*, 1(47), 12-18. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/264339291/download>
- Meyer, J. y Allen N. (1997). *Advanced Topics in organizational behavior: Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, Estados Unidos: SAGE Publications, Inc. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-98. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842
- Mowday, R., Porter, L. y Steers, R. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Nueva York: Academic Press
- Noraazian y Khalip (2016). A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(11). 338-397. doi: 10.6007/IJARBSS/v6-i11/2407
- Oliva, M. y Molina, S. (2016). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 2(1), 41-56. Recuperado de: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2804644](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2804644)

- O'Reilly, Ch. y Chatman, J. (1986), Organizational commitment and psychological Attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3). 492-499. doi: 10.1037//0021-9010.71.3.492
- Pazmiño, G., Beltrán, M. y Gallardo, W. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso PYMES de la provincia de Tungurahua – Ecuador. *Revista PUCE*, 103.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. y Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Quintal, I., Contreras, L., Hernández, M., Nolasco, A., Canto, S. y Cauich, R. (2015). Estilos de liderazgo y su relación con la motivación en equipos de trabajo de bachillerato. *PSICUMEX*, 5(2), 67-78. Recuperado de <http://www.psicumex.uson.mx/revistas/articulos/10-R10-ARTICULO%2004.pdf>
- Reichers, A. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3). 465-476. doi: 10.2307/258128.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, E., Pedraja, L. y Ganga, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios* 23(12), 129-1444. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>
- Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J. y Quezada, C. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos*, 18(37), 41-61.
- Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1). 46-56. doi: 10.2307/2391745
- Tasayco, M. (2017). *Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral del Personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Lima, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima.
- Tucto, V. (2017). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional percibida por los enfermeros de la microrred Aparicio Pomares Huánuco; 2017*. (Tesis de maestría). Universidad de Huánuco, Huánuco.

## Anexo 2: Matriz de consistencia

<b>Título:</b> Liderazgo y compromiso organizacional en trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana – 2018.								
<b>Autor:</b> Br. Percy Alexis Serna Quevedo								
<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables e indicadores</b>					
<p><b>Problemas Específicos:</b>            Problema específico 1            ¿En qué medida se relaciona el estilo de liderazgo autoritario y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018?            Problema específico 2            ¿En qué medida se relaciona el estilo de liderazgo democrático y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018?            Problema específico 3            ¿En qué medida se relaciona el estilo de liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018?</p>	<p><b>Objetivos específicos:</b>  <b>Objetivos específicos 1</b>            Determinar si existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018.  <b>Objetivos específicos 2</b>            Determinar si existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018.  <b>Objetivos específicos 3</b>            Determinar si existe relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018.</p>	<p><b>Hipótesis específicas:</b>  <b>Hipótesis específica 1</b>            Existe relación entre el estilo de liderazgo autoritario y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana – 2018.  <b>Hipótesis específica 2</b>            Existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018.  <b>Hipótesis específica 3</b>            Existe relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018.</p>	<b>Variable 1: Liderazgo</b>					
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>	<b>Niveles y rangos</b>	
			Estilo autoritario	Relaciones personales entre trabajador y líder Toma decisiones unilaterales Limita la participación de los trabajadores	1, 7, 22 4, 13, 16 10, 19, 25, 28, 31	Jamás refleja (1) Nunca refleja (2) Alguna vez (3) Pocas veces (4) A veces (5) A menudo (6)	Esta variable es nominal	
			Estilo democrático	Relaciones personales entre trabajador y líder Comunica y explica las decisiones tomadas Permite la participación de los trabajadores	2, 20 8, 11, 29 05, 14, 17, 23, 26, 32	Con frecuencia (7) Muchas veces (8) Siempre refleja (9) Fiel reflejo (10)		
			Estilo laissez faire	Relaciones personales entre trabajador y líder Las decisiones las toman los trabajadores Escasa supervisión por parte del líder	03, 09, 12, 15, 18, 21, 30 24, 27,33			
			<b>Variable 2: Compromiso Organizacional</b>					
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>		<b>Niveles y rangos</b>
			Afectivo	Satisfacción personal Identificación del trabajador con la institución Necesidad de trabajar	1, 4, 6 2, 3, 5 7, 8	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Levemente en desacuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4) Levemente de acuerdo (5) De acuerdo		Bajo 36 - 72 Medio 73 - 108 Alto
			Continuidad	Costos e inversiones personales Mínima percepción de ofertas laborales	9, 11 10, 12			

