



CARÁTULA

**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo

Liderazgo transformacional y el compromiso  
organizacional de los docentes del Instituto de Educación  
Superior Pedagógico “Bambamarca”, 2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Luz Mirian Ruiz Becerra

ASESOR

Dr. Fernando Martín Vergara Abanto

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

PERÚ - 2018

## DEDICATORIA

A mi admirada madre Elena Becerra, mi adorado hijo Caleb Aarón, que con su apoyo, consejo y contribuyeron a lograr mis objetivos. A Dios por su inmenso amor y por brindarme sabiduría y perseverancia.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la fuerza permanente frente a las dificultades.

A mi madre que me apoya incondicionalmente y es ejemplo de vida

A mi hijo por ser mi mayor objetivo en la vida.

A la Universidad César Vallejo por ofrecerme la oportunidad de fortalecer mis conocimientos y habilidades investigativas.

A los directivos del Instituto los directivos del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca” por permitir el desarrollo de la presente investigación.

A todos mis amigos por su confianza y apoyo hasta la consecución de los objetivos trazados.

## **DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD**

Yo Luz Miriam Ruiz Becerra, con DNI N° 45987591 a efecto de cumplir con los criterios de evaluación de la experiencia curricular de Metodología de la Investigación Científica, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, Agosto 2018

Luz Miriam Ruiz Becerra

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada Liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”, 2018, con la finalidad de determinar la correlación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca” de Bambamarca, en el cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Magíster en Gestión Pública.

La determinación de la correlación entre las variables de estudio, ha requerido identificar el liderazgo transformacional de los directivos, así como identificar el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”. Los instrumentos aplicados en cada caso han permitido cuantificar el comportamiento de las variables, y a través de estos establecer el nivel de correlación.

El propósito de la investigación fue mostrar el supuesto teórico de que el compromiso organizacional depende del modelo de liderazgo que se aplica en la institución; con ello arribar a recomendaciones útiles en el liderazgo de los directivos para la consecución de la visión y objetivos institucionales.

Espero cumplir con los requisitos de aprobación.

LA AUTORA

## ÍNDICE

CARÁTULA .....	i
PÁGINA DEL JURADO .....	ii
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRAC .....	XI
I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 <i>Realidad Problemática</i> .....	12
1.2. <i>Trabajos previos</i> .....	14
A nivel internacional.....	14
A nivel Nacional. ....	15
A nivel local.....	15
1.3. <i>Teorías relacionadas al tema</i> .....	16
1.3.1 Liderazgo Transformacional.....	16
Teoría del rango total o rango completo. ....	16
1.3.2 Compromiso organizacional. ....	23
Teoría del intercambio social. ....	23
1.4 <i>Formulación del problema</i> .....	30
1.5 <i>Justificación del estudio</i> . ....	30
1.6. <i>Hipótesis</i> .....	32
Alternativa ( $H_1$ ) .....	32
Nula ( $H_0$ ).....	32
1.7. <i>Objetivos</i> .....	34

1.7.1	Objetivo general.....	34
1.7.2	Específicos. ....	34
II.	MÉTODO .....	35
2.1.	<i>Diseño de investigación.</i> .....	35
2.2.	<i>Variables, Operacionalización.</i> .....	36
2.2.1.	Variables.....	36
2.2.2.	Operacionalización de las variables. ....	36
2.3.	<i>Población y muestra</i> .....	37
2.3.1.	Población.....	37
2.3.2.	Muestra.....	38
2.4.	<i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.</i> .....	39
2.4.1.	Técnicas. ....	39
2.4.2	Instrumentos. ....	39
2.5.	<i>Confiabilidad y validez de los instrumentos de medición</i> .....	39
Validación de los instrumentos.....		39
Confiabilidad de los instrumentos .....		40
2.6.	<i>Métodos de análisis de datos.</i> .....	42
Método hipotético deductivo. ....		42
Método estadístico. ....		43
Método empírico. ....		43
2.7	<i>Aspectos éticos.</i> .....	43
III.	RESULTADOS .....	44
3.1.	<i>Descripción de los resultados</i> .....	44
3.1.1	Resultados acerca de Liderazgo Transformacional .....	44
3.1.2	Determinación de estadísticos .....	44
3.1.3	Resultados acerca de Compromiso Organizacional .....	46
3.1.4	Determinación de estadísticos .....	46
3.1.5	Resultados comparativos de las variables .....	47
3.1.6	Correlación entra las variables.....	48

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	51
V. CONCLUSIONES .....	56
VI. RECOMENDACIONES.....	58
V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
ANEXOS .....	61
Anexo 1 Cuestionario sobre liderazgo transformacional .....	661
Anexo 2 Cuestionario de Compromiso Organizacional .....	63
Anexo 3 Juicio de Expertos.....	65
Anexo 3 Autorización de Publicación de Tesis en el Repositorio Institucional .....	80
Anexo 3 Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis .....	81

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Operacionalización de las variables.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 2. Personal docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 3. Muestra: Personal docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 4. Valores del Alpha de Crombach para los instrumentos de la investigación ....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 5. Niveles de confiabilidad de Alpha de Crombach, por rango de datos .....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 6. Nivel de confiabilidad de instrumentos en función a los valores de Alpha de Crombach.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 7. Resultados de la aplicación del Cuestionario sobre Liderazgo Transformacional a los docentes del Instituto de educación Superior “Bambamarca”.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 8 Baremo de niveles.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 9. Resultados de la aplicación del Cuestionario sobre Compromiso Organizacional a los docentes del Instituto de educación Superior “Bambamarca”.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 10. Resultados totales de las variables de estudio.....</i>	<i>47</i>

## RESUMEN

La presente investigación se desarrolló con el propósito de establecer la correlación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”. El método empleado fue hipotético deductivo y el diseño de investigación es no experimental, correlacional, de corte transversal. Se dispuso de una muestra de 25 profesores del Instituto mencionado. La recolección de datos se hizo mediante dos instrumentos, de 36 en el cuestionario sobre liderazgo transformacional y de 18 ítems en el cuestionario de compromiso organizacional, que fueron sometidos a validez de contenido mediante el juicio de tres expertos y a confiabilidad mediante alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,905 para el primer instrumento y de 0,818 para el segundo instrumento, que se interpretaron como excelente y bueno, confiabilidad respectivamente.

Una vez identificado el problema de investigación se prosiguió a procesar la información mediante la estadística inferencial y la correlación mediante Pearson.

Los resultados expresan que existe una correlación significativa entre las variables de liderazgo transformacional de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca con un valor de 0,874, tendiente a 1, lo que indica que existe una correspondencia del nivel de Compromiso Organizacional de los docentes, con la percepción que tienen del Liderazgo Transformacional, con lo que queda verificada la hipótesis general.

**PALABRAS CLAVES:** Liderazgo transformacional, consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora, influencia idealizada, compromiso organizacional.

## **ABSTRAC**

The present investigation was developed with the purpose of establishing the correlation between the transformational leadership of the managers and the organizational commitment of the teachers of the Institute of Higher Pedagogical Education "Bambamarca". The method used was hypothetical deductive and the research design is non-experimental, correlational, cross-sectional. A sample of 25 teachers from the mentioned Institute was available. Data collection was done through two instruments, 36 in the questionnaire on transformational leadership and 18 items in the organizational commitment questionnaire, which were subject to content validity through the judgment of three experts and reliability through Crombach's alpha, obtaining a value of 0.905 for the first instrument and 0.818 for the second instrument, which were interpreted as excellent and good, reliability respectively.

Once the research problem was identified, the information was processed through statistical inference and correlation using Pearson.

The results express that there is a significant correlation between the transformational leadership variables of the managers and the organizational commitment of the teachers of the Institute of Higher Pedagogical Education "Bambamarca with a value of 0.874, tending to 1, which indicates that there is a correspondence of the Level of Organizational Commitment of teachers, with the perception they have of Transformational Leadership, with which the general hypothesis is verified.

**KEYWORDS:** Transformational leadership, individualized consideration, intellectual stimulation, inspiring motivation, idealized influence, organizational commitment.

# I. INTRODUCCIÓN.

## 1.1 Realidad Problemática.

La institución educativa es una organización en las que se establecen interacciones que se tornan de un modo u otro en deseadas o no para la calidad del servicio que brinda. Actualmente, este servicio debe estar enmarcado en estándares de calidad, que a su vez están regulados por las políticas de estado.

Para que el servicio sea de calidad en una organización educativa, desde un enfoque ecológico, interactivo, requiere de un liderazgo que impregne a sus interacciones al punto tal que todos sus miembros se involucren en la transformación para alcanzar la calidad deseada. Ese estilo de interacciones va fluir en todos los procesos comunicativos que se establezcan en todos los sistemas de la organización consiguiendo, como consecuencia, una percepción en el rol de cada miembro y que a su vez orienta su actuación.

Esta percepción del rol debe ser favorable al logro de los objetivos institucionales y solo es conseguida con la interacción que mantienen quienes dirigen la institución de manera pertinente y dan la oportunidad de crear esa percepción a los dirigidos, percepción, que a su vez orienta la conducta.

Para comprender cuál debe ser el estilo de estas interacciones a favor de la calidad del servicio educativo se recurrir a las teorías. Estas han evolucionado a lo largo del progreso social de la humanidad. Actualmente, la teoría de la motivación intrínseca explica cómo el trabajador se siente motivado y rinde mejor en relación a las relaciones que establece con directivos o gerentes menos supervisores, menos interesados en el cumplimiento y que han dado la oportunidad para la toma de decisiones, la iniciativa, la creatividad; en suma, el compromiso con el trabajo, con la organización.

El compromiso con la organización es una respuesta coherente al estilo de liderazgo que imprimen en las interacciones los miembros de la organización a quienes les corresponde implementar tales interacciones.

La educación superior tiene nobles objetivos; entre los cuales están los dirigidos a la formación de profesionales con perfiles éticos, académicos, sociales y personales que les faculte responder a las demandas del contexto social. Estos objetivos serán logrados, si el servicio formativo se enmarca en estándares de calidad que regulan tanto el funcionamiento institucional como los productos formativos reflejados en los profesionales que egresan.

Los estándares de calidad de la educación superior peruana, mantienen elementos comunes básicos con estándares de calidad del contexto global para poder aportar con profesionales aptos a las demandas globales. Abarcan dimensiones relacionadas con el desempeño profesional y con liderazgo que se evidencia en la institución.

Sin embargo, a pesar del bagaje teórico y normativo que demanda a los directivos de una institución educativa pública instalar liderazgo transformacional, parece ser que aún no han llegado a adecuar su propio desempeño para implementar interacciones transformacionales y consecuentemente, en los profesores, se percibe un insuficiente compromiso organizacional.

El compromiso organizacional de los profesores abarca varias dimensiones totalmente interdependientes: afectiva, normativa, calculada. Si son correspondientes las respuestas de los trabajadores al estilo de interacciones que implementan los directivos de la organización, entonces cabe inquietarse por conocer qué está sucediendo en este actuar interactivo de los directivos y los profesores.

En este proyecto de investigación se asume que el líder no existe independientemente del comportamiento de los trabajadores. El líder, en el contexto educativo, realiza un repertorio de conductas previamente pensadas o creadas en el proceso en función a la

comprensión que tiene de su rol y al conocimiento de sus trabajadores. Interactúa directamente o indirectamente con los trabajadores, en un marco de influencias en sus modos de pensar, sentir y actuar.