			Normativo	Obligación frente a la organización Lealtad con la institución	14, 15, 17 13, 16, 18	Totalmente de acuerdo (6) (7)	109 -115
Tipo y diseño de investigación		Población y muestra		Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar	
<p><b>Método:</b> Hipotético deductivo</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativa</p> <p><b>Tipo:</b> Básica</p> <p><b>Nivel:</b> Correlacional</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental – transversal</p>		<p><b>Población:</b> Estuvo conformada por 145 trabajadores de ambos sexos que cuentan con vínculo directo con la UGEL 01, ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores.</p> <p><b>Tamaño de muestra:</b> Se consideró la muestra de 105 trabajadores de ambos sexos que cuentan con vínculo directo con la UGEL 01, ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores.</p>		<p><b>Variable 1:</b> Liderazgo</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario de Liderazgo. 33 ítems</p>		<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabla de frecuencias.</li> <li>• Tabla de porcentajes.</li> <li>• Gráficos de barra.</li> </ul> <p><b>INFERENCIAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rho Spearman.</li> </ul>	
				<p><b>Variable 2:</b> Compromiso Organizacional</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario de compromiso organizacional. 18 ítems</p>			

### Anexo 3: Instrumento de recolección de datos

Por favor indique a qué área pertenece: \_\_\_\_\_

#### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Lea los siguientes enunciados. Marque “A” si está de acuerdo, y la “D” si está en desacuerdo.

01	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina	A	D
02	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son	A	D
03	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados	A	D
04	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda	A	D
05	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes	A	D
06	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	A	D
07	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina	A	D
08	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa	A	D
09	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella	A	D
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo	A	D
11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	A	D
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo	A	D
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre	A	D
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación	A	D
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él	A	D
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas	A	D
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres	A	D
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados	A	D
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	A	D
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	A	D



21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado	A	D
22	Un buen mando es aquel que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario	A	D
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos	A	D
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados	A	D
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato	A	D
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva	A	D
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	A	D
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	A	D
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	A	D
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	A	D
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	A	D
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	A	D
33	El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	A	D

## CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

A continuación, se ofrece una serie de afirmaciones que representan los sentimientos que las personas podrían tener acerca de la empresa u organización para la que trabajan. Por favor indique el grado De Acuerdo o Desacuerdo con cada enunciado que aparece en el listado que está a continuación.

Marque con un ASPA (X) su número de elección, y trate de contestar sin consultar a otra persona y de acuerdo al enunciado. No existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor sea sincero.

**La escala de siete puntos es la siguiente:**

Totalmente de Acuerdo (TDA)	De Acuerdo (DA)	Levemente de Acuerdo (LA)	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (NA/ND)	Levemente en Desacuerdo (LD)	En Desacuerdo (ED)	Totalmente en Desacuerdo (TED)
7	6	5	4	3	2	1

N°	ÍTEMS	TED	ED	LD	NA/ND	LA	DA	TDA
01	Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
02	En realidad siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.	1	2	3	4	5	6	7
03	No tengo un fuerte sentido de pertenencia con esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
04	No me siento emocionalmente ligado a la organización.	1	2	3	4	5	6	7
05	No me siento como "parte de la familia" en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
06	Esta organización tiene un gran significado personal para mí.	1	2	3	4	5	6	7
07	Por ahora, permanecer en esta organización refleja tanto necesidad como deseo.	1	2	3	4	5	6	7
08	Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora, incluso si deseara hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
09	Gran parte de mi vida sería afectada, si decidiera dejar la organización en la que trabajo ahora.	1	2	3	4	5	6	7
10	Siento que tengo muy pocas opciones si considerará dejar esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
11	Sí no hubiera invertido tanto de mí en esta organización, yo podría considerar trabajar en otro lugar.	1	2	3	4	5	6	7
12	Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de otras alternativas disponibles	1	2	3	4	5	6	7
13	No siento ninguna obligación de permanecer en mi trabajo actual.	1	2	3	4	5	6	7
14	Incluso si recibiera beneficios, yo siento que dejar la organización ahora no sería lo correcto.	1	2	3	4	5	6	7
15	Me sentiría culpable si dejo mi organización ahora.	1	2	3	4	5	6	7
16	La organización donde trabajo merece mi lealtad.	1	2	3	4	5	6	7
17	No dejaría mi organización ahora porque tengo un sentido de obligación con las personas que trabajan conmigo.	1	2	3	4	5	6	7
18	Siento que le debo mucho a esta organización.	1	2	3	4	5	6	7

### Anexo 4: Confiabilidad de los instrumentos

#### Instrumento de Liderazgo.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,854	33

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
L 1	20,63	42,024	-,015	,860
L 2	20,72	39,836	,329	,851
L 3	20,64	40,983	,149	,856
L 4	20,69	39,064	,456	,847
L 5	20,68	39,452	,393	,849
L 6	20,70	39,191	,434	,848
L 7	20,65	40,500	,225	,854
L 8	20,60	39,262	,437	,848
L 9	20,53	40,290	,281	,852
L 10	20,64	38,695	,524	,846
L 11	20,52	38,675	,571	,845
L 12	20,57	41,440	,081	,858
L 13	20,37	40,774	,275	,852
L 14	20,38	41,488	,115	,855
L 15	20,50	39,599	,415	,849
L 16	20,51	40,137	,314	,851
L 17	20,37	40,582	,317	,851
L 18	20,38	39,623	,518	,847
L 19	20,45	39,846	,403	,849
L 20	20,52	39,675	,392	,849
L 21	20,46	39,712	,422	,849
L 22	20,49	40,195	,316	,851
L 23	20,72	39,894	,319	,851
L 24	20,75	40,303	,254	,853
L 25	20,66	39,343	,413	,849
L 26	20,72	40,221	,267	,853
L 27	20,61	40,010	,310	,852
L 28	20,67	38,455	,560	,845
L 29	20,60	39,165	,453	,848
L 30	20,46	40,558	,263	,853
L 31	20,61	38,875	,500	,846
L 32	20,57	38,574	,565	,845
L 33	20,63	38,159	,618	,843

### Instrumento de Compromiso Organizacional.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,952	18

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
CO1	92,64	354,522	,645	,951
CO2	92,57	364,516	,526	,952
CO3	92,60	352,012	,639	,951
CO4	92,63	348,716	,684	,950
CO5	92,03	337,432	,710	,950
CO6	91,47	344,886	,775	,949
CO7	91,77	333,466	,856	,947
CO8	92,01	343,644	,676	,950
CO9	92,82	345,861	,525	,953
CO10	92,42	330,419	,775	,948
CO11	92,27	331,159	,773	,948
CO12	91,80	321,392	,865	,947
CO13	91,91	330,445	,777	,948
CO14	91,53	344,617	,782	,949
CO15	92,15	337,592	,766	,949
CO16	91,39	347,356	,744	,949
CO17	92,48	352,021	,611	,951
CO18	91,58	348,688	,709	,950

**Anexo 5: Solicitud de permiso para aplicar instrumentos a trabajadores de la  
UGEL 01**

PERU	UGEL N°01 SAN JUAN DE MRAFLORES
------	------------------------------------

**MESA DE PARTES**  
Jr Los Angeles S/N Pampolina Baja San Juan de  
Mrafleres

Fecha: 17/07/2018 Hora: 12:45  
Expediente: **MPT2018-EXT-0078497**

Remite a:  
DNICE 43993278  
Tipo Documento: EXPEDIENTE  
Fotos: 4  
Nro. de Doc.:

Consultas sobre el trámite al teléfono: 7191890  
y/o ingrese a: [www.ugel01.gob.pe](http://www.ugel01.gob.pe) y haga clic  
en:

GENERACION  
AL CUIRACION

CONTRASEÑA : **1245**  
Registrado Por: KEUNO FREM

**SOLICITA: PERMISO PARA REALIZAR INVESTIGACIÓN EN LA UGEL 01**

Lima, 17 de julio de 2018

**Señor Director**

**MG. LUIS ALBERTO YATACO RAMÍREZ**

Director de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 – San Juan de Miraflores

Presente.