Contrariamente a las expectativas que pudiesen tener los directivos de la institución, sobre su buen desempeño como líderes, podrían aparecer las expectativas respecto al propio rol de los trabajadores. Estas contradicciones van orientando la vida institucional y es posible que sus miembros no tengan conciencia de ellas para replantearlas si es necesario o afirmarlas si no lo es. Surge la necesidad de preguntarse cuál es la relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de compromiso organizacional de los profesores del Instituto de Educación Superior Público “Bambamarca” en el año 2018.

## **1.2. Trabajos previos**

Se examinaron tesis según la naturaleza del presente estudio.

### **A nivel internacional.**

Godoy y Bresó (2013) realizaron un estudio empírico donde analizan la influencia del liderazgo transformacional (LT) sobre la motivación intrínseca esperada (MIEs), basándose en el modelo ASH-Mot., encuestó a una muestra de 575 empleados de dos organizaciones españolas con los cuestionarios de ASH-Mot y ASH-Lid (este último basado en el Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ). Los resultados muestran apoyo empírico en la mediación entre la instrumentalidad y la MIEs. Con el análisis multigrupo con modelos de ecuaciones estructurales muestran la consistencia del modelo postulado. Estos resultados dan soporte a la investigación respecto a que ubica a la motivación intrínseca como fundamento del compromiso organizacional.

### **A nivel Nacional.**

Medina (2010) realizó su trabajo de investigación sobre El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima. Abordó el liderazgo transformacional desde la percepción de los docentes, en un tipo de investigación descriptiva y exploratoria. Los datos sirvieron para plantear líneas de investigación relacionadas especialmente con el liderazgo para la formación de futuros líderes de la gestión en el campo educativo en esta institución de gestión cooperativa. Concluyó que hay preponderancia en la percepción de la confianza y cercanía en las relaciones interpersonales como elemento significativo en el acompañamiento del líder docente para el desarrollo de los procesos de inserción y adaptación de los futuros profesores a la cultura organizacional de su institución. Esta investigación da soporte a la presente en la definición de las dimensiones del liderazgo.

### **A nivel local.**

Tocto (2016) desarrolló una investigación con el objetivo de determinar la relación entre la participación de los padres de familia con la gestión de la Institución Educativa N° 16467, del caserío Portachuelo – San Ignacio, año 2014. Recogió datos desde un tipo de investigación descriptiva correlacional con un enfoque cuantitativo. Aplicó encuestas a 20 padres o madres de familia. Concluyó que en la gestión del director se concertan acciones, que hay una correlación positiva baja entre la participación de los padres de familia y la gestión de la institución, por lo que el logro de los objetivos está asociados con debilidad. Esta investigación fundamenta la relación de influencia del liderazgo transformacional en la respuesta de compromiso de los docentes que se explican en el presente informe.

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

#### **1.3.1 Liderazgo Transformacional.**

##### **Teoría del rango total o rango completo.**

El liderazgo es un tema sustancial, en el que la persona líder tiene que ser competitiva, eficiente y eficaz, para obtener logros en bienestar de las organizaciones. El líder debe conocerse a sí mismo y saber conocer y comprender a los otros, y juntos perseguir retos para lograr resultados exitosos, sean personales u organizacionales, de un bien común en un mundo globalizado.

Chiavenato (2007) enfatiza en que el liderazgo constituye la influencia producida en una situación comunicacional dirigida a la obtención de objetivos específicos.

La teoría del Rango total determina el liderazgo desde la proporción que aplica a sus subordinados en el uso del poder, produciendo efectos en las expectativas de rendimiento y nivel de aspiración. Así, indica que hay un liderazgo transaccional y transformacional. El liderazgo es conceptualizado como cualidad de las interacciones que se establece con los dirigidos. El liderazgo transaccional se corresponde con un líder que motiva a los dirigidos para que logren las metas con parámetros detallados del desempeño esperado que incluyen recompensas extrínsecas. El liderazgo transformacional se corresponde con el equilibrio de poder que va alcanzando el subordinado, por la motivación intrínseca que experimenta en un trabajo que le permite superar los límites de las expectativas.

##### ***Liderazgo transaccional.***

En el liderazgo transaccional los líderes y sus seguidores establecen una relación de dependencia orientada por una motivación extrínseca que fue

inspirada por el conductor de la organización. La presencia de recompensas extrínsecas llevó a los trabajadores a la devaluación de la satisfacción que la tarea produce, dirigiéndola a la satisfacción en la obtención de premios o la evitación de su retiro. Las influencias que han ejercido los líderes, con su estilo transaccional han llevado a los trabajadores al cumplimiento de la tarea sin la consideración de trascender en ella y consecuentemente en pos de la consecución de los objetivos organizacionales.

#### *Dimensiones del liderazgo transaccional*

Recompensa contingente: por la que se establece una interacción entre líder y seguidor, recíproca. El líder realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada miembro, atribuye una recompensa o una sanción en función al cumplimiento de los objetivos.

Manejo por excepción: el líder realiza intervenciones para corregir o cuando considera que se deben hacer cambios en las respuestas de los seguidores. Sus intervenciones son negativas y de crítica con la finalidad de que los objetivos sean logrados y nada los desvíe.

#### ***Liderazgo Transformacional.***

Burns (como se citó en Ayoub, 2011), en el análisis de sus investigaciones sobre las biografías de líderes políticos, distinguió líderes transaccionales que gobernaban a partir de intercambios y los transformacionales que influían en sus dependientes para que desarrollen destrezas y conseguir exitosos resultados. Bass junto a su equipo de colaboradores replanteó lo avanzado por Burns y desarrolló en extenso la teoría del liderazgo transformacional.

Bass, Burns, Koehler y Pankowski enfatizan que en el liderazgo transformacional, el líder es quien impulsa a los trabajadores a dar mayor esfuerzo, para que superen las expectativas que fueron pactadas al inicio de la transacción, con ello se elevan las probabilidades de éxito a un la dimensión

subjetiva necesaria y también se elevan el nivel de conciencia acerca de los resultados y de la importancia que estos tienen (Ayoub, 2011).

El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo teóricamente más desarrollado. Burns construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional en el año 1978. Comprende al liderazgo como un proceso en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Asimismo, los líderes se influyen, modifican sus conductas si perciben en los seguidores, respuestas de apoyo o resistencia. Esta concepción se orienta a considerar el liderazgo como un proceso distribuido entre varios líderes incluso de diferentes niveles en una misma organización, que a diferencia del enfoque del liderazgo carismático no se enfoca en las cualidades individuales de los líderes. Este liderazgo se sabe distinto del transaccional (Ayoub, 2011).

El liderazgo transformacional es más que un estilo de liderazgo que se concentre solamente en las características del líder, o sólo un intercambio entre el líder y sus seguidores, constituye un paradigma centrado en el cambio permanente de los miembros o trabajadores de una organización que han encontrado en el trabajo una oportunidad para desarrollarse, trascendiendo el cumplimiento de la tarea. Situación que es posible por un elevado nivel de motivación intrínseca conducente al compromiso como respuesta coherente al carácter que tienen las interacciones por intención del líder transformacional. La motivación intrínseca, es coherente con un tipo de liderazgo transformacional.

Como señalan Mendoza y Ortiz (2006), en el liderazgo transformacional se satisfacen las necesidades, tanto individuales como las de grupo, el esfuerzo extra para el logro de los objetivos colectivos, la efectividad y eficacia la de la organización; fomenta la conciencia de los miembros de la organización hacia el compromiso por el interés colectivo, centrado en el logro de la visión institucional, más allá de los intereses personales.

El autor relaciona el liderazgo transformador con las necesidades humanas, específicamente con aquellas que se ubican en el campo del crecimiento de la persona, de la autoestima y de la autorrealización. El proceso interactivo que establecido entre los líderes, la mismo que está guiada de la visión de la organización, influye en los miembros de la organización quienes responden comprometiéndose en la búsqueda de los intereses comunes, incluso cuando no haya satisfecho sus necesidades de carácter vital (salud, seguridad y sus necesidades relacionales (afiliación y amor); es decir, expandiendo sus necesidades e incluyendo la necesidad de crecimiento personal; esta ampliación de necesidades permite que los miembros que tienen potencial para convertirse en líderes, lo logren, por auto control, auto regulación.

#### *Dimensiones del liderazgo transformacional.*

Un sistema de interacciones transformacionales es posible gracias a cuatro dimensiones. Bass (como se citó en Cuadrado, 2001) plantea cuatro dimensiones del liderazgo transformacional:

Consideración individualizada,  
Carisma o influencia idealizada,  
La inspiración o motivación inspiradora y,  
Estimulación intelectual.

Consideración individualizada: en esta dimensión el líder percibe a sus seguidores como seres individuales por lo que sabe identificar, escuchar y aceptar las diferencias; en tal sentido las interacciones son personalizadas y como consecuencia los seguidores se sienten aceptados, que su contribución es importante. Aquí el líder delega tareas como estrategia para ayudar a sus seguidores a desarrollarse, implementa acciones de monitoreo frente a las cuales sus seguidores sienten apoyo. El líder identifica y evalúa los avances y evita hacer sentir el monitoreo como supervisión o reconocimiento.

Carisma o, actualmente llamada, influencia idealizada: definida como la capacidad del directivo para evocar una visión para lograr confianza en sus seguidores. El poder de la visión que, como imagen del futuro de la organización formulada por el líder, resulta atractiva para los seguidores quienes en su actuar encuentran orientación hacia ella.

La inspiración o motivación inspiradora: es definida como la capacidad que tiene el líder en comunicar su visión. Emplea los medios adecuados con la plena conciencia de que los seguidores o miembros de la organización serán influido por aquella, los considera como seres individuales, necesarios e importantes (aquí se hace presente la primera dimensión) y personaliza también esta comunicación de la visión. Se asegura de que los trabajadores se vean reflejados en la visión por lo que formula una visión que los acoja y como consecuencia esta visión tiene parte del poder transformador.

La estimulación intelectual: es el factor o dimensión referida a la capacidad para lograr que los subordinados aborden los problemas desde una manera diferente a la hasta entonces utilizada, que apliquen inventiva y creatividad. Este factor le procura al trabajador el equilibrio de poderes.

### ***Evolución histórica del liderazgo.***

Para comprender el concepto de liderazgo transformacional que ocupa la presente investigación es imperiosa la necesidad de realizar un recorrido sobre la evolución conceptual. Los conceptos se corresponden también con la evolución histórica de la sociedad, así el concepto ha orientado su interés en definir liderazgo enfatizando más en un elemento que otro, tal vez por las concepciones sociales propias de la ubicación histórica de sus autores o de la comprensión que estos hacían de su propio contexto.

Todas las definiciones coinciden en reconocer el carácter de influencia del liderazgo y la presencia de liderazgo en todo grupo social; su diversidad se halla

más en la atribución que hacen sobre el origen del liderazgo, por lo que se explicarían los métodos que se implementan.

De ese modo, se encuentran definiciones que describen las características de los llamados líderes, otras que se refieren a las conductas, otras que enfatizan en la situación, otras que explican su existencia en la relación entre el líder y los trabajadores; y otras, que combinan todas estas variantes.

El liderazgo al cual se aspira será aquel que considere todos los elementos de la realidad de las organizaciones. El concepto que mejor se acomoda será aquel que reconozca la naturaleza sistémica de las relaciones que se establecen en el entorno de las instituciones, especialmente las educativas.

Históricamente, el concepto de liderazgo ha experimentado cambios, en una revisión que propone Silva (2005) se expone de este modo:

*Teorías de los rasgos, o teorías innatistas, entre 1900 y 1950.*

Estas teorías señalan las características definitorias del líder, que son rasgos propios de la personalidad. El cuestionamiento sobre la insuficiencia de esta teoría se dirige a que no hay garantía científica de alta correlación entre rasgos y liderazgo. Esta teoría reduce el liderazgo a las características de la persona, considerada como líder, desatendiendo el proceso interactivo de influencia en el grupo.

*Teorías de la conducta, a partir de 1940.*

Estas teorías identifican los estilos específicos de conducta del líder y el impacto que tienen en los seguidores. Surgió por los hallazgos de personas que no tenían los rasgos encontrados, con la teoría anterior, pero eran eficaces, llegando a centrarse en lo que hacían los llamados líderes, desde la convicción que estas conductas son aprendibles. Estas teorías abarcan las funciones y los estilos del líder, estilos que se orientan al jefe (en el que da uso de autoridad,

decisiones, anuncios) o se orientan a los subordinados (que disponen de mayor o menor libertad para decidir). La dificultad de estas teorías se halla en que, encuentran limitaciones para explicar la especificidad de la conducta porque no pueden considerar la situación en la que se encuentra el liderazgo, consideración que sí produce en el liderazgo transformacional.

*Teorías contingentes o situacionales, a inicios de los 60.*

Estas teorías determinan las situaciones como factor del éxito del líder, donde se produce la alineación del estilo o conducta a la situación particular. Las teorías evolucionan centrando su atención a la adaptación que deben realizar los líderes en su estilo para responder a los intereses cambiantes de los subalternos. Reconocen como elementos de la situación: líder, seguidores, superior, asociados claves, organización, requerimientos del trabajo, el tiempo para tomar decisiones; en otro grupo, se clasifican como elementos de la situación: el estilo de liderazgo aprendido por los directivos, difícil de modificar; y otro, formado por las características de los subordinados, el ambiente de trabajo relacionado con la capacidad del líder para ofrecer recompensas y explicitar el modo de alcanzarlas. Estas teorías, avanzan en el reconocimiento de la diversidad del contexto de las organizaciones que demandan adaptación del líder; elemento que es considerado posteriormente en el liderazgo transformacional en tanto se percibe a los trabajadores como seres individuales y de necesidades también individuales, entre otros elementos de la situación.

*Teorías de rango total, a partir de los 80.*

En este modelo teórico, Bass (como se citó en Mendoza et al. (2006) se basa en los conceptos de Burns, en su obra *Leadership and Performance Beyond Expectation*, en la que desarrollo el Liderazgo transformacional, señala que el líder va alternando tipos diferentes de liderazgo en respuesta a las situaciones específicas del entorno y a las expectativas de los integrantes de la organización. De ese modo presenta el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

### **1.3.2 Compromiso organizacional.**

#### **Teoría del intercambio social.**

Esta teoría define al compromiso como el producto de la transacción entre todas las contribuciones del trabajador por los beneficios que recibe de su organización. Beker (como se citó en Betanzos, Andrade y Paz, 2006) afirma que es el vínculo que establece el trabajador con su organización, como fruto de la inversiones que ha hecho durante el tiempo de permanencia.

Según esta teoría, el trabajador sigue colaborando en la empresa porque cambiar a otra supondría perder las inversiones ejecutadas. Esta manifestación del compromiso le ha llamado dimensión de continuidad o calculada. En estas circunstancias, un trabajador se ve forzado a continuar su vínculo con la organización cuando percibe un coste de abandono alto o cuando percibe que las alternativas para hallar otro empleo son pocas.

Beker (como se citó en Betanzos et al. 2006) señala que el trabajador toma la decisión de comprometerse, por ello realiza inversiones tales como: esfuerzo para obtener beneficios que le ofrece su organización como pensión o sueldos, remuneraciones, jubilación; y dejar de hacerlo implicaría una pérdida. El compromiso supone incluso realizar aportes extraordinarios, expresados en persistencia, ya que ello afecta su permanencia o reaparición.

#### ***Perspectivas teóricas del compromiso organizacional.***

El bagaje teórico respecto a “compromiso organizacional” es amplio. Sin embargo, como señalan Barraza y Acosta (2008) parece ser que, hay dos tendencias sobre el concepto de compromiso: las que lo ubican como un elemento orientado al grupo de interés, llamado enfoque de los compromisos múltiples o la que lo ubica como un elemento multidimensional.

*Compromiso, desde la perspectiva de los compromisos múltiples.*

El compromiso puede ser entendido si se incluye los múltiples compromisos que el trabajador experimenta con relación a diferentes grupos que integran la organización, que para el campo educacional son los directivos, los colegas, los trabajadores administrativos, los estudiantes, los empleadores.

Esta forma de entender el compromiso se deriva de varias teorías: una que reconoce a la organización como coalición de entidades; otra que ve a la organización como grupos de referencia y otra teoría que ve a la organización como un ambiente donde las personas desempeñan diferentes roles.

*El compromiso como elemento multidimensional de Meyer y Allen.*

Existen tres enfoques teóricos diferentes en la conceptualización del compromiso con la organización: el primero que sugiere que es el resultado de una transacción de contribuciones e incentivos porque la persona percibe los beneficios asociados con el trabajo como incentivos para permanecer en la institución. El segundo enfoque es de carácter psicológico, referido a la identificación y entrega que experimenta el trabajador en la organización, consideran al compromiso un componente de tres elementos: identificación por los objetivos y valores, el deseo de contribución para el alcance de objetivos y metas; y la aspiración a ser parte de la institución. El tercer enfoque de atribución, referido a la obligación que adquiere la persona al realizar actos en forma voluntaria, explícita e inevitable. Estos enfoques son tomados por Meyer y Allen, en su obra Una Conceptualización de Tres Componentes del Compromiso Organizacional; como lo indica Loli (2006) se integran estas tres perspectivas o enfoques.

### *Dimensiones del compromiso organizacional.*

Desde la perspectiva conceptual multidimensional del compromiso organizacional, que ha sido ampliamente abordada, a nivel conceptual, Barraza et al. (2008) recoge el análisis del siguiente modo

El compromiso, concebido con aspectos como el apego afectivo, la percepción de los costos en asociación a la posibilidad de dejar la organización y la obligación sentida para permanecer en la organización. Estos aspectos se corresponden con tres dimensiones del compromiso: afectivo, de continuidad o calculativo y normativo.

Compromiso afectivo: referida a la actitud por el lazo emocional establecido entre el trabajador y la organización, por lo que pasan de la identificación a la implicación con los valores, metas, objetivos organizacionales, en consecuencia manifiestan deseo de continuar. El trabajador ha desarrollado lazos emocionales con la organización un apego en consecuencia del sentimiento que experimenta en la satisfacción de sus necesidades (con especial énfasis en las necesidades psicológicas) y expectativas. El trabajador siente agrado y orgullo en su permanencia y pertenencia a la organización. En esta dimensión, el trabajador desea ser leal a su organización, a diferencia de la dimensión normativa, donde siente que debe ser leal.

Compromiso de continuidad o calculativo: referido a la sensación de necesidad hacia la organización experimentada por el trabajador. El trabajador ha desarrollado un vínculo con la empresa a quien percibe como una oportunidad de empleo difícil de encontrar en caso de renunciar. Debido a que reconoce el costo financiero, físico, psicológico, invertido a lo largo del tiempo y que no podría, por ello, abandonarlo. Además, percibe que fuera de la empresa sus oportunidades disminuyen por ello aumenta su apego con la empresa.

Compromiso normativo: está expresado en la obligación que siente el trabajador de permanecer en la organización, relacionados con el sentido del deber, basado en la creencia que atribuye a su lealtad a la organización, compromiso basado en un sentido moral, como el sentimiento de obligación a serlo en reciprocidad por haber recibido determinadas prestaciones, oportunidades, recompensas valoradas por el trabajador.

Estamos frente a una concepción de compromiso que se expresa en actitudes de las tres dimensiones que se relacionan mutuamente entre sí. Así, el trabajador puede vincularse a su organización con una relación afectiva y puede mantener un vínculo también en términos de evaluación del beneficio y sentir o no el deber de ser leal; es decir son dimensiones que pueden presentarse simultáneamente, con mayor o menor fuerza. El compromiso es uno solo, pero puede expresarse en tres facetas.

***El compromiso organizacional, en su relación con el liderazgo transformacional.***

A continuación, se exponen teorías que sustentan la complejidad del compromiso organizacional, como una respuesta que resulta situada al tipo de liderazgo que se experimenta en una organización. Los elementos conceptuales de estos aportes se incluyen en el abordaje de las dimensiones del compromiso como teoría multidimensional.

Robbins (como se citó en Harris, Paz y Franco, 2014) expresa que el compromiso organizacional es “el grado en que un empleado se identifica con una organización determinada, así como con sus metas, deseando mantener su membresía en la misma” (p.95). Esta idea da énfasis al compromiso como sentimiento de pertenencia del trabajador. Un sentimiento de respuesta a una organización que logra, por su liderazgo, involucrarlo, a partir de mecanismos de formulación compartida de las metas organizacionales.

Dessler (1996) detalla la orientación del compromiso y afirma que está dirigida a los valores y objetivos organizacionales a partir del sentimiento de pertenencia de los trabajadores hacia la organización y como respuesta al manejo del cambio que deben ejercer los gerentes, comprendiendo que este cambio es posible con el compromiso de los seguidores. El autor presenta con claridad que el compromiso se vincula con el liderazgo, en una relación bidireccional. El compromiso no tiene una existencia en sí mismo, sino, con un destinatario, que en este caso son los valores y objetivos de la organización, sentidos como propios en consecuencia efectiva a la intención que desarrollaron los gerentes.

Allport (como se citó en Chiavenato, 2007) perfila al compromiso con la organización en su relación con el grado de participación de un trabajador en correspondencia a sus necesidades de prestigio así como al auto respeto, incluida la experiencia de autonomía y autoimagen. En esta definición, la participación es un proceso que dispone de una situación o entorno favorable, proporcionada por el liderazgo transformacional, el que satisface las necesidades que se señalan. Es notoria la relación del compromiso, como participación, con las condiciones que el liderazgo crea para que ésta se produzca.

Robbins (como se citó en Portilla, 2017) señala que el compromiso es diferente “al estado mental positivo y satisfactorio frente al trabajo, el cual se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción del individuo. (...) se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental de los trabajadores” (p.10). El compromiso se centra en la identificación con la institución. En esta definición, está implícita la relación compromiso organizacional con liderazgo, pues la “dedicación”, posee un destinatario, que se deduce, es la organización y la “absorción” tiene un entorno, que se deduce, también es la organización y este compromiso es posible porque la organización contiene las condiciones necesarias, como el liderazgo, para provocar energía, dedicación, absorción.

Chiavenato (2007) considera que cuando hay compromiso no hay alienación en los empleados pues comprenden la historia de la organización y han desarrollado, por ello, un sentimiento hacia ella. En esta definición, la relación sentimental, de respuesta en el trabajador se entiende desde el reconocimiento de que la organización posee los elementos necesarios, como el liderazgo transformacional, para provocar tal respuesta; un liderazgo que ha posibilitado que la historia de la organización sea comprendida por los trabajadores.

### ***El compromiso en las instituciones de campo educativo.***

Las investigaciones sobre el compromiso de los profesores, han arrojado resultados importantes de conocerse. A partir de un resumen de lo que presenta Barraza et al. (2008), las características del compromiso son:

Los trabajadores se sienten identificados y participan en función a la percepción que tienen de que sus necesidades, intereses y motivaciones son atendidos. Los trabajadores tienen un fuerte vínculo hacia la institución expresada en su necesidad de participación efectiva, mayor cooperación y valoración por la gerencia. El nivel de compromiso es potencial predictor de la intención de continuar en el trabajo. Hay una correlación positiva entre compromiso organizacional y desempeño docente. Entre satisfacción laboral y compromiso organizacional existe alta correlación y positiva. El compromiso organizacional está relacionado con variables demográficas, para algunos estudios y para otros, esta relación no es determinante.

### ***Compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pública.***

El propósito del presente proyecto es examinar de qué forma el liderazgo transformacional de los directivos se relaciona con el empoderamiento o compromiso de los profesores en el Instituto de Educación Superior Pública, en el pleno conocimiento de que el servicio público que oferta debe responder a las demandas sociales y debe estar enmarcado en los lineamientos de la política

pública que se sabe también está enmarcada en las tendencias del momento referidas a la calidad.

El trabajo de los directivos, es más que gerenciar, como se ha visto con la revisión teórica, ya que su actuar influye en la capacidad de respuesta de los profesores, una respuesta que varía en el compromiso, relacionados con la identificación, la motivación, la satisfacción, entre otras conductas.

El compromiso en una organización solo se corresponde en la presencia de un tipo de liderazgo transformacional que dispone de visión, valores y objetivos en los que el trabajador se ve reflejado, que dispone de un sistema de relaciones que dan la oportunidad a la creatividad, la misma que aumenta mientras la actividad es más compleja y personal.

Actualmente, de acuerdo con las teorías sobre liderazgo centradas en las interrelaciones, éste influye en la percepción que tienen los profesores de su experiencia de liderazgo en la organización o institución; Barraza et al. (2008) en sus investigaciones resumen que los líderes transformacionales alientan a sus seguidores a trascender sus metas para ello logran activar necesidades de alto nivel. Por ello se hace imperiosa la necesidad de buscar todas las explicaciones sobre aquella influencia.

El liderazgo transformacional está asociado positivamente con criterios subjetivos y objetivos de eficacia de las organizaciones y con la satisfacción de los trabajadores. No obstante, los resultados de las investigaciones orientadas a buscar explicaciones al apego entre los trabajadores y su organización, como señala Barraza et al. (2008), concluyen en que “el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad que la misma satisfacción laboral” (p.24)

Los mecanismos con los que el líder transformacional influye en sus seguidores, parece ser el empoderamiento o compromiso. El reto en el instituto donde se aplicarán los resultados de la presente investigación proyecto será crear estrategias para que los profesores se comprometan, conociendo las áreas en las que este requiere fortalecerse.

El compromiso en el campo de las instituciones educativas ha sido abordado también por las investigaciones, esto constituye una fuente para el proyecto y para las decisiones de los directivos y trabajadores que utilicen los resultados.

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

¿Qué relación existe entre liderazgo transformacional y el compromiso de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”?

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

En el mundo la preocupación porque los trabajadores de las empresas, organizaciones, instituciones sean más productivos, ha llevado a inventar las más absurdas y atinadas estrategias, las mismas que provienen del concepto que tienen de la organización y de liderazgo. Así, históricamente, las estrategias han ido evolucionando, aunque, actualmente coexistan todas ellas.

Concebir a la organización como un conjunto de personas, desconociendo su carácter interactivo, llevó a instalar un sistema de trabajo en el que los gerentes o directivos ideaban normas detalladas, supervisaban excesivamente, otorgaban recompensas externas o las retiraban si no se cumplía.

Cuando el concepto de organización se modificó porque la reconoció como un sistema, los trabajadores y los directivos establecen interacciones altamente influyentes en sus miembros. En correspondencia las estrategias dirigidas al cumplimiento ya no

funcionaron para los gerentes. Reconocieron que el estilo de sus interacciones era lo definitorio para involucrar a sus trabajadores pues influía en sus percepciones, interpretaciones, actuaciones y como consecuencia elevaba la eficacia de la organización. En esta concepción los trabajadores ya no van al trabajo a cumplir y con la conciencia de que deben actuar para aprobar la supervisión y la obtención de una recompensa externa; si no van al trabajo porque en él se sienten realizados por lo que les han permitido trascender con sus iniciativas, su creatividad para el logro de los objetivos, para la auto regulación, para la opinión, para la creatividad en situaciones complejas y personales.

El estado le proporciona, genera hoy en día un entorno favorable para que las instituciones educativas enmarquen sus estilos de interacción, como el SINEACE que ofrece el un marco de estándares básicos de calidad, las normas para el Licenciamiento de instituciones de educación superior (Ley 13512) que contiene los requisitos de calidad que deben alcanzar las instituciones, las acciones de Supervisión y Monitoreo del MINEDU, entre otros.

Grande (2005) señala que la calidad de un producto es entendida como la medida de su excelencia y que desde ahí hay varias perspectivas. Una es, la trascendente, otra, relacionada con las especificaciones de producción, la accesibilidad (contacto personal para el acceso al servicio), la capacidad de respuesta, comprensión del cliente (esfuerzo por atender las necesidades), la comunicación, la cortesía.

Una de las causas por las que la calidad no existe, según Grande (2005) y, como se percibe en los estándares de calidad, del SINEACE está en los trabajadores, que puede estar motivado intrínsecamente o extrínsecamente.

Además, la amplia experiencia de instituciones y organizaciones públicas que van teniendo éxito y difunden sus resultados, constituyen una fuerza que llega al Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”. Demandando una revisión del estilo de liderazgo que se viene implementando en las interacciones organizacionales

para acomodarlo si es necesario a las tendencias del momento, que se saben están logrando un servicio pertinente, en el que participan las interacciones de directivos - líderes transformacionales - y trabajadores comprometidos.

Si se consiguen buenos resultados con la investigación que se plantea en este estudio correlacional, el Instituto dispondrá de una fuente para tomar decisiones en el estilo de interacciones que viene instalando; con estas los beneficiarios, estudiantes, y los mismos trabajadores hallarán logros durante la permanencia en la institución.

El proyecto que presento, es viable por las siguientes razones:

Las tendencias actuales demandantes a las organizaciones del estado de un servicio de calidad. El bagaje teórico disponible para la implementación. La naturaleza social de la organización donde se aplicará. El impacto de los resultados de la investigación correlacional a realizar como fuente de estudio y de decisiones para la organización. El impacto de los resultados de la investigación correlacional a realizar como fuente de investigación para inquietos investigadores que la estimen. El impacto de los resultados de la investigación en los usuarios del servicio, estudiantes, familias, comunidad, que resinificarán al instituto como un entorno permisible a la investigación científica.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis Alterna ( $H_1$ )**

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”.

### **Hipótesis Nula ( $H_0$ )**

No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”.



## **1.7. Objetivos.**

### **1.7.1 Objetivo general.**

Determinar la correlación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”.

### **1.7.2 Objetivos específicos.**

Identificar el liderazgo transformacional de los directivos del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”.

Identificar el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”.

Medir la correlación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”.

## II. MÉTODO

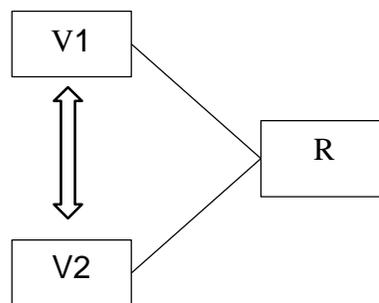
### 2.1. Diseño de investigación.

El diseño de investigación es no experimental, correlacional, de corte transversal.

El diseño no experimental cuantitativo se caracteriza porque, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente” (p.149). En este diseño lo que se busca es determinar cómo se comporta la variable Y (actitudes de compromiso organizacional), en base a la actuación de la variable X (el liderazgo transformacional. Es correlacional porque según Hernández et al. (2010) describe la relación entre ambas variables en función de la relación causa efecto.

Es transversal “porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación” (Hernández et al. 2010 , p.151). En este caso la información se recolectará en momentos, utilizando las encuestas.

*Ilustración 1. Esquema del diseño de la investigación*



Donde:

Variable 1 (X) : El liderazgo transformacional.

Variable 2 (Y) : Actitudes de compromiso organizacional,

R : Resultados.

## 2.2. Variables, Operacionalización

### 2.2.1. Variables.

Variable 1 (X): el liderazgo transformacional.

Variable 2 (Y): actitudes de compromiso organizacional,

### 2.2.2. Operacionalización de las variables.

Tabla 1.

Operacionalización de las variables.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable 01: Liderazgo transformacional	El liderazgo transformacional, es el proceso mediante el cual el líder, elevando las probabilidades subjetivas de éxito del seguidor y su nivel de conciencia sobre la importancia y valor de los resultados esperados, impulsa a sus seguidores a un esfuerzo adicional que los lleva a desempeñarse más allá de sus propias expectativas o de las inicialmente pactadas en la transacción. (Ayoub, J.,2011)	Esta variable es operacionalizada en tres dimensiones: Influencia idealizada, estimulación inspiracional, motivación intelectual, respeto individualizado	Influencia idealizada  Estimulación intelectual  Motivación inspiradora  Consideración individualizada	Asunción de riesgos  Consistencia Altos estándares de conducta moral y ética Estimulación a la creatividad Estimulación a la iniciativa Tolerancia al error Interés por iniciar objetivos comunes Motivación a trabajadores para desempeño superior Compromiso con la visión, metas y objetivos Fomenta la comunicación bidireccional Apoyo en el monitoreo Fomento de interacciones personalizadas	Ordinal

Variable 02: Actitudes de compromiso	Compromiso organizacional como es "el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización...la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización". (Chiavenato, I., 2008)	Esta variable se operacionalizó desde el enfoque multidimensional del compromiso que ubica tres dimensiones o componentes: afectiva, normativa y de continuidad.	Afectiva	Deseo de continuar en el trabajo Significatividad elevada Sentimiento de familiaridad Orgullo por el trabajo Consideración de la permanencia como una buena acción Sentimiento de reciprocidad	Ordinal
			Normativa	Consideración del merecimiento de la institución El deber de permanencia orientado a la gente Valoración de los beneficios laborales Percepción de inversión realizada Percepción de insuficientes oportunidades en el exterior Percepción de abandono probable como interrupción de proyecto personal	
			De continuidad calculativo		

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población.

En este estudio la población está compuesta por el personal docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico "Bambamarca"

Tabla 2.

*Personal docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”*

Institución Educativa	Agentes	Total
Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”	Docentes	25
Total		25

Fuente: CAP: Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca” Bambamarca –Hualgayoc

### 2.3.2. Muestra

La muestra está constituida por total de 25 docentes, siguiendo el muestro no probabilístico de tipo único, participando todos los elementos.

La muestra es no probabilística, basada en la técnica “por conveniencia”, con la cual se seleccionaron a los elementos de la muestra teniendo en cuenta los criterios de proximidad y accesibilidad (Orzen, 2017), presentados entre los sujetos de estudio (profesores) y la investigadora. Al aplicar esta técnica se obtuvo el resultado de una muestra de 25 docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca” Bambamarca –Hualgayoc.

Tabla 3.

*Muestra: Personal docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”*

Institución Educativa	Agentes	Total
Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”	Docentes	25
Total		25

Fuente: CAP: Instituto de Educación Superior Pedagógico

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1. Técnicas.**

Las técnicas son los procedimientos reflexivos y confiables, considerados dentro del método de estudio, y que indica los instrumentos a aplicar; en la presente investigación se consideró a la técnica de la encuesta, la que sirvió para orientar las preguntas, en busca del conocimiento de las variables en estudio.

### **2.4.2 Instrumentos.**

El instrumento utilizado será el cuestionario, que consistió en una serie de preguntas derivadas de los indicadores, aplicadas, a la muestra de estudio, constituida por los 25 docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”, para ser tabulados y sistematizados y cuyos resultados se analizaron y contrastaron estadísticamente para la comprobación de la hipótesis. Estos instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos y el alfa de Cronbach.

## **2.5. Confiabilidad y validez de los instrumentos de medición**

### **Validación de los instrumentos.**

Los instrumentos han pasado por un proceso que ha permitido determinar los niveles de confiabilidad y validez, para asegurar que su aplicación y los resultados que se obtengan con ellos respondan a los requerimientos de las variables de la investigación y permitan el logro de los objetivos propuestos.

En la primera etapa de este proceso se elaboró una parrilla de ítems seleccionados a partir de los indicadores definidos en la matriz de operacionalización de la investigación, para cada instrumento, y al criterio de los

responsables de la misma, basado en la matriz construida por Minaya (2014) para el caso del Cuestionario sobre Liderazgo Transformacional, y en el caso del Cuestionario de Compromiso Organizacional, basado en la matriz construida por Barraza, et al. (2008). Definida la primera versión de los instrumentos se realizó la corrección de estilo, lenguaje y formato de los instrumentos.

En la siguiente etapa se presentaron los instrumentos para su observación y discusión al asesor de la investigación, quien realizó observaciones acerca de los términos utilizados y la cantidad de ítems consignados en cada instrumento. Con este insumo se afinaron los términos de los ítems de los instrumentos.

En la tercera etapa se ha optado por concluir el proceso de validación con el juicio de tres expertos, los mismos que hicieron la valoración sobre los ítems que componen los cuestionarios, así como una valoración global de los mismos. Realizaron una valoración cualitativa del grado de pertinencia al objeto de estudio, grado de precisión y de adecuación desde el punto de vista de su definición.

La validación de los instrumentos y sus ítems tuvo como objetivos analizar y valorar los ítems presentados individualmente, el orden de los mismos, además si estos permiten medir todas las categorías o descriptores que se desea medir, de acuerdo a la definición de variables de estudio.

La validación se concluyó aplicando el método de juicio de experto, en el cual se optó por tres expertos como fuente de información, cuya trayectoria profesional se caracteriza por una larga experiencia profesional

### **Confiabilidad de los instrumentos**

La confiabilidad de los instrumentos ha requerido su aplicación a un grupo de 25 docentes con características similares a los de la muestra de esta investigación,

número igual al tamaño de la muestra equivalentes a los de la muestra: docentes de un instituto público con carreras pedagógicas.

La selección de los docentes ha sido no aleatoria y corresponde a 25 de la muestra equivalente.

Aplicados los instrumentos se procedió a codificar cada uno de ellos y los respectivos ítems que los componen. Los datos fueron ingresados en una tabla elaborada en una hoja de cálculo, con los cuales se obtuvieron los valores para el coeficiente de Alpha de Crombach, aplicando la siguiente fórmula:

$$\left( \frac{\sum}{k} \right)$$

Donde:

k número de pregunta o ítems.

$\sigma_i^2$  Varianza de cada ítem.

$\sigma_T^2$  Varianza de los valores totales observados.

*Tabla 4.*

*Valores del Alpha de Crombach para los instrumentos de la investigación*

Instrumento	Valor de Alpha de Crombach
Cuestionario sobre Liderazgo Transformacional	0.905
Cuestionario de Compromiso Organizacional	0,818

De acuerdo a Frías (2014) el nivel de confiabilidad se determina a partir de la siguiente tabla:

Tabla 5.

*Niveles de confiabilidad de Alpha de Crombach, por rango de datos*

Rango de valores	Nivel de confiabilidad
$\geq 0,9$	Excelente
$0,9 > \geq 0,8$	Bueno
$0,8 > \geq 0,7$	Aceptable
$0,7 > \geq 0,6$	Cuestionable
$0,6 > \geq 0,5$	Incertidumbre
$0,5 >$	Inaceptable

Entonces, los niveles de confiabilidad de nuestros instrumentos quedarían resumidos en la siguiente tabla:

*Tabla 6. Nivel de confiabilidad de instrumentos en función a los valores de Alpha de Crombach*

INSTRUMENTO	Nivel de confiabilidad
Cuestionario sobre Liderazgo Transformacional	Excelente
Cuestionario de Compromiso Organizacional	Buena

Por lo tanto, los niveles de confianza determinados de todos los instrumentos los hacen verosímiles y en tanto confiables para ser aplicados a los docentes de la muestra.

## **2.6. Métodos de análisis de datos.**

Los métodos utilizados fueron:

### **Método hipotético deductivo.**

Método que fue utilizado en la investigación, en donde se buscó conocer, en base a inferencias lógicas deductivas los resultados de la investigación.

**Método estadístico.**

Este método cuantitativo se utilizó con los procedimientos para ordenar y agrupar los datos empíricos, a partir de la aplicación de los instrumentos, permitiendo establecer generalizaciones en la investigación.

**Método empírico.**

Utilizando este método, se obtuvo información de la realidad, en base a la observación directa de los hechos, para luego caracterizar y construir el problema en el presente estudio de investigación.

**2.7 Aspectos éticos**

El consentimiento del Instituto se realizó presentando el documento de petición respectivo ante el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca” de Bambamarca, del departamento de Cajamarca. Documento que facilitó la participación de los docentes.

La confidencialidad: el propósito de la investigación fue de carácter académico.

Libre participación: la participación que se consiguió fue voluntaria basada en la explicación de la importancia del estudio.

Anonimidad: los instrumentos fueron anónimos para garantizar los derechos de los docentes.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Descripción de los resultados

##### 3.1.1 Resultados acerca de Liderazgo Transformacional

Tabla 7.

Resultados de la aplicación del Cuestionario sobre Liderazgo Transformacional a los docentes del Instituto de educación Superior “Bambamarca”

Nº	Consideración individualizada								Estimulación intelectual								Motivación Inspiradora							Influencia idealizada												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3
2	3	4	3	4	3	4	2	2	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	4	2	2	4	3	4	4	2	3	4	3	4	3	4	2	2	3
3	3	4	2	2	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	2	3	4	4	3	3	2	3	4	2	2	3	2	2	3	4
4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3
5	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	4	2	3	4	3	3	2	4	2	3	4	4	4	4	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2
6	3	3	2	3	3	2	2	2	2	4	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2
7	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	2	4	2	2	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3
8	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	2	3	4	4	2	2	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	2	2	2	4	3	2
9	4	2	5	4	4	4	2	5	4	4	5	5	1	4	5	2	4	3	4	2	5	4	4	4	2	5	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
10	2	3	3	4	3	3	4	4	2	3	2	3	4	3	4	5	4	3	2	3	3	4	3	3	4	4	2	2	4	3	4	3	4	2	2	4
11	3	3	2	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3	2	3	3
12	2	3	3	2	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	2	4	3	3	4	3	3	1	3	3	4	4
13	3	2	4	2	3	4	4	4	4	3	2	2	4	2	3	4	4	4	3	2	4	2	3	4	4	4	4	4	3	5	4	2	2	2	3	2
14	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	1	1	2
15	3	3	2	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	4	2	2	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3
16	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3
17	2	3	4	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	4	2	4	2	3	4	2	3	3	2	3	2	4	3	2	4	4	4	2	3	3
18	4	2	2	3	3	4	4	4	4	2	2	3	2	3	4	5	4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
19	3	4	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	2	2	4
20	3	3	2	3	4	4	3	3	1	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	3
21	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	5	4	3	1	4	4	4	4
22	4	2	4	4	3	4	2	4	3	3	5	4	1	3	4	2	4	4	4	2	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	1	3	4	3	4	3
23	3	4	2	3	3	4	4	3	2	4	2	3	4	3	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	4	3	2	2	3
24	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	2	2	3	2	2	3	4
25	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	5	4	3	1	4	4	4	4

Fuente: Cuestionarios acerca de Liderazgo Transformacional aplicados a los docentes de la muestra

##### 3.1.2 Determinación de estadísticos

Desviación estándar

$$S = 13,66$$

Coefficiente de variabilidad

$$CV = 12,27 \%$$

Tabla 8

*Baremo de niveles*

Rango	Nivel
Desde 00 hasta 33	Débil
Desde 34 hasta 66	Moderado
Desde 67 hasta 100	Fuerte

Fuente: Adaptación de Barraza, et al. (2008)

**Interpretación:** Precisando que para el instrumento acerca de Liderazgo Transformacional el valor del puntaje máximo alcanzable es 180, el cual puede ser separado en tres rangos para el análisis: de 0 a 60 para débil, de 61 a 120 para moderado, y de 121 a 180 para fuerte; entonces, el valor definido, basado en la moda de los sumativos individuales, se ubica en “moderado”, pues se encuentra en el rango correspondiente, de esto se puede aseverar que el nivel de liderazgo transformacional es de nivel moderado para la opinión de la muestra; siendo compartida ésta por 19 de los 25 encuestados, que representan el 76% del total. El coeficiente de variabilidad alcanza un valor de 12,20 reflejando resultados bastante homogéneos, lo que refleja que la percepción de los sujetos de la muestra es casi generalizada, en el nivel hallado, respecto a la variable.

### 3.1.3 Resultados acerca de Compromiso Organizacional

Tabla 9.

Resultados de la aplicación del Cuestionario sobre Compromiso Organizacional a los docentes del Instituto de educación Superior “Bambamarca”

Nº	DIMENSIONES																	
	Consideración individualizada						Dimensión de continuidad						Dimensión de continuidad					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	4	2	3	3	4	4	2	4	4	4	5	4	1	4	5	2	4	4
2	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	2	4	4	3	4	3	5	4	5	3	3	3	3	4	2	2
4	4	2	3	3	4	4	2	4	4	4	5	4	4	5	2	4	4	4
5	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	4	3	2	4	4	2	3	3
6	4	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	2	4	2	3	3	3	3
7	3	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4
8	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	2
9	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	3	4	3	4	4	3	4
10	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	5	3	5	3
11	4	3	3	3	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4
12	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	5	3	3	3	3	4	2	1
13	4	2	4	3	4	3	2	4	4	4	5	4	4	5	2	4	4	4
14	1	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2
15	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	2	3	2	4	3	2	3	2
16	4	2	4	3	2	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4
17	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	5	2	4	3	4	3
18	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	1	4	5	2	4	3
19	5	4	4	3	5	4	5	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4
20	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3
21	4	4	3	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4
22	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	5	3	4	4	4	3	3	3
23	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
24	4	2	4	3	4	3	2	4	4	4	5	4	1	4	5	2	4	3
25	4	4	3	3	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3

Fuente: Cuestionarios acerca de Compromiso Organizacional aplicados a los docentes de la muestra

### 3.1.4 Determinación de estadísticos

Desviación estándar

$$S = 9,15$$

Coefficiente de variabilidad

$$CV = 14,61 \%$$

**Interpretación:** Especificando que para el instrumento acerca de Compromiso Organizacional el valor del puntaje máximo alcanzable es 90, el mismo que para el análisis es distribuido en tres rangos continuos: de 0 a 30 para débil, de 31 a 60 para moderado, y de 61 a 90 para fuerte (Tabla N° 8); entonces, el valor definido, basado en la moda de los sumativos individuales de los docentes, se ubica en “moderado”, pues está ubicado en el rango correspondiente, de lo que se puede afirmar que el Compromiso Organizacional de los docentes de la muestra es de nivel moderado; siendo la opinión de 16 de los 25 encuestados, que representan el 64% del total. El coeficiente de variabilidad alcanza un valor de 14,61% que refleja resultados bastante homogéneos, que a su vez evidencian una opinión de sujetos de la muestra con una opinión mayoritaria.

### 3.1.5 Resultados comparativos de las variables

*Tabla 10. Resultados totales de las variables de estudio*

Liderazgo Transformacional	Compromiso organizacional
107	63
117	57
117	62
116	66
97	53
98	54
104	53
96	52
120	72
115	69
109	65
108	63
110	66
72	33
104	62
115	71
103	59
113	68
121	74

112	68
122	76
112	67
111	59
124	62
122	72

Fuente: Tabla 7 y tabla 9

### 3.1.6 Correlación entre las variables

Coeficiente de correlación de Pearson:

$$r_{xy} = 0,874$$

**Interpretación:** El coeficiente de Pearson se desarrolla en un rango de cero (0) a uno (1), en el que el valor uno o su aproximación muestra una relación directa y plenamente significativa entre las variables de estudio. En esta investigación, se ha obtenido un valor de 0,874, que se acerca al valor 0,9, tendiente a 1. Por tanto, la correlación existente entre las variables Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional es marcadamente significativa. Existe una correspondencia del nivel de Compromiso Organizacional de los docentes, con la percepción que tienen del Liderazgo Transformacional, con el cual se puede afirmar que el liderazgo transformacional no logrado totalmente una proporción equilibrada en el uso del poder.

#### ***Correlación de las dimensiones de Liderazgo Transformacional con Compromiso Organizacional.***

##### *Dimensión 1 Consideración Individualizada con Compromiso Organizacional*

Coeficiente de correlación de Pearson:

$$r_{x1y} = 0,7009$$

**Interpretación:** Se ha obtenido un valor de 0,7009, para el coeficiente de correlación entre la dimensión Consideración Individualizada y Compromiso Organizacional. Entonces, la correlación existente entre las variables es tendiente a significativa. El liderazgo de los directivos, en esta dimensión es percibido con insuficiencias respecto a la atención personalizada, de atención a los intereses, prioridades, necesidades, de consulta para la toma de decisiones, de apoyo ideas y acciones; de consideración de las ideas, acciones, cambio que experimentan los docentes. Percepciones que se corresponden con el Compromiso organización también insuficientemente desarrollado.

#### Dimensión 2 Estimulación Intelectual con Compromiso Organización

Coeficiente de correlación de Pearson:

$$r_{x2y} = 0,8327$$

**Interpretación:** Se ha obtenido un valor de 0, 8327, para el coeficiente de correlación entre la dimensión Estimulación Intelectual y Compromiso Organizacional. Entonces, la correlación existente entre las variables es tendiente a significativa. El liderazgo, en esta dimensión se aprecia con insuficiencias en la argumentación de razones y lógica para orientar la creatividad, la innovación y la criticidad en el desempeño de los trabajadores, indicadores que se corresponden con el compromiso que también se observa aún no plenamente desarrollado. Percepciones que se corresponden con el Compromiso organización también insuficientemente desarrollado.

#### *Dimensión 3 Motivación Inspiradora con Compromiso Organización*

Coeficiente de correlación de Pearson:

$$r_{x3y} = 0,7057$$

**Interpretación:** Se ha obtenido un valor de 0,7057, para el coeficiente de correlación entre el Liderazgo, en su dimensión Motivación Inspiradora. Entonces, la correlación muestra una tendencia a ser significativa. El liderazgo, en esta

dimensión manifiesta insuficiencias en la construcción de una visión atractiva, en la orientación para el mayor esfuerzo y para el sentido de pertenencia, en el reconocimiento, en el lenguaje entusiasta para implicar a los trabajadores en el logro de los objetivos institucionales y en generar confianza para el logro de los mismos. Percepciones que se corresponden con el Compromiso organización también insuficientemente desarrollado.

#### *Dimensión 4 Influencia Idealizada con Compromiso Organización*

Coeficiente de correlación de Pearson:

$$r_{x1y} = 0,7589$$

**Interpretación:** Se ha obtenido un valor de 0,7589, para el coeficiente de correlación entre la dimensión Influencia idealizada y el Compromiso Organizacional. Entonces, la correlación existente entre las variables tiende a ser significativa. El liderazgo transformacional, se describe con insuficiencias en los mecanismos para guiarse de la misión, en el aprovechamiento del error para el aprendizaje y mejora, en la flexibilización de puntos de vista, en la discusión abierta en lemas controvertidos, en la creación de alternativas pertinentes a los problemas. Percepciones que se corresponden con el Compromiso organización también insuficientemente desarrollado.

#### IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente comprende el análisis de la correlación ente el liderazgo transformacional de los directivos y el compromiso organizacional del personal docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”. Se analizan los resultados estadísticos en correspondencia con los objetivos que guiaron la investigación.

El liderazgo transformacional de los directivos se encuentra en un nivel moderado, para un 76%, también porcentaje de nivel moderado, con un coeficiente de variabilidad que representa homogeneidad en la percepción de la muestra (Tabla 7). El nivel moderado indica que si bien está instalado el liderazgo, todas sus dimensiones todavía no alcanzan la influencia necesaria o aún no son percibidos en el nivel fuerte deseable, lo que indicaría que la proporción que aplica a sus subordinados en el uso del poder, no ha logrado todavía producir al 100% los efectos en las expectativas de rendimiento y nivel de aspiración, que el equilibrio de poder que va alcanzando el subordinado, por la motivación intrínseca que experimenta en su trabajo que le permita superar los límites de las expectativas todavía tiene una brecha que cubrir, como indica (Chiavenato, 2007).

Se identificó que el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca” es moderado para un 64 % de docentes (Tabla 9). Los docentes han desarrollado un vínculo afectivo, calculativo y normativo hacia la institución; aunque hay todavía una brecha que cubrir para alcanzar un fuerte compromiso. El compromiso se aprecia moderado, indicando que los docentes le encuentran resultado a la transacción entre todas las contribuciones que ha hecho por el los beneficios que recibe en la institución mientras ha permanecido en ella, desde la teoría de intercambios señalada por Beker (como se citó en Betanzos, Andrade y Paz, 2006). Y desde el elemento multidimensional que señalan Meyer y Allen (como se citó en Loli 2006), el compromiso han avanzado, aunque hay una brecha que cubrir para alcanzar un nivel fuerte.

Respecto a la correlación que existen entre la consideración individualizada y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”, el resultado es 0,7009. Entonces, la correlación existente entre las variables es claramente tendiente a significativa, lo cual indica que la dimensión consideración individualizada se relaciona con el compromiso organizacional de los docentes.

En esta dimensión, como capacidad del liderazgo de influir mediante las interrelaciones orientadas por los directivos no estaría identificando completamente a los trabajadores como seres individuales, por lo que el apoyo que brinda no estaría dándose en función a las necesidades individuales o en la suficiente proporción para que los docentes de la muestra la perciban. Los directivos no estarían elevando las probabilidades de éxito desde la dimensión subjetiva necesaria, como indica Ayoub (2011), aprovechando y favoreciendo la motivación intrínseca que permite superar los límites y las expectativas que se pactaron al inicio de la transacción. No habrían logrado dotar a las interacciones, con el trabajador, de la personalización adecuada. De las teorías de liderazgo se deduce que el compromiso de los trabajadores es una respuesta por la percepción de la consideración que siente de sus necesidades individuales, llegando a identificarse con la institución, como señala Robbins (como se citó en Harris, Paz y Franco, 2014). El nivel moderado del Liderazgo, en esta dimensión, representa una brecha aun para ser lograda y llegar al nivel “fuerte”.

Respecto a la correlación que existe entre la estimulación intelectual y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”, se ha obtenido un valor de 0,8327. Entonces, la correlación existente entre las variables es tendiente a significativa. Esta dimensión del liderazgo, en los diferentes niveles de dirección, no estaría concentrando todos los esfuerzos en las acciones necesarias, ni creando todas las condiciones para que surja la inventiva y creatividad en el ejercicio del trabajador; y, no se estaría procurando la distribución equilibrada en el uso del poder que es propio en un proceso transformacional de relaciones organizacionales, que en su defecto significaría alcanzar un liderazgo de nivel “fuerte”. Lo cual corrobora lo afirmado por Bass (como se citó en Cuadrado, 2001) sobre la influencia del liderazgo, desde las cuatro dimensiones en la respuesta de compromiso.

La correlación que existen entre la motivación inspiradora y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”, es de 0,7057. Lo cual evidencia una tendencia a ser significativa. Esta dimensión de liderazgo se muestra también con insuficiente desarrollo, no se habría personalizado adecuadamente la comunicación de la visión, el lenguaje de los líderes aún no es percibido lo suficientemente entusiasta en el logro de las metas institucionales, asimismo, los líderes no son percibidos como suficientemente implicados en su logro; del mismo modo, no estarían orientando suficientemente a los trabajadores en la confianza que deberían tener en sí mismos, para llegar a un nivel de fuerte liderazgo. Todo esto se corresponde con un nivel de compromiso, coherente al carácter que tienen las interacciones por intención del líder transformacional como indica Bass (como se citó en Cuadrado, 2001). En la presente investigación, el compromiso se aprecia insuficientemente fuerte para rebasar las propias expectativas de los docentes.

Al establecer la correlación que existen entre la influencia idealizada y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”, se obtiene un coeficiente de 0,7589. De aquí que la correlación existente entre las variables tiende a ser significativa. En este sentido el “carisma” o

“influencia idealizada” es una dimensión del liderazgo, que se constata como no plenamente desarrollada. En ella, los directivos aún no habrían logrado usar el humor para clarificar la visión, para resolver los conflictos, para indicar los errores a los profesores; no estarían dotando a las interacciones de la tolerancia necesaria para el uso positivo del error en el aprendizaje y la mejora. Consiguiendo, lógicamente, una respuesta de insuficiente compromiso.

Analizando la correlación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca”, se obtiene el coeficiente un valor de 0,874, que se acerca al valor 0,9, tendiente a 1, lo cual indica que la correlación existente entre las variables es marcadamente significativa. Existe una correspondencia entre el nivel de Compromiso Organizacional de los docentes, con la percepción que tienen del Liderazgo Transformacional, por lo que se puede afirmar que aún falta lograr una proporción equilibrada en el uso del poder. El liderazgo transformacional, se constató como moderadamente establecido en una correlación significativa con el compromiso organizacional, que también se muestra moderado, para la opinión de la muestra.

Este hallazgo permite corroborar el marco teórico de la investigación. El liderazgo transformacional, definido como un proceso de proporción equilibrada del uso del poder que van alcanzando los trabajadores, por el impulso que estarían recibiendo de los directivos para dar su mayor esfuerzo y para superar las expectativas que tenían en el inicio de su trabajo en el Instituto, con lo que las probabilidades de éxito en la dimensión afectiva aumentan y también el nivel de conciencia acerca de los resultados y de la importancia que estos tienen y posible en el ejercicio de las cuatro dimensiones. Como indica Ayoub (2011), el liderazgo transformacional influye en el compromiso elevado en los trabajadores. Compromiso que se expresa en el vínculo afectivo descrito como el deseo de permanecer en la institución asociado con el orgullo de trabajar en ella; un compromiso expresado también como la lealtad por el deber y la reciprocidad a la institución; y como el valor otorgado a la institución como la mejor opción laboral de la que se dispone. En este contexto los directivos, instalan una

interdependencia donde se valora la trascendencia en el trabajo en pos de la consecución de los objetivos de la institución. Las relaciones, en todos los niveles de liderazgo están impregnadas de consideración individualizada que llevan al compromiso de identidad.

Las características del liderazgo transformacional percibido por la muestra denotan que éste todavía tiene una brecha que cubrir, es aún “moderado” y que, consecuentemente, ha producido un efecto, el desarrollo del compromiso organizacional también moderado. En correspondencia con lo expuesto, el compromiso con la organización se muestra aún no “fuerte”. Se deduce que el compromiso con la organización aparece en niveles no plenos por la percepción que los profesores tienen sobre el liderazgo de sus directivos, de acuerdo a su experiencia en este proceso, en el Instituto, que según se aprecia en los resultados de la variable Liderazgo. Finalmente, se puede afirmar que el liderazgo transformacional de los líderes se ve influido también por el compromiso de los trabajadores. Los líderes no estarían modificando suficientemente sus conductas por la percepción de respuestas de apoyo en los profesores, que estarían mostrando no totalmente fuertes. El liderazgo no estaría alcanzando la influencia necesaria y se estarían perdiendo oportunidades para que los profesores trasciendan en el trabajo por una motivación intrínseca, como afirma Bass (como se citó en Cuadrado, 2001) y al mismo tiempo se orienten a la consecución de los objetivos institucionales. El objetivo de la transformación en los trabajadores aún no está plenamente logrado por las interacciones del nivel liderazgo transformacional que se ha identificado en los directivos.

## V. CONCLUSIONES

Se determinó la correlación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca” como marcadamente significativa, con un valor de 0,874, tendiente a 1. Existiendo una correspondencia del nivel de Compromiso Organizacional de los docentes, con la percepción que tienen del Liderazgo Transformacional. Respecto al liderazgo transformacional, determinado en un nivel moderado y de compromiso organizacional, en nivel moderado, es aceptable afirmar que aún falta lograr una proporción equilibrada en el uso del poder (Tabla 10).

Se identificó que hay un liderazgo transformacional moderado de los directivos del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca” (Tabla 7) para un 76% de docentes encuestados, existiendo una brecha para alcanzar un nivel fuerte de liderazgo. Los líderes no han modificado suficientemente sus conductas, no estaría alcanzando la influencia necesaria y se estarían perdiendo oportunidades para que los profesores trasciendan en el trabajo por una motivación intrínseca y se orienten a la consecución de los objetivos institucionales.

Se identificó que el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca” es moderado para un 64 % de docentes (Tabla 9). Los docentes han desarrollado un vínculo afectivo, calculativo y normativo hacia la institución; aunque hay todavía una brecha que cubrir para alcanzar un fuerte compromiso.

La correlación entre las dimensiones del liderazgo: consideración individualizada y el compromiso organizacional es de 0,7009, tendiente a significativa; entre estimulación intelectual y el compromiso organizacional es de 0,8327, claramente significativa; entre motivación inspiradora y el compromiso organizacional es de 0,7057, en tendencia a significativa y entre la Influencia idealizada y el compromiso organizacional es de 0,7589, en tendencia a significativa (Tabla 10).

La correlación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Bambamarca” es marcadamente significativa, con un valor de 0,874, tendiente a 1. Existe una correspondencia del nivel de Compromiso Organizacional de los docentes, con la percepción que tienen del Liderazgo Transformacional. Respecto al liderazgo transformacional, determinado en un nivel moderado y de compromiso organizacional, en nivel moderado, es aceptable afirmar que aún falta lograr una proporción equilibrada en el uso del poder (Tabla 10).

## **VI. RECOMENDACIONES**

Analizar los hallazgos de la investigación a fin de arribar a alternativas pertinentes que permitan fortalecer el liderazgo transformacional e influir en el compromiso organizacional.

Al equipo de directivos se sugiere asumir mayores esfuerzos para el ejercicio de una distribución equilibrada del poder orientado por el logro de la visión y objetivos de la institución, en el marco del reconocimiento de su función pública de calidad.

Al equipo docente de la institución se sugiere analizar los resultados de la investigación para idear alternativas de fortalecimiento de su compromiso organizacional en estrecha vinculación con el liderazgo del que forma parte, con la finalidad de aumentar los niveles tanto de compromiso como debe aportar al liderazgo de los directivos, reconociendo que establecen un vínculo bidireccional.

A los funcionarios de las instancias intermedias de educación superior se sugiere analizar los hallazgos de la investigación a fin de arribar a alternativas pertinentes que permitan fortalecer el liderazgo transformacional e influir en el compromiso organizacional de las instituciones que a su vez son formadoras de liderazgo.

## V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Ayoub, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Raleigh, North Carolina: Lulu Enterprises, Inc.
- Barraza, A. y Acosta M. (octubre diciembre de 2008). Compromiso organizacional de los docentes en una Institución Media Superior. *Innovación Educativa*, 8(45), 20 - 35. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/1794/179420818003/>
- Betanzos, N., Andrade, P. y Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología de Trabajo y de la Organizaciones*, 22(1), 25-43.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cuadrado, I. (23 de Junio de 2001). Cuestiones Teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología*, 16(2), 131-155. doi:10.1174/021347401317351107
- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal*. Mexico: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- Frías, D. (2014). *Apuntes de SPSS*. (U. d. Valencia, Ed.) Valencia.
- Godoy, R. y Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 59-64. doi:<http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a9>
- Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC.
- Harris, J., Paz, A. y Franco, F. (2014). Compromiso organizacional. *Dialnet*, 35(1), 91-106. Recuperado el 15 de 05 de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5085564.pdf>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.

- Loli, A. (2006). Compromiso Organizacional de los trabajadores de una Universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *IIPSI*, 9(1), 37-67. Obtenido de file:///C:/Users/luisb/Downloads/Dialnet-CompromisoOrganizacionalDeLosTrabajadoresDeUnaUniv-2238204.pdf
- Medina, P. (2010). *El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima*. (Tesis de Maestría), PUCP, Lima, Perú.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: investigación y Reflexión*, XIV(1), 118-134. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Minaya, M. (2014). *El Liderazgo Transformacional de los Directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa N° 5084 "Carlos PHILIPS PREVI"*. (Tesis de maestría), Lima, Perú.
- Orzen, T. y. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Sampling Techniques on a Population Study*(35), 227-232. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Portilla, R. (2017). *Satisfacción y Compromiso Organizacional de los trabajadores de un Hospital de Salud Mental*. Lima, Perú: UPCA. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621718/portilla\\_br.pdf?sequence=2](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621718/portilla_br.pdf?sequence=2)
- Silva, A. (30 de 10 de 2005). *Conceptos y Tendencias Avanzada en Administración y Gerencia: Administración Avanzada*. Obtenido de <http://advancedmanagementresearch.blogspot.pe/2007/10/liderazgo-y-administracin.html>
- Tocto, A. (2016). *Participación de los padres de familia y la gestión institucional de la Institución Educativa N° 16467 Caserío Portachuelo - San Ignacio*. (Tesis de Maestría), San Ignacio, Cajamarca.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

##### Estimado profesor:

Agradezco su participación y colaboración en la presente investigación para identificar el liderazgo transformacional en la institución, de acuerdo a su percepción.

##### Instrucción:

A continuación, se presenta una serie de afirmaciones sobre liderazgo transformacional, elija con una X la opción que considera representa su opinión.

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

	ITEM					
	Consideración individualizada	1	2	3	4	5
1	Los directivos (personal administrativo y director) prestan atención personalizada a los asuntos de los profesores					
2	Los directivos conceden atención personal en situaciones problemáticas de la institución educativa.					
3	Los directivos suelen tener en cuenta a las personas por encima de cuestiones organizativas o entramados legales.					

4	Los directivos están al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas.					
5	Los directivos consultan antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que me afectan.					
6	Los directivos están dispuestos a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.					
7	Los directivos ayudan al personal a su cargo recién llegados al servicio de la institución educativa					
8	Los directivos apoyan mis acciones e ideas.					
9	Los directivos conocen los aspectos fuertes y débiles del personal en general de la institución educativa.					
	<b>Estimulación intelectual</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10	Los directivos animan a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.					
11	Los directivos dan razones para cambiar mi forma de pensar sobre los problemas					
12	Los directivos animan a reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo en la institución educativa.					
13	Los directivos estimulan al personal a desarrollar ideas innovadoras y a ser creativos					
14	Los directivos proporcionan nuevos enfoques ante situaciones problemáticas.					
15	Los directivos motivan a hacer más de lo que un principio se pensaba hacer sobre cuestiones de la institución educativa.					
16	Los directivos intentan aplicar la razón y la lógica en lugar de opiniones sin fundamento.					
17	Los directivos facilitan que las cosas se hagan antes que imponerlas.					
18	Los directivos animan a ser crítico.					
	<b>Motivación Inspiradora</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19	Los directivos muestran el futuro de modo optimista, construyendo una visión motivante del mismo					
20	Los directivos motivan a los demás en tener confianza en sí mismo					
21	Los directivos son capaces de llevar a los docente a hacer más de lo que esperaban hacer.					

22	Los directivos exponen a los demás los beneficios de alcanzar las metas organizacionales					
23	Los directivos contribuyen a desarrollar en mí un sentido de pertinencia e identidad con el Instituto					
24	Los directivos ayudan a identificar y reconocer las prioridades en las tareas.					
25	Los directivos hablan con entusiasmo de las metas institucionales, expresando confianza en que se alcanzarán					
26	Los directivos me implican en la consecución de los objetivos del Instituto					
27	Confío en los directivos para lograr los objetivos propuestos.					
	Influencia idealizada	1	2	3	4	5
28	Los directivos usan su sentido del humor para clarificar su visión					
29	Los directivos emplean el sentido del humor para resolver los conflictos que surgen en la institución					
30	Los directivos recurren al sentido del humor para indicarme mis equivocaciones					
31	Los directivos son tolerantes con los errores o defectos de los demás					
32	Los directivos suelen utilizar los errores para aprender y mejorar					
33	Los directivos son capaces de modificar sus puntos de vista, después de oír los míos o los de otras personas					
34	Los directivos discuten abiertamente con los profesores los lemas controvertidos o los que originan fuertes discrepancias					
35	Los directivos suelen tratar adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro					
36	Los directivos son creativos planteando varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas del centro.					

Fuente: Tomado de Minaya (2014).

Anexo 2

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

**Estimado profesor:**

Agradezco su participación y colaboración en la presente investigación para identificar el compromiso con la institución educativa

**Instrucción:**

A continuación, se presenta una serie de afirmaciones sobre liderazgo transformacional, elija con una X la opción que considera representa su opinión.

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

ITEM

	Indicadores del compromiso organizacional	1	2	3	4	5
	Dimensión afectiva					
1	Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta institución					
2	De verdad siento que cualquier problema en esta institución es también mi problema					
3	Trabajar en esta institución significa mucho para mí					
4	En esta institución me siento como en familia					
5	Estoy orgulloso de trabajar en esta institución					
6	Me siento parte integrante de esta institución					

Dimensión normativa						
7	Creo que no estaría bien dejar esta institución aunque me beneficie en el cambio					
8	Creo que le debo mucho a esta institución					
9	Esta institución se merece mi lealtad					
10	Creo que no podría dejar esta institución porque tengo una obligación con su gente					
Dimensión de continuidad						
11	Si continúo en esta institución es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que aquí recibo					
12	Aunque quisiera, sería muy difícil ahora mismo dejar este trabajo					
13	Una de las desventajas de dejar esta institución es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo					
14	Si ahora decidiera dejar esta institución muchas cosas en mi vida personal se interrumpirían					
15	En este momento, dejar esta institución supondría un gran coste para mí					
16	Creo que si dejara esta institución no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo					
17	Trabajo en esta institución más porque lo necesito que porque yo quiera					
18	Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista					

Fuente: tomado de Barraza y Acosta (2008).

### Anexo 3 Jucio de Expertos

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, QUE SERA APLICADA A LOS DOCENTES DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO "BAMBAMARCA"**

**INSTRUCCIONES:**

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

PREGUNTA	ESCALA				
	MUY ADECUADA	ADECUADA	REGULARM ADECUADA	POCO ADECUADA	INADECUADA
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7		✓			
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13		✓			
14	✓				
15	✓				
16	✓				
17	✓				
18	✓				
19	✓				
20		✓			
21	✓				
22	✓				
23	✓				
24	✓				

25		x			
26	x				
27	x				
28	x				
29	x				
30	x				
31	x				
32		x			
33	x				
34	x				
35	x				
36	x				

Nombre y Apellido: LOIS AUNER SANCHEZ RAFAEL

Grado Académico: MAESTRO Firma: \_\_\_\_\_



PC-Lois Auner Sánchez Rafae.  
MAT. N° 12-1308

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, LUIS AUREA SANCHEZ RAFAEL, identificado con DNI N° 40077087, de profesión CONTADOR PÚBLICO con el grado de MAESTRO, ejerciendo actualmente como CONTADOR, en la Institución POLIPIANDINO SAC

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al **personal docente** que labora en el **Instituto de Educación Superior Pedagógico "Bambamarca"** Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				✓
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los ítems				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia			✓	

**Chiclayo, junio del 2018.**

  
CPC Luis Aurea Sánchez Rafa.  
Mat. N° 42-1300  
P. 111113

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL, QUE SERA APLICADA A LOS DOCENTES DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO "BAMBAMARCA"**

**INSTRUCCIONES:**

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

PREGUNTA	ESCALA				
	MUY ADECUADA	ADECUADA	REGULARM ADECUADA	POCO ADECUADA	INADECUADA
1	X				
2	X				
3	X				
4		X			
5	X				
6	X				
7	X				
8		X			
9	X				
10	X				
11	X				
12	X				
13		X			
14	X				
15	X				
16	X				
17		X			
18	X				

Nombre y Apellido: LUIS ALNER SANCHEZ RAFAEL

Grado Académico: MAESTRO Firma: \_\_\_\_\_

  
 CPC Luis Alner Sánchez Rafael  
 MAT. N° 12-1306

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, LUIS AUNER STACHES RAFAEL, identificado con DNI N° 40077087, de profesión CONTADOR PÚBLICO con el grado de MAESTRO, ejerciendo actualmente como CONTADOR, en la Institución VALMUNDINO S.P.C.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al **personal docente** que labora en el **Instituto de Educación Superior Pedagógico "Bambamarca"** Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Items				X
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Items				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia			X	

Chiclayo, junio del 2018.

  
CPC. Luis Auner Staches Rafael  
MAT. N° 14-1308  
11113



**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL CUESTIONARIO SOBRE  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, QUE SERA APLICADA A LOS  
DOCENTES DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO  
"BAMBAMARCA"**

**INSTRUCCIONES:**

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

PREGUNTA	ESCALA				
	MUY ADECUADA	ADECUADA	REGULARM ADECUADA	POCO ADECUADA	INADECUADA
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8	✓				
9		✓			
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13	✓				
14		✓			
15	✓				
16	✓				
17	✓				
18	✓				
19	✓				
20	✓				
21	✓				
22	✓				
23	✓				
24		✓			

25	X				
26	X				
27	X				
28	X				
29	X				
30	X				
31	X				
32	X				
33	X				
34		X			
35	X				
36	X				

Nombre y Apellido: MILOR IDRAGO GILVEZ

Grado Académico: MAGISTER Firma: 

M. Op. Milor Idrago Gilvez  
 CONTADOR PUBLICO COLEGIADO  
 MAT. CCPL N° 02 - 6354

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, MILORD IPROGO GÓMEZ, identificado con  
DNI N° 42311365, de profesión CONTADOR con el grado de  
MAGISTER, ejerciendo actualmente como DOCENTE, en la  
Institución UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHICLA

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal docente que labora en el Instituto de Educación Superior Pedagógico "Bambamarca" Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				X
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los ítems				X
Claridad y precisión				✓
Pertinencia			✓	

**Chiclayo, junio del 2018.**

  
M. G. Milord Iprogo Gómez  
CONTADOR PÚBLICO  
MAT. CCR. N° 11011984

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL, QUE SERA APLICADA A LOS DOCENTES DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO "BAMBAMARCA"**

**INSTRUCCIONES:**

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

PREGUNTA	ESCALA				
	MUY ADECUADA	ADECUADA	REGULARM ADECUADA	POCO ADECUADA	INADECUADA
1	/				
2	/				
3	/				
4	/				
5	/				
6		/			
7	/				
8	/				
9	x				
10	x				
11	x				
12		x			
13	x				
14	x				
15	/				
16	x				
17		/			
18	x				

Nombre y Apellido: MILORD IRRIGO GALVIZ

Grado Académico: MAESTRO Firma: 

M. G. GALVIZ  
CONTADOR  
MAT. CCPL. 11-12-2004

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, MILIBEL ZARAGO GALVEZ, identificado con DNI N° 42317363, de profesión CONTADOR con el grado de MAGISTER, ejerciendo actualmente como DOCENTE, en la Institución UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHOTA

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al **personal docente** que labora en el **Instituto de Educación Superior Pedagógico "Bambamarca"** Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Items				✓
Ampplitud de contenido			✓	
Redacción de los Items				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia			✓	

Chiclayo, junio del 2018.

  
M. Q. Milibel Zaragoza Galvez  
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
MAT. COPL. N° 02 - 6384

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, QUE SERA APLICADA A LOS DOCENTES DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO "BAMBAMARCA"**

**INSTRUCCIONES:**

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

PREGUNTA	ESCALA				
	MUY ADECUADA	ADECUADA	REGULARM ADECUADA	POCO ADECUADA	INADECUADA
1		X			
2		X			
3	✓				
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8		X			
9	✓				
10	X				
11	X				
12	✓				
13	X				
14	✓				
15	X				
16	X				
17		X			
18	X				
19	X				
20	X				
21	X				
22		X			
23	X				
24	X				

25	X				
26		X			
27	X				
28	X				
29	X				
30	X				
31	X				
32		X			
33	X				
34	X				
35	X				
36	X				

Nombre y Apellido: YOVANY M. CIEZA SALDANA

Grado Académico: MAESTRO Firma: \_\_\_\_\_

  
 INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE CIENFES  
 C.P.C. YOVANY M. CIEZA SALDANA  
 RUT 14 81-2045  
 SUS OBTENEDORES DE RECURSOS HUMANOS

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, YOVANY M. CISTO SOLDADO, identificado con DNI N° 83838711, de profesión CONTADOR con el grado de MAESTRO, ejerciendo actualmente como SUBSECRETARIO en la Institución MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al **personal docente** que labora en el **Instituto de Educación Superior Pedagógico "Bambamarca"** Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

Chiclayo, junio del 2018.

  
YOVANY M. CISTO SOLDADO  
SUBSECRETARIO DE EDUCACIÓN  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

Firma

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL, QUE SERA APLICADA A LOS DOCENTES DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO "BAMBAMARCA"**

**INSTRUCCIONES:**

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

PREGUNTA	ESCALA				
	MUY ADECUADA	ADECUADA	REGULARM ADECUADA	POCO ADECUADA	INADECUADA
1	✓				
2		✓			
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6		✓			
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13		✓			
14	✓				
15	✓				
16	✓				
17	✓				
18	✓				

Nombre y Apellido: YOVANNY M. RIEZO SOLDATA

Grado Académico: MAGISTER Firma: \_\_\_\_\_


 INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO DE BAMBAMARCA  
 C.R.L. Yovanny M. Riezo Soldata  
 DIRECTOR GENERAL DE INVESTIGACIONES PEDAGÓGICAS

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, YOVANY M. CIEZA SALDANA, identificado con DNI N° 83878711, de profesión CONTADOR con el grado de MAESTRO, ejerciendo actualmente como SUBGERENTE EN en la Institución MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al **personal docente** que labora en el **Instituto de Educación Superior Pedagógico "Bambamarca"** Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			+	
Amplitud de contenido				x
Redacción de los ítems				+
Claridad y precisión			+	
Pertinencia				+

Chiclayo, junio del 2018.

  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA  
C.P.C. Yovany M. Cieza Saldana  
SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Firma

## Anexo 4 Autorización de Publicación de Tesis en el Repositorio Institucional

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS          EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo Luz Mirian Ruiz Becerra identificado con DNI N° 45987591, egresado de la Escuela Profesional de post grado de la Universidad César Vallejo, autorizo ( x ) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico "Bambamarca", 2018" en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

  
 FIRMA

DNI: 45987591

FECHA: 22 de agosto del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del ISGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	----------------------	--------	---------------------------------

## Anexo 5 Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



ESCUELA DE  
POST GRADO  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Fernando Martín Vergara Abanto, Asesor del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis de la estudiante Luz Mirian Becerra Ruiz, titulada: **Liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico "Bambamarca", 2018**, constato que la misma tiene un índice de similitud de 18 % verificable en el reporte de originalidad del programa *Turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 25 de julio de 2018

  
.....  
Dr. Fernando Martín Vergara Abanto  
DNI: 26691953



CAMPUS CHICLAYO  
Carretera Pimentel km. 3.5.