S.D.

Yo, **Percy Alexis Serna Quevedo**, identificado con DNI N° 43993278, licenciado en psicología y estudiante de la Maestría de Administración de Negocios – MBA de la Universidad César Vallejo, ante usted me presento respetuosamente para exponer lo siguiente:

Que, estoy cursando el último ciclo de mis estudios de maestría y estoy realizando una investigación a fin de obtener mi grado académico de maestro, la cual tiene como objetivo identificar la relación existente entre el liderazgo y el compromiso organizacional en trabajadores en una Unidad de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana, por lo que mucho agradeceré me conceda el permiso para realizar la investigación en la UGEL que usted dirige, para tal fin es necesario aplicar dos cuestionarios a los colaboradores, los cuales adjunto al presente documento, los mismos que serán reproducidos, aplicados y procesados por el suscrito con total confidencialidad y cuyo uso será estrictamente para la investigación que vengo realizando.

En espera de su autorización solicitada quedo de usted.

Atentamente,

**PERCY ALEXIS SERNA QUEVEDO**

DNI: 43993278

Dirección: Av. Aguarico 120 - Breña

Cel: 973116461

Correo: pserma@outlook.com







## Compromiso Organizacional:

N°	Afectivo						Continuidad						Normativo						Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	2	2	4	4	4	5	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	64
2	4	6	5	3	2	5	5	4	4	3	2	2	3	5	4	6	6	4	73
3	4	6	6	6	6	6	6	2	2	5	4	5	6	6	2	4	2	2	80
4	1	4	5	6	6	2	5	6	3	1	1	2	5	4	1	2	4	5	63
5	2	6	2	2	1	7	5	6	2	2	2	1	2	6	5	7	7	7	72
6	7	5	1	1	1	7	7	7	7	7	6	6	1	6	7	7	5	5	93
7	6	6	2	2	2	7	6	6	6	2	4	3	2	7	6	7	7	7	88
8	5	4	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	5	5	4	53
9	7	1	5	1	1	7	1	7	1	1	1	1	4	7	1	7	1	4	58
10	4	5	5	3	4	5	4	1	1	1	1	1	4	4	5	5	5	5	63
11	5	6	4	3	4	4	3	2	4	2	3	3	4	6	4	6	4	5	72
12	5	6	1	1	1	7	6	5	5	2	2	1	1	5	2	7	6	6	69
13	4	6	2	2	2	6	4	6	4	2	2	2	4	6	4	6	4	6	72
14	6	6	6	6	6	6	3	6	4	2	5	2	6	2	5	6	2	6	85
15	1	7	6	2	3	6	2	7	5	5	4	2	2	5	4	7	1	5	74
16	5	5	6	5	6	6	6	5	6	6	5	7	5	6	6	7	6	7	105
17	5	5	5	5	6	6	7	5	5	6	5	7	5	6	6	6	7	7	104
18	6	6	5	5	6	6	7	6	7	6	4	7	6	7	5	7	4	6	106
19	5	5	6	6	6	6	7	6	5	6	6	7	7	7	6	7	6	7	111
20	5	5	6	6	6	7	7	6	6	7	4	7	7	7	7	7	6	7	113
21	6	5	5	5	7	6	6	6	5	7	4	5	6	5	6	7	6	7	104
22	5	6	6	6	7	6	6	7	1	6	6	7	6	5	5	6	6	6	103
23	5	5	6	5	7	7	6	6	1	6	6	7	7	7	6	6	6	7	106
24	6	5	6	6	7	7	7	6	7	6	5	7	5	6	7	6	6	6	111
25	6	5	5	5	6	7	7	6	7	6	7	6	6	6	7	6	6	6	110
26	5	5	5	6	6	7	6	6	6	5	7	6	5	6	7	6	4	7	105
27	5	5	6	6	6	7	7	6	7	4	6	6	6	7	7	6	4	7	108
28	5	5	5	5	7	6	6	6	5	5	5	7	7	7	6	6	6	7	106
29	5	5	5	5	7	6	7	7	4	7	6	6	7	7	6	7	5	7	109
30	5	5	5	6	7	6	6	6	4	7	7	7	7	7	6	7	5	7	110
31	6	5	5	6	6	6	6	7	6	7	4	7	7	7	5	6	6	7	109
32	5	5	5	5	7	7	7	6	6	6	6	7	7	6	6	7	6	7	111
33	5	5	5	6	4	7	6	7	6	6	4	6	6	6	7	6	5	6	103
34	6	5	5	5	7	7	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7	5	6	111
35	5	5	6	5	5	7	6	7	6	6	5	6	6	7	7	6	5	7	107
36	6	5	6	5	6	6	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	115
37	5	5	5	5	5	6	7	6	7	6	6	6	4	6	6	7	5	6	103
38	6	5	5	6	6	7	7	6	5	7	7	7	6	6	6	7	5	6	110
39	5	5	6	5	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	6	7	5	4	111
40	5	5	5	5	6	6	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	5	7	110
41	5	5	5	5	7	7	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	113
42	5	5	5	5	6	7	7	5	4	4	5	7	7	6	7	7	5	7	104
43	6	5	6	5	6	6	7	5	4	4	5	7	7	6	7	7	5	7	105
44	5	5	6	5	6	6	7	5	5	4	6	7	7	6	7	7	6	7	107
45	6	5	5	6	6	6	7	4	4	6	6	7	6	7	6	7	5	6	105
46	5	5	5	5	6	6	7	6	5	6	6	6	6	7	6	6	6	7	106
47	6	5	5	6	7	7	6	6	4	6	7	7	6	7	5	6	5	6	107
48	5	5	5	5	7	6	6	6	5	4	7	6	7	6	5	6	5	7	103
49	5	5	6	5	7	7	5	5	6	5	7	7	7	6	4	7	6	5	105
50	5	5	6	5	6	7	6	5	6	7	7	7	7	7	5	7	6	5	109





## **ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV**

Yo, Yolvi Ocaña Fernández, docente de la Escuela de Posgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **“LIDERAZGO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL 01 DE LIMA METROPOLITANA - 2018”** del estudiante: Percy Alexis Serna Quevedo; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente: Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 22% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 15 de agosto del 2018



**Dr. Yolvi Javier Ocaña Fernández**

DNI: 40043433



Liderazgo y compromiso organizacional en trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de Negocios – MBA

AUTOR:

Br. Percy Alexis Serna Quevedo

ASESOR:

Dr. Yolvi Javier Ocaña Fernández

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

Resumen de coincidencias

22 %

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	11 %
2	docplayer.es Fuente de Internet	1 %
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
4	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	1 %
5	revistas.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1 %
6	revistas.univalle.edu.co Fuente de Internet	1 %
7	www.scielo.org.co Fuente de Internet	1 %

- 
- 
- 
- 
- 22
- 
- 
- 
- 
-





FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

SERNA QUEVEDO Percy Alexis
D.N.I. : 43993278
Domicilio : Los Néctandros 1546
Teléfono : Fijo : - Móvil 973116461
E-mail : pserna@outlook.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

[ ] Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

[x] Tesis de Posgrado

[x] Maestría

[ ] Doctorado

Grado : Maestro
Mención : Administración de Negocios - MBA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

SERNA QUEVEDO Percy Alexis

Título de la tesis:

Liderazgo y Compromiso organizacional en trabajadores de la
Unidad de Gestión Educativa local 01 de Lima Metropolitana
2018

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : [Signature]

Fecha : 15-01-19





# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

SERNA QUEVEDO Percy ALEXIS

INFORME TITULADO:

Liderazgo y Compromiso organizacional en trabajadoras de la  
Unidad de Gestión Educativa Local 01 de Lima Metropolitana - 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestro en Administración de Negocios - MBA

SUSTENTADO EN FECHA: 22 de agosto de 2018

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por mayoría



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN