

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
ESCUELA DE POSGRADO



**“LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DEL
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO APARICIO POMARES,
HUÁNUCO 2019”.**

LINEA DE INVESTIGACION: ÉTICA Y VALORES EN EDUCACIÓN

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN EDUCACIÓN,
MENCIÓN: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA SUPERIOR.**

TESISTA:

MARTHA TERESA GONZALES MENDIZÁBAL

ASESOR:

Dr. WILFREDO SOTIL CORTAVARRÍA

HUÁNUCO – PERÚ

2019

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida y la fuerza espiritual que me impulsó a realizar este trabajo de investigación; a mis queridos padres, con inmenso cariño y eterna gratitud por darme su apoyo moral para hacer realidad este sueño; con inmenso amor para mis bellos hermanos quienes me inspiraron en el logro de tan ansiada meta.

Martha

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, que con su misión orientada al mejoramiento de la calidad educativa ha hecho posible mi valioso logro profesional en el grado de Magister en Investigación y Docencia Superior.

A las autoridades de la universidad, a los distinguidos docentes y personal de la Escuela de Postgrado por sus experiencias compartidas durante mi formación profesional.

A todos los docentes catedráticos de la universidad, que me inculcaron sus conocimientos, para el logro de mis metas y aspiraciones profesionales.

Un agradecimiento especial al Dr. Wilfredo Sotil Cortavarría, por su paciencia y tolerancia, además por su valioso aporte y asesoramiento técnico en el proceso de elaboración de este trabajo de investigación, ya que sin su ayuda hubiera sido imposible llegar a su culminación.

A los directivos, docentes y estudiantes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares Huánuco, por su valiosa colaboración durante la aplicación de los instrumentos de investigación.

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo del personal directivo y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

El tipo de investigación utilizada fue básica y nivel descriptivo-correlacional. El diseño de la investigación fue no experimental y de corte transversal. La población estuvo constituida por 42 docentes mientras que la muestra fue de 22 docentes elegidos de manera no probabilística por conveniencia. Asimismo, para recoger los datos se aplicó el “cuestionario de liderazgo directivo” y el “Cuestionarios de compromiso organizacional”. Para procesar los datos de cálculo estadístico se usó el programa SPSS, los cuales fueron presentados en tablas secuenciales y gráficos de barras indicando e interpretando las frecuencias y los porcentajes obtenidos.

La conclusión principal fue que según el Coeficiente de Correlación de Pearson, hay una relación alta y positiva de 0.943 entre nuestras dos variables. Asimismo, en nuestra prueba de hipótesis, el valor de $t = 12,617$ en el gráfico se ubica a la derecha de $t_c = 2,074$ que es la zona de rechazo, luego descartamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

PALABRAS CLAVES:

Liderazgo del personal directivo, compromiso organizacional

ABSTRAC

The objective of this research was to determine the relationship between the leadership of the managerial staff and the organizational commitment of the teachers of the Higher Technological Institute Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

The type of research used the type of basic research and descriptive-correlational level. The design of non-experimental and cross-sectional research. The population consisted of 42 teachers while the sample was 22 teachers chosen in a non-probabilistic way for convenience. Likewise, the “leadership leadership questionnaire” and the “Organizational commitment questionnaires” were applied to collect the data. The SPSS program was used to process the statistical calculation data, which were presented in sequential tables and bar graphs indicating and interpreting the frequencies and percentages obtained.

The main conclusion was that according to the Pearson Correlation Coefficient, there is a high and positive ratio of 0.943 between our two variables. Also, in our hypothesis test, the value of $t = 12,617$ in the graph is located to the right of $t_c = 2,074$ which is the rejection zone, then we discard the null hypothesis and accept the alternate hypothesis.

KEYWORDS:

Leadership of management staff, organizational commitment

ÍNDICE

	Página
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Índice.....	vii
Introducción.....	ix

I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Fundamentación del problema de investigación.....	13
1.2. Justificación.....	18
1.3. Importancia o propósito.....	19
1.4. Limitaciones.....	19
1.5. Formulación del problema general y específicos.....	20
1.6. Formulación de objetivos generales y específicos.....	21
1.7. Formulación de hipótesis generales y específicos.....	21
1.8. Variables.....	23
1.9. Operacionalización de variables.....	23
1.10. Definición de términos operacionales.....	25

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes.....	27
2.2. Bases teóricas.....	39
2.3. Bases conceptuales.....	70

III. METODOLOGÍA

3.1. Ámbito.....	73
3.2. Población.....	74
3.3. Muestra.....	75
3.4. Nivel y tipo de estudio.....	75
3.5. Diseño de investigación.....	76
3.6. Técnicas e instrumentos.....	77
3.7. Validación y confiabilidad de instrumentos.....	79
3.8. Procedimiento.....	80
3.9. Tabulación.....	81

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis descriptivo.....	83
4.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis.....	95
4.3. Discusión de resultados.....	110

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

- ✓ NOTA BIBLIOGRÁFICA
- ✓ ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO
- ✓ AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA

INTRODUCCIÓN

El término liderazgo es una palabra que se escucha continuamente en las diferentes organizaciones, empresas y entidades, sean estas públicas o privadas. En consecuencia las entidades que brindan educación superior, caso las universidades así como los institutos, no son ajenas a esta tendencia. Sin embargo, la concepción e importancia que se le da difiere una de otra, principalmente desde el punto de vista ontológico, deontológico y funcional, pero todos concuerdan que el líder es aquella persona que tiene la habilidad para el trato y convencimiento de las personas con “sapiencia y astucia” en el desarrollo de un objetivo común.

En ese sentido el liderazgo de acuerdo a Maxwell (2017) es la capacidad que tiene el ser humano para influenciar en otros. Capacidad para detectar problemas y oportunidades y conseguir soluciones coherentes mediante la acción de las personas de la organización. Por ello, el verdadero líder tiene la habilidad para gestionar las emociones de los compañeros del equipo brindando pautas para interpretar y actuar emocionalmente ante diversas situaciones, sintonizando con los sentimientos del grupo de trabajo y encausándolos en una dirección emocionalmente positiva en su motivación, satisfacción y compromiso con la organización. Por lo tanto, un liderazgo efectivo se da cuando el líder soluciona problemas con sentido innovador, ejecuta proyectos, motiva e influye en las personas de toda la organización para que los proyectos sean realizados con prontitud y eficiencia.

Sin embargo, en el contexto de la educación superior existen muchas limitaciones en la formación de líderes. Es decir, los diversos mecanismos para fomentar el liderazgo mediante el emprendimiento y la formación de líderes pedagogos, carecen de una ruta

objetiva, real y dinámica. No existe una atmósfera dinámica y entusiasta que posibiliten en los directivos, docentes y estudiantes un fuerte espíritu de compromiso organizacional.

Desde esta perspectiva Madrigal (2016) dice:

Los centros superiores de estudio y formación profesional (Universidades, institutos, etc.) públicas demandan una gran capacidad de resolución de conflictos, no solo porque regularmente son instituciones con gran cantidad de estudiantes y académicos, sino porque al tratarse de recursos públicos los incentivos que se producen en la organización son muy diferentes de los que se tienen en las instituciones privadas; además de que los recursos fiscales son particularmente escasos.

En ese sentido, los docentes y demás miembros de la institución se ven poco satisfechos y comprometidos con en el entorno donde se desempeñan laboralmente.

Resulta una tarea complicada poder hacer sentir a los docentes y miembros de las instituciones superiores orgullosos de la institución, por lo cual hay un desafío a futuro para que los profesores se sientan comprometidos, y siendo parte de la institución en donde laboran. Por esa razón en la actualidad el término compromiso suena muy fuerte en el ámbito de la educación superior, debido a que se ha comprobado en diferentes estudios, que el tener los docentes comprometidos, debería mejorar muchos aspectos de la organización, tanto el clima como la calidad de los servicios.

Teniendo en cuenta estos argumentos, así como las limitaciones observadas en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares sobre el liderazgo de los directivos y el poco compromiso organizacional de los docentes es que se ha optado realizar la presente investigación titulada “Liderazgo del personal directivo y su relación con el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019”, para luego sugerir algunas alternativas de solución.

El objetivo general planteado fue: Determinar la relación que existe entre el liderazgo del personal directivo y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019; mientras que la hipótesis general fue: “El liderazgo del personal directivo se relaciona significativamente con el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019”.

El tipo de investigación empleada fue la descriptiva- correlacional, con enfoque cuantitativo. Asimismo, el diseño fue no experimental y transversal. La población estuvo integrada por 42 docentes, eligiéndose como muestra de estudio 22 docentes a través del muestreo no probabilístico. La técnica de estudio empleada fue la encuesta, mientras que los instrumentos de estudio fueron los cuestionarios de “Liderazgo directivo” y “Compromiso organizacional”.

El análisis estadístico se realizó de dos maneras: se empleó la estadística descriptiva para conocer el nivel de las variables y sus dimensiones; mientras que la estadística inferencial se utilizó para determinar el nivel de correlación de las variables y realizar la prueba de hipótesis.

Para mayor comprensión, a continuación, detallamos los puntos tratados a través de capítulos en la presente investigación:

- **Capítulo I:** Trata sobre los problemas de investigación, integradas por: la descripción del problema, delimitación del problema, formulación problema (general y específico), objetivos generales y específicos, hipótesis y/o sistema de hipótesis, variables, justificación e importancia, viabilidad, limitaciones.
- **Capítulo II:** referido al marco teórico, que integra: los antecedentes, bases teóricas, definiciones conceptuales y bases epistémicos.

- **Capítulo III:** Referido al marco metodológico, que integra: tipo de investigación, diseño y esquema de investigación, población y muestra, la definición operativa de los instrumentos de recolección de datos, técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.
- **Capítulo IV.** Referido a los resultados obtenidos, en ella se tiene en cuenta: análisis e interpretación de resultados y la prueba de hipótesis. Finalmente damos a conocer las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del problema de investigación

El desarrollo científico y tecnológico que se vienen dando en todas las sociedades del mundo entero, han generado cambios profundos en las políticas organizacionales de sus instituciones públicas y privadas; los cuales, necesariamente, están buscando adherirse y adecuarse a estos nuevos paradigmas de orden administrativo, gerencial y de liderazgo. Bajo este escenario condicionante, las entidades educativas, en sus diferentes niveles y modalidades, también están desarrollando nuevos objetivos estratégicos, para brindar una adecuada gestión y administración de sus recursos humanos, materiales y financieros; así como también el desarrollo de mecanismos eficientes y eficaces para brindar un servicio educativo de calidad, acorde a los últimos avances del presente siglo XXI.

Desde esta perspectiva, Castells (1999) asevera:

Vivimos una época de innovación tecnológica sin precedentes. Una época competitiva caracterizada por un contexto social, político, económico, cultural y educacional, donde todo debe estar impregnado de calidad, y que a la vez exige la adquisición de modelos, estrategias, enfoques o perspectivas de acción acorde a los paradigmas actuales de la gestión (p.6).

Justamente, estos nuevos tiempos de transformación e innovación de dirección de las organizaciones, exigen que sus directivos sean unos verdaderos líderes que posean competencias gerenciales y administrativas, así como también habilidades de liderazgo, como cualidad necesaria para la conducción de grupos humanos. Que sean sensibles,

pero al mismo tiempo que proporcionen disciplina, capacidad de influir y sobre todo, capacidad de implicar a las personas alrededor de un proyecto común que tenga en cuenta los objetivos de la organización, además de sentirse comfortable en situaciones de cambio y soportar y manejar bien el conflicto; generando identificación y compromiso pleno de sus miembros con las tareas y necesidades de su institución.

El líder directivo no solo debe enmarcarse en una gestión meramente burocrática; sino en una gestión flexible, capaz de adaptarse a los contextos sociales complejos. Por eso las instituciones del presente deben tener la capacidad para aprender a desarrollarse y hacer frente al cambio. Para lograrlo precisan, entre otras, de autonomía que les posibilite poner en marcha proyectos propios y aprender de la experiencia. Al tiempo, potenciar la capacidad local de cada establecimiento para mejorar, aportando los recursos necesarios e impeliendo a sus docentes y personal un compromiso organizacional para la mejora del servicio educativo.

En concordancia con lo señalado, podemos indicar que el compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella (Robbins, 2009).

Existe evidencia de que las organizaciones cuyos integrantes poseen niveles altos de compromiso organizacional, son aquéllas que registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo (Arias & Tejada, 2005).

La relación entre el Liderazgo y el compromiso organizacional ha sido estudiada debido a los efectos positivos que se observan en el compromiso organizacional. Existe suficiente evidencia que demuestra la influencia del Liderazgo transformacional en el Compromiso organizacional (Bono & Judge, 2003).

Dependiendo la forma en que se ejerza el liderazgo sobre los trabajadores, las organizaciones pueden incrementar el compromiso organizacional, al igual que despertarlo o sepultarlo.

Actualmente sobre las organizaciones educativas y los docentes recaen nuevas demandas. No sólo se pide que se enseñe de manera “interesante y productiva”, que cumpla con los requisitos profesionales como; capacitarse, diseñar proyectos institucionales, planificar las clases, evaluar y ser evaluado también se le exige que participe en procesos administrativos, y burocráticos de su tarea. De esta manera, las exigencias del docente, se multiplican y diversifican. El reto que tiene por delante va más allá de la mera transmisión y enseñanza de los contenidos específicos de su disciplina. En este proceso, el docente es un actor clave y su desempeño y compromiso organizacional un factor que influye en gran medida en la construcción de un sistema educativo de calidad

Si se busca contar con centros superiores efectivos y con una buena gestión educativa para el éxito de la misma, un liderazgo directivo adecuado incidirá en el clima organizacional, la satisfacción laboral, el desempeño docente, el compromiso organizacional, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales.

La calidad del liderazgo directivo y el alto nivel de compromiso organizacional depende mucho de la inversión económica que se hace en el sector educativo; sin embargo existen altas diferencias en inversión educativa, entre los países de la Comunidad Europea, Estados Unidos y los países ricos del continente asiático (OIT, 2013). En los países

desarrollados se invierten más en la formación de sus directivos y líderes escolares, así como también en sus docentes; mientras que en los países tercermundistas no.

Según el informe de la UNESCO (2014), solo recientemente América Latina parece estar tomando cierta conciencia sobre la importancia de incluir entre las políticas educativas y económicas, la promoción del liderazgo directivo escolar. Así, varios países en el último lustro han empezado a generar iniciativas dirigidas a empoderar a sus directivos escolares.

Según este organismo, la gran mayoría de los directores, especialmente los que trabajan en escuelas urbanas, tienen estudios universitarios de grado y existe un grupo relevante (20%) que tiene adicionalmente estudios de postgrado (la variabilidad en este caso iría desde Colombia con más de 50% de directores con postgrado, hasta varios países que tienen menos del 10% en esa situación, como Paraguay, Argentina, El Salvador, Perú o Uruguay). Asimismo la distribución del tiempo laboral disponible para los directores tiende a intentar cubrir una gran multiplicidad de tareas, con un predominio de lo administrativo (25%) y una relativamente baja asignación a las actividades propias del liderazgo pedagógico, con excepción de Cuba (Murillo y Román, 2013). Por otra parte, los docentes de América Latina son los que perciben sueldos muy bajos que no cubren sus necesidades básicas, impidiéndoles desenvolverse adecuadamente. Los docentes de Perú, Venezuela y Uruguay son los menos pagados en la Región.

En el Perú, la situación aún es más crítica, aparte de los bajos salarios y falta de capacitación de los líderes directivos y docentes hay problemas en la infraestructura. Afrontamos actualmente un serio problema a nivel de infraestructura, existen en total 41.000 locales educativos públicos, de ellos solo la mitad está en buenas condiciones. Hay 5,517 locales en estado de colapso estructural que representan el 13% y constituyen

una amenaza seria a la vida de los estudiantes. Esta situación impide un adecuado liderazgo de los directivos y, por lo tanto, un bajo compromiso organizacional de los docentes.

En la Región Huánuco, principalmente en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019, el director, como principal autoridad del instituto, carece de las competencias gerenciales y de las habilidades necesarias de liderazgo. Dirige la institución de manera autoritaria y con mecanismos coercitivos para sus trabajadores. Desarrolla estrategias y objetivos descontextualizados, improvisadas y fuera de la realidad del plantel. Es permisivo con los grupos allegados de su entorno; y muy revanchista con los grupos opositores, que no se someten a sus líneas de acción.

Así también, se observa que los trabajadores del instituto, especialmente los docentes, presentan acciones pedagógicas no planificadas o mal planificadas, solo buscan cumplir sus horas de trabajo, sin importarles las necesidades de su plantel y de sus estudiantes. Muchos lo hacen solo por buscar contradecir al director, pero también, un buen grupo, lo hacen porque no cuentan con los materiales y las herramientas necesarias para su ejercicio pedagógico, así como también de una debida capacitación por parte de los directivos y de las autoridades.

Por estas razones es que se ha determinado realizar la presente investigación titulada "Liderazgo del personal directivo y su relación con el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019", para luego buscar alternativas de solución adecuadas para su mejoramiento.

1.2. Justificación

Es sabido, que los recursos humanos que posee una organización constituyen el capital y el motor más importante para su desarrollo. Gracias a la actuación de sus miembros las diferentes entidades e institutos superiores lograrán brindar excelentes servicios de calidad a sus usuarios. Lógicamente, para ello, necesitan de la dirección estratégica de un líder directivo, que dirija, y guíe de manera comprometida a cada uno de sus subordinados hacia la consecución de las metas y objetivos establecidos; garantizándoles un apoyo permanente y logrando en ellos un trabajo comprometido. En ese sentido, dentro de los institutos superiores, se ha determinado la importancia del liderazgo y el compromiso organizacional que sus autoridades y docentes deben mantener para lograr desarrollar un trabajo eficiente y eficaz en bien del instituto. Haciendo énfasis en el ámbito en donde los docentes se desempeñan profesionalmente, adquieren compromisos, comparten y se adaptan a la estructura, culturas, políticas y funcionamiento general de la institución educativa. Es decir, es un sistema planteado para alcanzar metas, objetivos, y cumplir funciones específicas. Desde esta perspectiva, esta investigación surge porque en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019, los directivos, especialmente el director, presentan problemas en la conducción institucional y en el manejo de un liderazgo adecuado y efectivo. No existe una visión clara y alcanzable; no se reciben las sugerencias de los docentes, es decir se toman las decisiones sin previa consulta; existe una comunicación poco fluida, se ha deteriorado la confianza de los trabajadores hacia el director, y existe poco compromiso de trabajo serio y planificado con la gran mayoría de los docentes. Por lo cual el trabajo pedagógico es rutinario e improvisado.

Por las razones descritas, es que la presente investigación buscó determinar la relación que existe entre el liderazgo del personal directivo y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019, para luego fijar pautas objetivas y concretas que busque menguar a mediano plazo y erradicar a largo plazo las problemáticas existentes.

1.3. Importancia o propósito

Esta investigación ha sido importante porque, al final del trabajo, se pudo conocer el nivel de relación de las variables, es decir hasta qué punto están influenciándose en desmedro del otro; y tomar las medidas correctivas necesarias, en bien de toda la comunidad educativa.

Desde la perspectiva teórica, el estudio fue importante porque los problemas, objetivos e hipótesis formuladas nos indujeron a revisar las teorías, modelos, y enfoques que existen en la actualidad sobre el liderazgo del personal directivo y el compromiso organizacional de los docentes; los cuáles sirvieron de referencias objetivas y reales para ampliar las teorías de las futuras investigaciones en el campo. Metodológicamente fue importante por cuanto las técnicas y procedimientos seguidos aquí para recopilar y analizar la información pueden ser aplicados a otros estudios similares. En ese sentido, sirve de apoyo a otros investigadores interesados en las variables de esta investigación, utilizando el presente estudio como sustento en la elaboración de instrumentos para obtención de datos investigativos.

1.4. Limitaciones

En el desarrollo de la investigación hubo una limitada disposición del tiempo de la investigadora, por la recargada labor que realiza en su centro de trabajo a pesar de ello se trabajó los días no laborables a fin de concretar el propósito.

1.5. Formulación del problema de investigación general y específicos

1.5.1. Problema general

¿Qué relación existe entre el liderazgo del personal directivo y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019?

1.5.2. Problemas específicos:

- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo carismático-emocional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo anticipador-profesional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo participativo-cultural y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo formativo-administrativo y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019?

1.6. Formulación del objetivo general y específicos

1.6.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el liderazgo del personal directivo y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

1.6.2. Objetivos específicos

- Establecer la relación que existe entre el liderazgo carismático-emocional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.
- Identificar la relación que existe entre el liderazgo anticipador-profesional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.
- Conocer la relación que existe entre el liderazgo participativo-cultural y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.
- Identificar la relación que existe entre el liderazgo formativo-administrativo y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

1.7. Formulación de hipótesis general y específica

1.7.1. Hipótesis general

A. Hipótesis alterna (H_1)

El liderazgo del personal directivo se relaciona significativamente con el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

B. Hipótesis nula (H_0)

El liderazgo del personal directivo no se relaciona significativamente con el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

1.7.2. Hipótesis específicos

- Existe relación significativa entre el liderazgo carismático-emocional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.
- Existe relación significativa entre el liderazgo anticipador-profesional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.
- Existe relación significativa entre el liderazgo participativo-cultural y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.
- Existe relación significativa entre el liderazgo formativo-administrativo y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

1.8. Variables

Variable X (O₁): Liderazgo del personal directivo

Variable Y (O₂): Compromiso organizacional

1.9. Operacionalización de variables

VAR.	DIMENSIONES	INDICADORE	INSTRUMENTOS	VALORACIÓN			
VARIABLE O₁: LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO	Liderazgo carismático-emocional	Perfil y experiencia profesión	Cuestionario de Liderazgo directivo	Excelente (40-52)			
		Representatividad y aceptación					
		Valoración del personal					
	Liderazgo anticipador-profesional	Impulso a la definición de la misión y visión.			Bueno (27-39)		
		Acciones de planificación y determinación de los objetivos.					
		Gestión para el cambio					
		Intervención profesional					
	Liderazgo participativo-cultural	Elección y otorgamiento de responsabilidades				Regular (14-26)	
		Capacidad de escucha					
		Trabajo en equipo					
		identidad cultural de la institución educativa					
	Liderazgo formativo-administrativo	Formación individual y colectivo					Deficiente (0-13)
		Impulso hacia la capacitación e investigación					
		Documentos institucionales					
		Gestión de recursos y cumplimiento de las normas					

VAR.	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS	VALORACIÓN
VARIABLE O₂: COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Compromiso afectivo	Lazos Emocionales	10	Compromiso organizacional	Excelente (37-48)
		Percepción de satisfacción de las necesidades.			
		Orgullo de pertenencia a la institución.			
	Compromiso de continuidad	Necesidad de trabajo en la institución.	8		Bueno (25-36)
		Opciones Laborales			
		Evaluación de permanencia			
	Compromiso normativo	Reciprocidad con la institución.	6		Regular (13-24)
		Apoyo especial			

1.10. Definición de términos operacionales

1.10.1. Variable Liderazgo del personal directivo

- **Definición conceptual:**

Se centra en la capacidad del líder directivo de realizar, de manera efectiva, actividades de información, organización, gestión, coordinación y control institucional. Supone una continua toma de decisiones en diversos aspectos como: administrativos y burocráticos, liderazgo en la propuesta pedagógica, conducción del personal, disciplina de los alumnos, relaciones humanas internas y externas, asignación de recursos, resolución de problemas y toma de decisiones compartidas. (Sammons, Hillman y Mortimore, 1998).

- **Definición operacional:** Desarrollo del cuestionario de liderazgo directivo por los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019, con una duración de 25 minutos y en base a las cuatro dimensiones: Liderazgo carismático-emocional, liderazgo anticipador profesional, liderazgo participativo-cultural, liderazgo formativo-administrativo. Con puntajes de: Siempre (2), A veces (1) y Nunca (0).

El instrumento de investigación mostró su operatividad debido a que fue elaborada acorde a las características propias que se presentan el problema sobre el liderazgo directivo en la institución educativa, por lo que no hubo inconvenientes en su aplicación y desarrollo por parte de los encuestados. Además se determinaron su viabilidad, por parte de los docentes expertos, considerando el nivel de los integrantes de la muestra de estudio.

1.10.2. Variable Compromiso organizacional

- **Definición conceptual:**

El compromiso organizacional es el grado en que un docente se identifica con la institución educativa y desea mantener vínculo permanente con ella. Consiste, entonces, en aquellas actitudes de los docentes, por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de formar parte de la institución, beneficiándolo en muchos aspectos; ya que significa contar con docentes comprometidos, laborando no solo por alcanzar metas personales sino también para el logro de los objetivos y el éxito institucional.

- **Definición operacional:**

Desarrollo del cuestionario de compromiso organizacional por los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019, con una duración de 20 minutos y en base a las tres dimensiones: Compromiso afectivo, compromiso de comunicación y compromiso normativo. Con puntajes de: Siempre (2), A veces (1) y Nunca (0).

El instrumento de investigación mostró su operatividad debido a que fue elaborado acorde a las características propias que se presentan el problema sobre el compromiso organizacional en la institución educativa, por lo que no hubo inconvenientes en su aplicación y desarrollo por parte de los encuestados. Además se determinaron su viabilidad, por parte de los docentes expertos, considerando el nivel de los integrantes de la muestra de estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

INTERNACIONAL:

- ❖ **Aguilera, V. (2011)**, en la tesis titulada “**Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro**”. Tesis doctoral. Universidad de Alcalá, Madrid, España. Trabajó con una muestra de 50 personas y empleó el tipo de investigación descriptiva correlacional con diseño no experimental y método cualitativo-cuantitativo: Llegó a las siguientes conclusiones:
 - En términos mayoritarios, los centros de la FCF se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos casos el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados. También la efectividad de éstos, y en general se rechazan aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones.
 - Esto tiene un reflejo directo en la respuesta de todos respecto al clima social. La mayoría siente que se encuentran en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo. Sienten también que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el

profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.

❖ **Cámara, S. (2012)**, en la tesis titulada **“Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional”**. Tesis doctoral. Universidad de Cádiz, Madeira, España. Trabajó con una muestra de 513 profesores y empleó el tipo de investigación descriptiva con diseño no experimental y método cualitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:

- La proveniencia no se reveló una variable influyente en el nivel de Conflictos Intragrupales experimentados por los profesores ni en su Compromiso Organizacional, contrariándose la idea preconcebida de que muchos de los profesores que trabajan en Madeira, naturales de Portugal Continental, presentan menor nivel de Compromiso Organizacional.

- Los resultados obtenidos apuntan para la inexistencia de relación significativa entre el nivel de compromiso organizacional y la categoría profesional de los docentes, siendo observable por intermedio del modelo de regresión lineal que el compromiso organizacional de los profesores aumenta con el aumento de su antigüedad en el establecimiento educativo.

- aunque la categoría profesional no tenga influencia en el nivel de compromiso organizacional, lo mismo no se verifica al nivel de los conflictos en realidad, se observó un nivel de conflicto más significativo en los profesores de cuadro de escuela, que son también los profesores con más antigüedad en la carrera y, en general, en el establecimiento educativo.

- los resultados demostraron que el compromiso organizacional aumenta con el aumento del índice de afiliación, índice de orientación hacia el futuro y tiempo de

trabajo en el centro educativo y disminuye de forma significativa por influencia del conflicto de proceso.

- Relativamente a las diferencias entre profesores que ejercen funciones en establecimientos educativos rurales y urbanos al nivel de compromiso organizacional, no se observaron diferencias significativas entre los niveles de compromiso organizacional de los profesores de escuelas localizadas en espacios urbanos y en zonas rurales.

❖ **Flores, Y. (2014)**, en la tesis titulada “**Clima laboral y compromiso organizacional en docentes universitarios**”. Tesis de licenciatura. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela. Trabajó con una muestra de 96 docentes y empleó el tipo de investigación descriptiva correlacional con diseño no experimental trasversal y método cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:

- El tipo de compromiso levemente presente en los docentes en los tres programas del Decanato de Humanidades y Artes de la Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado” del Estado Lara es el compromiso normativo, el cual es aquel donde el empleado asume que tiene una obligación a ser leal, lo que marca un sentimiento de obligación moral, por parte del trabajador para continuar en la organización. Los profesores se perciben con un sentimiento de obligación moral a continuar en la institución, esta obligación moral puede provenir de lo que familiar o culturalmente se le ha impuesto como norma para permanecer en un trabajo, sin embargo, no garantiza su permanencia, pues este tipo de compromiso no impulsa al trabajador a desempeñarse de manera eficiente, sino a permanecer con un mínimo de esfuerzo.

- Es posible que la variable sociodemográfica relacionada con el tiempo de antigüedad en la institución, afecte de alguna manera la capacidad de los docentes para desarrollar lazos emocionales y afectivos con la universidad, puesto que en su mayoría (84,4%) no poseen más de 5 años de prestación de servicio, y por lo tanto, no sienten que la organización ha cubierto sus expectativas y necesidades, siendo entonces su mayor compromiso aquel que gira en torno al cumplimiento de obligaciones mínimas previstas para el cargo, cuyas responsabilidades están expresamente determinadas por la dirección del programa y las relaciones interpersonales.
 - En definitiva, no existe un compromiso laboral significativo por parte de los docentes de tres de los programas del decanato de Humanidades y Artes de la UCLA, la percepción de su entorno laboral es poco favorable en las dimensiones de relaciones interpersonales, claridad y coherencia en la dirección, sentido de pertenencia y valores colectivos; y la relación entre el compromiso organizacional y el clima laboral es muy baja.
- ❖ **Gutiérrez, E. (2015)**, en la tesis titulada “**Liderazgo del personal directivo como factor influyente en la formación de equipos de alto desempeño en las Instituciones Educativas**”. Tesis de grado. Universidad de Carabobo, Venezuela. Trabajó con una muestra de 30 docentes y empleó el tipo de investigación descriptiva con diseño no experimental y método cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:
- Tomando en consideración el primer objetivo específico de esta investigación, el cual consistió en diagnosticar la necesidad de creación de un programa dirigido al liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto

desempeño en la institución en estudio, se evidenció a través del análisis antes mencionado y en relación a dicho objetivo, que el personal directivo carece de habilidades propias del liderazgo acción que influye negativamente en las actividades escolares puesto que un gerente educativo debe propiciar a sus seguidores motivación y aspectos importantes que se desarrollan a través de una gerencia basada en el liderazgo.

- De acuerdo con el segundo objetivo específico tomado en consideración para la construcción del instrumento aplicado, el cual consistió en describir cómo se lleva a cabo el proceso de selección en la conformación de equipos de alto desempeño en la U.E “Antonio José de Sucre”, se puede afirmar que el liderazgo es una función esencial que depende fuertemente de la comunicación y de la motivación. El liderazgo, la comunicación y la motivación, utilizados de manera efectiva, permiten a un administrador obtener una participación activa y consciente en la consecución de los objetivos institucionales.

- La responsabilidad del directivo o gerente es crear a través de la comunicación, de la motivación y del liderazgo, un ambiente propicio tal que otros lo encuentren satisfactorio y atractivo para desarrollarse. El liderazgo, la comunicación y la motivación son también esenciales para ayudar a que los demás acepten los cambios necesarios en la organización y, así mismo, para crear una atmósfera de trabajo estable y tranquilo, por consiguiente si el proceso gerencial cubre todas las expectativas antes mencionadas entonces cumplirá con las exigencias necesarias para la formación de equipos de alto desempeño, basados en valores éticos y morales, dirigidos por líderes altamente capacitados y seguidores con habilidades y técnicas adecuadas para llevar a cabo la actividad designada.

NACIONAL

❖ **Rivera, O. (2010)**, en la tesis titulada “**Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de lima metropolitana y su correlación con variables demográficas**”. Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Trabajó con una muestra poblacional de 43 docentes y empleó el tipo de investigación correlacional con diseño no experimental y método mixto cualitativo-cuantitativo. Utilizó como instrumento un cuestionario con escalas de opinión y de actitudes tipo Likert para ambas variables.

Llegó a las siguientes conclusiones:

- El grado de compromiso organizacional de la Institución Educativa Privada, objeto de estudio, es medio. Los análisis estadísticos, en el que se ha medido las respuestas según una escala de opinión señalan, además, que el grado de compromiso organizacional afectivo y de continuidad son actitudes mostradas por los docentes en mayor grado que el compromiso normativo.

- En cuanto a las características más saltantes, mencionamos que el sexo femenino predomina en el mayor grado de compromiso organizacional entre los sujetos de la investigación en todas sus variables. Dicha conclusión se aúne a las investigaciones que aseveran que las damas tienen más compromiso y va marcando distancia con la disyuntiva preexistente del tema en estudio en cuanto al factor sexo.

- En cuanto a la antigüedad laboral, podemos referir que su grado de significancia para la interpretación de resultados tiene un índice mediano o moderado lo que nos hace suponer que a mayor antigüedad en el puesto mayor compromiso. Sobre todo, a nivel normativo y en particular con mayor preponderancia en los varones.

Los análisis en la clasificación del nivel de compromiso (alto, medio y bajo) se hace en virtud del índice 0.5 por el cual se hace significativo el resultado obtenido.

- A nivel de antigüedad laboral, encontramos que el compromiso es mayor cuando se es nuevo en el puesto. Este grado de compromiso decrece en los docentes a medida que pasan 2 años en promedio. Sin embargo, cuando el docente lleva más de 03 años de trabajo renueva su compromiso en el plantel porque se siente más seguro con su puesto de trabajo.

- El nivel de enseñanza en el que se desenvuelven los docentes tiene mediana significancia a nivel afectivo y normativo; es decir, que el trabajo a diario con un grupo de alumnos y el compartir con ellos sus experiencias genera apego emotivo.

❖ **Minaya, C. (2014)**, en la tesis titulada **“El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa N° 5084 “Carlos Philips Previ” Callao 2010 – 2011”**. Tesis de maestría. Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Trabajó con una muestra de 39 empleados entre docentes y personal directivo, empleó el tipo de investigación descriptiva correlacional cn diseño no experimental de corte transversal y método cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:

- La medición de la variable Liderazgo transformacional docente ha permitido revelar que en el 56.6% de los docentes y directivos de la I.E 5084 “Carlos Philips Previ” Callao perciben el Liderazgo transformacional de los directivos en nivel Alto, de igual modo, un 34.9% ubican al liderazgo transformacional en un nivel medio, un 5.4% en un nivel Muy alto. Asimismo, se ha hallado que el 59.3% de los

docentes encuestados registran un compromiso organizacional medio, y el 40.7% un nivel bajo.

- Existe suficiente evidencia empírica para firmar que El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con las actitudes hacia el compromiso docente en la I.E 5084 Carlos Philips Previ, Callao. Por lo que se puede concluir que a un mejor nivel alcanzado en la percepción del liderazgo transformacional se puede encontrar un mejor compromiso docente en el personal docente de la I.E 5084 Carlos Philips Previ, Callao.

- Al correlacionar la dimensión Consideración individual del Liderazgo transformacional y la variable Actitudes de Compromiso organizacional docente mediante el estadístico coeficiente de correlación de Pearson se halló una alta correlación positiva ($r= 0.948$) por lo que se concluye que la Planificación Educativa y el compromiso de los docentes se relacionan significativamente en docentes y directivos de la I.E 5084 Carlos Philips Previ, Callao.

- La Dimensión Estimulación Intelectual de la variable Liderazgo Transformacional se correlación positiva y significativamente con la variable Actitudes de Compromiso docente ($r= 0.942$ y $p_valor = 0.00 < 0.05$) con los que se verifica que a una mejor Estimulación intelectual se alcanza mejores actitudes de compromiso organizacional en docentes.

- Existe evidencia empírica suficiente para concluir que la dimensión Motivación Inspiración y la variable Actitudes de Compromiso organizacional docente se correlaciona positiva y significativamente ($r= 0.946$ y $p_valor = 0.00 < 0.05$).

❖ **Villafranca, C. (2010)**, en la tesis titulada **“Relación entre clima y compromiso organizacional en docentes de las instituciones de educación inicial de la Red N°08 de la Región Callao”**, Tesis de maestría. Universidad San Ignacio de Loyola, Callao, Perú. Trabajó con una muestra de 66 profesoras y empleó el tipo de investigación descriptiva correlacional con diseño no experimental transversal y método cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que no existe relación estadísticamente significativa entre las variables. De allí que se puede decir en general que la atmósfera laboral no influye de manera relevante en el compromiso organizacional que tienen los docentes hacia la misma, ya que éstas otorgan mayor importancia a su desempeño laboral., más que al clima institucional existente. Pudiendo concluir además que la percepción de un clima institucional adecuado no influye sobre el nivel de compromiso de las docentes, pudiendo tener un alto grado de compromiso sin percibir un adecuado clima institucional.

- En lo que respecta a la sub hipótesis “existe relación entre el clima institucional y el compromiso afectivo de las docentes de educación inicial de la Red N°08 de la Región Callao”, se ha encontrado que están estadísticamente relacionadas, por ello, las docentes se muestran orgullosas de pertenecer a sus instituciones, enlazan la adecuada percepción del clima institucional y la reflejan en los lazos emocionales creados entre ellas, disfrutando de su permanencia en la organización.

REGIONAL

❖ **Aquino, S. y Soto, F. (2004)**, en la tesis titulada “**Relación entre la satisfacción laboral y compromiso organizacional**”. Tesis de licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco Perú. Trabajó con una muestra de 25 personas y empleó el tipo de investigación descriptiva correlacional con diseño no experimental y método cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:

- Los resultados arrojaron que hay una relación moderada positiva, es decir, si aumenta la Satisfacción Laboral en un empleado aumenta también el Compromiso Organizacional.

- En cuanto al Compromiso Afectivo, el 37.27% de los trabajadores no tiene definido como positivo o negativo el grado en el que están involucrados emocionalmente con su empresa. En el Compromiso de Continuación, el 33.80% de los trabajadores considera como positivo el permanecer en su organización. Por último, el 28.01% de los trabajadores al sentimiento de obligación de permanecer no lo tiene definido como positivo o negativo, es decir, el Compromiso Normativo.

- En la empresa de donde se llevó a cabo ésta investigación se observó que sí existe una relación entre la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional la cual fue moderada positiva, lo que nos llevó a aceptar nuestra hipótesis estadística, confirmando así los resultados de la investigación realizada por Nieto (2004) donde reporta que existe una relación positiva baja.

- En cuanto al Compromiso Organizacional, esta investigación nos revela que es el Compromiso de Continuación el que se manifiesta de manera positiva en

los empleados; esto quiere decir que permanecen dentro de la empresa porque perciben que han invertido mucho de ellos tanto en esfuerzo como en tiempo, además de la dificultad que pueden encontrar al buscar otro trabajo.

❖ **Villavicencio, E. (2009)**, en su tesis titulada “**Liderazgo directivo y el desempeño docente de la I.E. “Julio Benavides Sanguinetti Villavicencio de Ambo 2009”**”. Tesis de maestría. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú. Trabajó con una muestra de 1179 alumnos y 41 docentes. El mencionado autor empleó el tipo de investigación no experimental-pura-transversal con diseño descriptivo correlacional y método cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:

- El estilo de liderazgo de los directivos de la Institución Educativa “Julio Benavides Sanguinetti” de Ambo, es democrático.
- El desempeño docente del personal que labora en la Institución Educativa “Julio Benavides Sanguinetti” de Ambo es Bueno.
- El nivel de comunicación existente en el equipo directivo y los docentes de la Institución Educativa “Julio Benavides Sanguinetti” de Ambo es óptimo.
- El liderazgo directivo influye positivamente en el desempeño docente en un 85%, es decir se percibe considerable mejoría en el desempeño docente a partir del liderazgo directivo que se viene dando en la Institución Educativa “Julio Benavides Sanguinetti” de Ambo.
- En la Institución Educativa “Julio Benavides Sanguinetti” de Ambo, existe un clima institucional positivo que permite un desarrollo armónico de la institución.

❖ **Blas, A. (2008)**, en su tesis titulada **“Liderazgo de los directivos y el clima institucional docente de las Instituciones Educativas del Distrito de Churubamba, Huánuco 2008”**. Tesis de maestría. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú. Trabajó con una muestra de 46 personas entre docentes y directivos. Empleó el tipo de investigación básica y diseño no experimental-transeccional-correlacional y método cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:

- El tipo de relación que existe entre el liderazgo de los directivos y el clima institucional docente es positivo.
- El liderazgo de los directivos en un 45% es bueno y excelente, un 35% es regular y un 20% tiene un liderazgo malo o pésimo.
- El clima institucional docente en un 50% es buena, el 33% es regular y el 16.7% laboran en un clima institucional malo o pésimo.
- después de haber hecho la correlación se comprobó que hay una relación alta y muy alta entre el liderazgo de los directivos y el clima institucional docente.
- Se concluye que entre el liderazgo de los directivos y clima institucional docente hay una relación directa: a mayor liderazgo de los directivos mejor será el clima institucional docente.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Liderazgo (V₁)

a) Definición

Las primeras conceptualizaciones sobre liderazgo enfatizaron en las características del líder, determinadas más bien genéticamente que socialmente, y dichas características pasaron a ser el determinante de las habilidades del líder. Posteriormente surgió la teoría de contingencia del liderazgo en la cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor. Otras teorías focalizaron su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales, o en el balance entre enfoque a la tarea y a las relaciones humanas.

Existen dos orientaciones etimológicas con respecto al término “Líder”. La primera algo débil y discutida, corresponde a la etimología proveniente de la lengua latina. La segunda, tal vez la más aceptada y asumida por la Real Academia Española, corresponde a la etimología proveniente de un anglicismo, (Derivada de la lengua inglesa, pero pasada al español a través de un proceso llamado barbarismo). Sin embargo, ambas etimologías, parecen encontrar un antecesor común en la lengua indoeuropea “mediante la partícula leit de dicha lengua.

- **Desde la etimología latina**, la palabra “líder” podría encontrar su origen en la partícula “lid”, que proviene del latín lis-litis. Su significado original en latín es: disputa, querella o proceso. Entonces el líder es quien inicia o se introduce en una querella, disputa o proceso. Lo que coloca al líder, no como un ser pasivo, sino como alguien con una postura activa de disputa, a través de la cual quiere cambiar algo. Por lo expuesto podemos decir que líder significa etimológicamente: actuar

con cierta lucidez que nos permita distinguir las partes malas para separarlas de algo o de alguien para lograr su crecimiento y desarrollo.

- **Desde la etimología sajona o inglesa**, Encontramos que la palabra “líder” encuentra su origen en la palabra “leader” del inglés. Leader significa guiar por un camino, servir como indicador de ruta y ser canas o conductor para algo. Por lo tanto, ser líder significa guiar para avanzar hacia un determinado fin.

El concepto Liderazgo en forma general se caracteriza por; las habilidades y las capacidades que desarrolla el hombre en un proceso de forma individual y social, tanto, en el grupo como en la organización, para estimular a los otros. Éste, participa en las organizaciones a partir de lograr los objetivos y metas. Asimismo, se puede aplicar en los diversos niveles jerárquicos ya que el liderazgo siempre impacta en el individuo, en el grupo y en la dinámica organizacional.

El liderazgo es asociado a las habilidades que posee una persona para influenciar a otras, independientemente del rol que ejerza, cargo que ostente al lugar donde se desenvuelva.

Esas habilidades son necesarias para orientar la acción de los grupos humanos, en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback integrando las opiniones de los otros.

Burns citado por Guibovich (2006) define el liderazgo “como el proceso por medio del cual los líderes inducen a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores” (p. 185).

Tomando en cuenta lo planteado por el autor es relevante destacar que el liderazgo no está conformado solo por la participación de líder hacia sus seguidores, sino en el

desarrollo de un trabajo recíproco donde ambos deben caminar hacia la misma dirección, tomando en cuenta los parámetros establecidos referidos al liderazgo, por ende este proceso es desarrollado inicialmente por el líder quien debe tener la capacidad de impulsar a sus seguidores y estos a su vez desarrollar a cabalidad los objetivos a cumplir (Castro, 2007).

No obstante Noel (1996) asevera que:

Un líder no puede transferir sus habilidades a todos los contextos donde actúa con la misma efectividad, lo cual equivale a decir que debe conocer y dominar la situación donde está inmerso y principalmente ser reconocido como tal por sus seguidores (p.123).

Conforme lo expone Castro (2007), "Un Líder debe resolver problemas complejos y debe tener las competencias necesarias para resolver situaciones vagamente estructuradas con alto nivel de efectividad." (p. 217).

Por concerniente se puede decir que el liderazgo es entonces un conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y a su vez permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral, en los cuales se evidencie el potencial del líder como propulsor de nuevos líderes y seguidores de un proceso estratégico basado en aspectos específicos del liderazgo.

Inicialmente se afirmaba que el líder nacía con las habilidades como tal y posteriormente se reconoció que estas se podían llegar a formar y perfeccionar. En este sentido, distintos especialistas que han estudiado esta temática generaron variadas teorías que han sido clasificadas por otros estudiosos en función al enfoque predominante de su contenido.

En tal sentido Robbins (2004) clasifica las teorías en cuatro (4) grandes enfoques, a saber: en los rasgos, conductual, de contingencia, y temas contemporáneos, incorporándose a este grupo otros estudios que pueden denominarse como emergentes, punto focal del presente documento, en virtud a que siguen la tendencia descrita en el paradigma emergente por él; de igual manera el autor señala que el liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas.

El liderazgo es considerado como un factor determinante en las conductas de los gerentes educativos; tomando en cuenta las definiciones descritas, el líder influye en las conductas de los miembros que tengan contacto directo con dichos gerentes; el liderazgo es objeto de estudio en esta investigación, ya que se estudia y analiza como este aspecto genera un desempeño y promueve el desarrollo de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas, por consiguiente es importante destacar la importancia de un liderazgo efectivo y eficaz dentro de la institución en estudio.

El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo (Hagai, 1992).

El liderazgo, según Bergeron (1993) requiere de un "conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones interpersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización". El liderazgo es, por lo tanto,

una disciplina. Quien la ejerce tiene un compromiso consigo mismo, porque el verdadero dirigente ejerce una influencia especial en las personas que lo rodean.

b) Tipos de liderazgo

La manera como se ejerce la labor gerencial varía de unos a otros, no obstante que los roles son comunes a todos ellos; dependiendo de éstos factores un gerente puede optar por algún estilo de conducción de su personal, según como pueda posibilitar o no una mayor participación, solamente informar y consultar a los demás; la forma como persuada para comprometerlos o no en el logro de los objetivos; la forma o la aplicación de técnicas de motivación para estimular a su gente tomando en cuenta sus necesidades e integrándolos como equipo de trabajo, etc.

De esta manera como cada gerente ejerza estos roles pueden definirse distintos tipos de liderazgo gerenciales, al respecto Kurt Lewin, citado por Stephen y Coulter (2005), plantea que los tres tipos clásicos de liderazgo son: democrático, autocrático y liberal, según como el directivo ejerza su autoridad, posibilite la participación real y efectiva de los demás en la toma de decisiones, a continuación, se describen los tipos de liderazgo:

- **Liderazgo autocrático:** El líder ordena en todo momento lo que se realizará de forma estricta, sin dar lugar a debate o a que los miembros del grupo o equipo tengan algún tipo de iniciativa. Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de asumir una sólida posición de fuerza y control.

En concordancia con lo descrito anteriormente, Davis citado por Chiavenato (2000) manifiesta que "el líder autocrático es el que requiere la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices" (p.223).

- **Liderazgo liberal:** El líder permite que los miembros del grupo o equipo tengan completa libertad para desarrollar el trabajo a su gusto, sin pautas específicas. Al respecto Davis citado por Chiavenato (2000), señala que el líder liberal delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones; por lo que puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer, no me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio (p.224).
- **Liderazgo demócrata:** El líder somete a debate todas las tareas que se van a desempeñar, y tiene en cuenta todas las opiniones de los miembros del grupo o equipo, dejando siempre un margen para el desarrollo de la iniciativa propia. En relación a dicha definición Reig (2004) describe este estilo de liderazgo de la siguiente manera:

El estilo democrático de liderazgo describe a un dirigente que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delegar autoridad, alentar la participación en la toma de decisión de métodos y metas de trabajo

y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los subordinados (p.92).

En función a lo antes descrito, es importante destacar que los tipos de liderazgos inmersos en las instituciones educativas son vulnerables al carácter de cada gerente educativo, por lo que es necesario conocer cuáles son los tipos de liderazgo pertinentes y esenciales que se desarrollan en dichas instituciones; de manera tal que se puede desarrollar un líder autocrático el cual solo ordena sin tomar en cuenta los miembros del equipo, de igual manera puede evidenciarse un liderazgo liberal el cual no sigue normas ni estructuras, sin embargo el liderazgo demócrata es el punto medio entre estos tipos por lo que se hace pertinente el estudio y la fundamentación, para el estudio de esta investigación.

- **Liderazgo situacional:** El liderazgo situacional hace referencia a un modelo de liderazgo mediante el cual el líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados.

Todos los equipos de trabajo pasan por diversas fases de desarrollo, de ahí que el estilo de liderazgo más eficaz sea el que se adapte a los colaboradores en cada momento, ejerciendo así un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

Dependiendo de las características del momento, el líder deberá optar por un modo de liderar en cada situación, incluso dando una orientación diferente a la misma persona en situaciones distintas.

Por consiguiente, el liderazgo situacional se basa en establecer un equilibrio entre los distintos tipos de comportamiento que ejerce un líder con el objetivo de adaptarse al nivel de desarrollo y competencia de su equipo de trabajo.

c) Modelos teóricos de liderazgo

Existen una gran cantidad de teorías acerca del liderazgo. Algunas se centran en la influencia del líder a través del poder, a través del comportamiento, según las características del líder o de factores situacionales que influyen en el comportamiento. Muchas de las investigaciones realizadas sólo tienen en cuenta aspectos parciales del liderazgo.

En esta parte distinguiremos el amplio abanico de teorías en dos grupos, Teorías Transaccionales y Teorías Transformacionales. Es una clasificación propuesta por Bass (1996) y Burns (1978), considerando el principio de relación que existe entre el líder y sus colaboradores.

d) El liderazgo transaccional

Las Teorías Transaccionales son todas aquellas que entienden la relación líder-colaborador como un intercambio en el que ambos resultan beneficiados. Se incluyen las primeras Teorías del Gran Hombre, el Modelos de los Rasgos, los Modelos Conductistas, las Teorías Contingentes, las Teorías Interaccionistas, Atribucionales, Humanistas, el Liderazgo Carismático y los Estilos de Liderazgo.

- **Teorías del Gran Hombre:** Las Teorías del Gran Hombre se ubican cronológicamente en el s. XIX y tienen en común la consideración del líder como una persona influyente y capaz de persuadir a otras personas, con características que lo diferencian del resto. Según la Teoría del gran hombre algunos individuos “nacen líderes” y poseen ciertas características que inducen a otros a querer seguirles en cualquier situación. Esta teoría se inclina por la idea de que fueron los hombres los que hicieron posible los sucesos más importantes de la historia. Sin algunos hombres en concreto, algunas cosas no hubiesen sucedido. La idea

básica es que los líderes de los grandes procesos históricos nacieron para ello, no fue el contexto histórico, ni socio-económico el que los formó: "Los líderes nacen, no se hacen". Esa es la premisa básica de esta teoría. La Teoría del Gran Hombre no pretende explicar cada acontecimiento importante exclusivamente a través de la actuación y el carisma de algunos hombres. Pero sí se esfuerza en poner de relieve que, sin el liderazgo de determinados hombres, la historia hubiese sido distinta.

- **Teorías conductuales:** En las décadas de 1950 y 1960 la investigación pasó de centrarse en las características del líder al estudio del comportamiento del líder. Se agruparon diferentes actitudes del líder y surgieron los estilos de liderazgo (Blake y Mouton, 1978). Las investigaciones realizadas sobre la Teoría de los Rasgos daban resultados contradictorios, por lo que los investigadores centraron su interés en conocer los comportamientos que dan lugar a un liderazgo eficaz. Si se consiguiera dar una explicación al liderazgo desde este punto de vista, podría llegar a afirmarse que el líder "no nace, se hace", de forma que podría enseñarse a las personas a ser líderes.
- **Teorías humanistas:** El liderazgo desde el punto de vista humanista se centra en un concepto: las personas. Estas teorías entienden que la experiencia laboral contribuye al desarrollo personal del ser humano, dentro de una transacción entre el líder y el colaborador, la cual aporta un beneficio mutuo. McGregor es el representante más conocido del punto de vista humanista del liderazgo, con su Teoría X e Y de posiciones extremas y superada por las teorías actuales.
 - La Teoría Situacional de Hersey y Blanchard se centra en los colaboradores. El estilo de liderazgo debe seleccionarse según la madurez de éstos y de su nivel de

preparación. La eficacia del trabajo depende más de la acción de los colaboradores que del líder, pues son éstos los que le aceptan o rechazan. Esta teoría parte de de las dos dimensiones de Friedler: el enfoque a la tarea y el enfoque a las relaciones, pero añaden la consideración de altas o bajas y las combinan con cuatro comportamientos del líder: Hablar, vender, participar, delegar.

- La malla gerencial de Blake y Mouton. Blake y Mouton (1964) desarrollan su "Malla Gerencial" o "Managerial Grid" en la que afirman que las organizaciones se basan en la existencia de un objetivo, las personas y una jerarquía. El liderazgo se moverá a lo largo de dos dimensiones: el interés de las personas (puntuado con valores entre 1 y 9) y el interés por los objetivos (puntuado también entre 1 y 9). Considerando estas dos dimensiones independientes, la mejor combinación será la 9:9, es decir, aquella en la que el líder se preocupe al máximo por la tarea y por las personas. Es en esta situación en la que se conseguirán los mejores resultados.

- **Teorías contingentes:** En este epígrafe se agrupan las teorías del liderazgo que consideran las circunstancias bajo el cual éste se ejerce. El estudio del comportamiento de los líderes no consiguió definir aquellos comportamientos universales que siempre puedan dar lugar a un liderazgo eficaz, por lo que aparecieron una serie de teorías que se enfocaron hacia las características contextuales en las que se ejercía el liderazgo.

Bajo este grupo de teorías la investigación considera el contexto en el cual se ejerce el liderazgo, y coge fuerza la idea de que lo necesario para ejercer el liderazgo de forma eficaz cambia entre situaciones. Algunos investigadores

centraron su atención en los procesos por los que el liderazgo surge en diferentes circunstancias (en momentos de crisis o de ausencia de liderazgo). Otros se focalizaron en los diferentes liderazgos ejercidos en función del contexto (empresas, partidos políticos, etc.). La visión más extrema afirmó que el liderazgo está totalmente determinado por el contexto.

- Fiedler (1971) expuso su modelo siguiendo una idea básica: alinear el estilo de liderazgo con la situación más favorable para su éxito. Su modelo permite al líder realizar un diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización. Fiedler presenta un modelo de liderazgo a través de tres elementos clave que pueden favorecer o no al líder: la calidad de la relación entre el líder y los colaboradores, la estructura de la tarea y la posición de poder. La calidad de la relación líder-colaboradores se refiere al clima grupal y a las actitudes de los colaboradores hacia el líder. Cuando los colaboradores muestran confianza, respeto y confían en el líder, las relaciones entre éste y sus colaboradores se consideran buenas. Cuando éstos muestran desconfianza y falta de respeto las relaciones entre ambos son pobres.

- La Teoría del Path Goal (camino de meta) explica la forma en que los líderes pueden ayudar a sus subordinados, gestionando su motivación, para alcanzar sus objetivos de una manera satisfactoria. Es necesario seleccionar un estilo de liderazgo adecuado a las características de los subordinados y del trabajo que realizan. El estilo de liderazgo Directivo debe de seleccionarse en situaciones en las que los subordinados se comportan.

- La teoría del liderazgo de Tannenbaum y Schmidt (1958) está basada en las teorías previas del liderazgo que han distinguido entre el líder orientado a la tarea

o el líder orientado a las relaciones humanas. Este modelo identifica diferentes estilos de liderazgo que van desde el focalizado en el responsable (orientado a la tarea) al focalizado en los subordinados (orientado a las relaciones). El modelo detecta el nivel de autoridad (focalización en el responsable) ejercido por el directivo y el nivel de libertad que ofrece a los empleados (focalización a los subordinados).

e) Liderazgo directivo

El liderazgo directivo ejerce influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes.

El liderazgo directivo va a ser un elemento fundamental dentro de una institución educativa. El director no solamente debe ser una figura administrativa dentro del contexto educativo, sino que, además, debe actuar como líder de toda la institución. Pero no es una tarea fácil encontrar a una persona que tenga todas las características de un líder y sepa ejercer este liderazgo dentro de su figura como director. El directivo líder ideal sería aquel que concentrara, en una sola persona, todas las características que mencionábamos anteriormente de cada estilo de dirección que deberían ejercer los directivos de instituciones educativas.

Según Rossi Valverde (2009) a través de una serie de encuestas que realizó en escuelas de Primaria y Secundaria peruanas, se llegó a la conclusión de que un directivo líder debe tener las siguientes nueve características o competencias, para tener lo que él llama un "Perfil Competente":

- Es un referente como persona para sus colaboradores: Es una imagen a seguir que inspira respeto, tiene buena presencia y va a anteponer sus valores ante cualquier circunstancia.
- Capacidad para motivar y movilizar a sus colaboradores: Va a contagiar a sus colaboradores de sus motivaciones y compromisos relacionados con la organización.
- Capacidad para fomentar adecuadas relaciones interpersonales: Tiene un trato justo y comprensivo con sus colaboradores y va a anticiparse a las necesidades de ellos.
- Capacidad para crear un buen clima organizacional: Contribuye a crear un ambiente donde el aprendizaje del alumno se va a ver reforzado a través de la confianza y el respeto.
- Es visionario y tiene un pensamiento estratégico: Sabe cuál es el camino para conseguir las metas propuestas en un futuro.
- Excelente comunicación: Va a saber a hablar, pero también escuchar, generando un ambiente donde la buena comunicación va a ser un elemento fundamental a la hora de realizar actividades y proyectos.
- Capacidad para encontrar soluciones a los problemas en forma creativa e innovadora: Sabe analizar y sintetizar el problema para darle una solución determinada, siempre con la ayuda de sus colaboradores.
- Capacidad para fomentar y generar el trabajo en equipo: Establece objetivos y metas comunes, anticipándose a las reacciones y comportamientos de sus colaboradores.

- Capacidad para adaptarse a los cambios y desafíos y generar el cambio: Está predispuesto a generar los cambios necesarios para la evolución positiva de la organización y sabe afrontarlos con optimismo y entusiasmo.

La pregunta que se plantea ante estas nueve competencias, y que también menciona Rossi Valverde (2009) es si se pueden reunir todas estas características en una sola persona, la respuesta ideal debería ser que sí, ya que si planteamos que este tipo de dirección es la que conlleva hacia una mejora notable de las relaciones personales dentro de una organización, estas a su vez fomentan el trabajo en equipo, sin el cual es poco probable conseguir las metas propuestas para lograr el éxito de una institución y su objetivo fundamental, mejorar la educación.

Por otra parte no debemos olvidar lo que opinan sobre esto los directivos de las instituciones educativas, como se ven a sí mismos y si consideran que tienen o que pueden llegar a tener estas nueve competencias anteriormente mencionadas. Surge la necesidad de formar directivos líderes a los que se le enseñen y aprendan unas pautas de actuación para asegurar el éxito de su labor dentro de la organización.

Son muchos los tipos de liderazgo recogidos en la literatura. Lorenzo (2004) define al liderazgo como “la función y dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido”. Todos los tipos de liderazgo llaman la atención sobre el modo de ejercer la función, el cómo se ejecuta o debe desarrollarse. Y lo expresan en un estilo, se diría, cuasi publicitario, mediante un solo calificativo, una sola palabra impactante, una escueta frase muy expresiva, una metáfora de fuerte carga emotiva y connotativa: «liderazgo visionario», «liderazgo intuitivo», «liderazgo ético», «el líder como profeta», etc., son algunos ejemplos de lo que un director-líder debe o puede enfatizar en su trabajo.

La esencia del liderazgo directivo dentro de la institución está en aumentar la influencia educativa (autoridad), sobre los docentes y estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas del plantel. Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar u problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia.

f) Importancia del liderazgo directivo en las instituciones educativas

Una de las características más importantes de las escuelas eficaces, también consideradas de calidad, es el liderazgo claro y abierto del director o directora. Sus actitudes, valores, metas, comportamientos son clave para llevar a una institución educativa al logro de sus objetivos y metas, y para conducir un colectivo en el trabajo conjunto y colaborativo que se requiere.

La actividad directiva se centra en el desarrollo de actividades de información, organización, gestión, coordinación y control. Supone una continua toma de decisiones en diversos aspectos como: administrativos y burocráticos, liderazgo en la propuesta pedagógica, conducción del personal, disciplina de los alumnos, relaciones humanas internas y externas, asignación de recursos, resolución de problemas. Debe conocer bien lo que ocurre en el centro y en su entorno, mediar en la negociación de los conflictos y tomar decisiones compartidas (Sammons, Hillman y Mortimore, 1998).

Liliana Jabif nos advierte que los desafíos que enfrentan en la actualidad las instituciones educativas requieren de directores que sepan administrar recursos y organizar prácticas,

que promuevan “en el colectivo escolar, el interés, la participación y el compromiso para la construcción del sentido de esta escuela -y para esos niños y jóvenes- con el fin de mejorar los aprendizajes de sus alumnos” (Jabif, 2004).

Entre las conclusiones se pueden extraer las siguientes: la concentración de las decisiones pedagógicas y administrativas en los organismos centrales de dirección y la falta de orientaciones pedagógico-administrativas por parte del personal directivo ha contribuido a que muchos docentes no tengan conocimiento y menos compromiso con el proyecto pedagógico que respalda el trabajo de su institución educativa; el funcionamiento de la estructura administrativa del sistema educativo se lleva a cabo sin dirección ni orientación clara, habiendo generado una práctica administrativa caracterizada por la confusión y el uso inadecuado de funciones y recursos. El estilo de dirección predominante en la escuela básica es el autoritario; ese estilo es incongruente con el proyecto pedagógico definido para la educación básica que avanza hacia una estructura administrativa descentralizada, democrática y participativa.

Otros problemas no menos importantes son: las causas del fracaso escolar que dependen de la gestión de la escuela; estos se centran en las figuras del director y del docente, y son los factores más determinantes del bajo compromiso y cumplimiento del director, funciones del equipo directivo mal orientadas, poca autonomía del director, tiempo escaso dedicado al aprendizaje, bajas expectativas de los docentes y directores en las capacidades de sus estudiantes.

El Informe de la Comisión Internacional de la UNESCO sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Delors (1996) señala la importancia de la Dirección para conseguir escuelas eficaces:

La investigación y la observación empírica muestran que uno de los principales factores de la eficacia escolar (si no el principal) es el director del establecimiento. Un buen administrador, capaz de organizar un correcto trabajo de equipo y con reputación de persona competente y abierta, logra a menudo introducir en su establecimiento mejoras cualitativas importantes. Hay que velar pues porque la dirección de los establecimientos escolares se confíe a profesionales calificados que posean una formación específica, particularmente en cuestiones de administración (p. 173-174).

Reconocemos, por lo tanto, que existe un consenso generalizado sobre la necesidad de contar con un buen gestor, administrador o director para el funcionamiento eficaz del centro educativo; pero la experiencia nos indica que no es fácil encontrar las personas idóneas.

Es menester tener la claridad para entender la diferencia: una cosa es la gestión que puede ejecutarse desde la dirección técnica y otra es la visión de futuro, de necesidad de cambio e innovación que solo la puede conseguir el líder y desde dentro de una escuela. Según Gorrochotegui (1997), el liderazgo en la escuela, al ser entendido como una realidad compleja, que incorpora una serie de facetas o ámbitos interrelacionados entre sí que implica que estos se complementan y apoyan mutuamente. Para ello plantea una imagen para entender la estructura de la función del director como un “diamante”; esta imagen permite entender que la persona tiene diferentes grados de desarrollo, como un diamante en bruto que puede ser pulido y llevado a convertirse en piedra preciosa, es decir un líder efectivo.

g) Dimensiones del liderazgo directivo

En la presente investigación se tendrá en cuenta las siguientes dimensiones del líder directivo dentro del entorno escolar:

- **Dimensión carismática.** Implica que el líder (ya sea un individuo o un equipo de personas) resulta atrayente, de modo que facilita que otras personas se sientan a gusto estando con él/ella o ellos. Esta dimensión provoca que tales otras personas que están en su entorno traten de estar a su lado y se sienten cómodas cuando lo están.
- **Dimensión emocional.** Los directivos que encarnan esta dimensión muestran una actitud positiva hacia aquéllos con quien se relaciona. Si nos situamos en una institución educativa, ello supone que en su relación con toda persona (ya sea de la propia institución o relacionado con ella), quien posee tal dimensión trata a todo el mundo con el más exquisito respeto, amabilidad, consideración y hasta reconocimiento de sus méritos o cualidades. Al mismo tiempo, el líder poseedor de tal dimensión defiende y promueve la dignidad de toda persona y muestra estima y aprecio hacia toda persona.
- **Dimensión anticipadora.** En virtud de tal dimensión atribuible al líder educativo o pedagógico posee la capacidad para ver de modo anticipado las que podrían ser las estrategias más apropiadas y las actividades más efectivas para resolver retos o problemas futuros o para lograr las aspiraciones deseadas. Esta dimensión implica, también, la percepción anticipada de las consecuencias o efectos que se derivarán de las soluciones que se pongan en marcha.
- **Dimensión profesional.** A tenor de esta dimensión, los líderes educativos han de impulsar a la institución hacia el logro de metas y objetivos educativos y tratarán de facilitar a dicha institución y a sus miembros la disponibilidad de los

recursos necesarios y el empleo de las estrategias precisas para lograr la más elevada calidad de la educación.

- **Dimensión participativa.** En virtud de esta dimensión, el líder pone de manifiesto que el mejor modo de estimular a los individuos y grupos hacia un trabajo inteligente y colaborativo es animarlos a ofrecer su esfuerzo junto al de otras personas en proyectos en los que están comprometidos por haber participado con su intervención en las decisiones tomadas en cada una de las fases de tales proyectos: desde su propuesta hasta la valoración de sus consecuencias. Datos empíricos recogidos muestran que en instituciones educativas de auténtica calidad los miembros de las mismas trabajan de modo colaborativo y que la calidad institucional se incrementa si el propio sistema educativo actúa de modo coordinado con tales instituciones.
- **Dimensión cultural.** Los líderes dotados de esta dimensión promueven la consolidación de la particular cultura o perfil específico de la institución en la que actúan. Además, tales líderes deben, también, actuar con el compromiso necesario para clarificar, consolidar, defender y difundir el perfil cultural de tal institución.
- **La dimensión formativa.** Esta dimensión, esencial en un líder educativo, supone que dicho líder atienda a su propia formación y perfeccionamiento y que trate de promover la formación continua de las personas sobre las que ejerce su liderazgo. Un enfoque básico de esta dimensión será, pues, la promoción de la continua preparación profesional y de la más alta cualificación necesarias para llevar a

cabo las tareas necesarias que permitan avanzar en la calidad de la educación y la de la propia institución.

- **La dimensión administrativa:** tiene que ver con las rutinas puramente administrativas y con el cumplimiento de actividades de tipo burocrático. Parece conveniente que, para lograr instituciones educativas de auténtica calidad, las actividades administrativas y burocráticas se reduzcan o, al menos, se sometan a los contenidos educativos. Sin embargo, dado que tales actividades no pueden ser totalmente eliminadas, sería conveniente que se simplificasen y que estuviesen supeditadas a la orientación básica dirigida a lograr instituciones educativas de verdadera calidad.

2.2.2. Compromiso organizacional

a) Definición de Compromiso:

La palabra compromiso deriva del término latino *compromissum* y se utiliza para describir a una obligación que se ha contraído o a una palabra ya dada. En ese sentido, es la obligación contraída por una persona que se compromete o es comprometida a algo.

Se dice que una persona se encuentra comprometida con algo cuando cumple con sus obligaciones, con aquello que se ha propuesto o que le ha sido encomendado. Es decir que vive, planifica y reacciona de forma acertada para conseguir sacar adelante un proyecto, una familia, el trabajo, sus estudios, etc.

Para que exista un compromiso es necesario que haya conocimiento. Es decir, no podemos estar comprometidos a hacer algo si desconocemos los aspectos de ese compromiso, es decir las obligaciones que supone. De todas formas, se considera que una persona está realmente comprometida con un proyecto cuando actúa en pos de alcanzar objetivos por encima de lo que se espera.

Se dice que una persona se compromete cuando se implica al máximo en una labor, poniendo todas sus capacidades para conseguir llevar a cabo una actividad o proyecto y de este modo aportar con su esfuerzo para el normal funcionamiento de un grupo, sociedad o empresa.

Por ello el compromiso es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado y nuestra conciencia ha aceptado.

Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado hasta llegar al grado de sorprender, porque vive, piensa y proyecta sus energías para sacar adelante a su familia, su trabajo, su estudio y todo aquello que su reflexión le dicta.

La persona comprometida es generosa, busca como dar más afecto, cariño, esfuerzo, bienestar, etc. en otras palabras: va más allá de lo que supone en principio el deber contraído. Es feliz con lo que hace hasta el punto de no ver el compromiso como una carga, sino como el medio ideal para perfeccionar su persona a través del servicio a los demás.

Debemos de tener muy claro que el compromiso no es real cuando surge de la obligación y la ignorancia.

b) Organización

Las organizaciones son estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. También es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Una organización, es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión. Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para lograr un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Los elementos principales de toda organización son los siguientes:

- Un objetivo.
- Elementos personales.
- La dirección.
- La división del trabajo, que es la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia.

La organización resulta ser una cuestión ampliamente requerida en el desarrollo de diversas actividades, o en su defecto, también, en lo que respecta a nuestra vida cotidiana.

Básicamente esto es así porque la organización implica orden y como está comprobado ya, un escenario opuesto, como la desorganización o el caos no conducirán de ninguna manera a la consecución de los objetivos propuestos en ningún ámbito o instancia, jamás. Y por otro lado, se designa con el término de organización a aquel sistema diseñado para alcanzar satisfactoriamente determinados objetivos o metas, en tanto, estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Es decir, y, en otras palabras, una organización será cualquier grupo social conformado por personas, una serie de tareas y una administración, que interactuarán en el marco de una estructura sistémica con la meta de cumplir con ciertos objetivos propuestos.

El rasgo esencial de cualquier tipo de organización y que sí o sí debe observar para que exista y luego subsista, es que las personas que la integran se comuniquen y estén de acuerdo en actuar de forma coordinada en el logro de los objetivos propuestos que los lleven a cumplir efectiva y satisfactoriamente con su misión.

En tanto, para ayudar a esta coordinación y comunicación, las organizaciones casi siempre funcionan a través de normas que servirán en la consecución de propósitos.

No estar de acuerdo o no cumplir con la normativa vigente, así como la acción de manera descoordinada atentará contra la supervivencia de la organización.

C. Definición de compromiso organizacional

El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que trabaja (Robbins, 2009: 79).

El compromiso organizacional es el grado en que un individuo se identifica e involucra con una organización, es decir, es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla

En ese sentido, según Arias (1992), el compromiso organizacional “se trata de un deber moral adquirido hacia una persona o una institución”, es algo más que un simple contrato de trabajo, es hacer propios los objetivos de la organización” (p.45).

Que una persona se encuentre laborando dentro de una organización no quiere decir que se sienta comprometida con dicha organización, al contrario, puede que esté en total desacuerdo con dicha organización; y es esta falta de compromiso la que va generando consecuencias negativas como “estrés, conflictos obrero – patronales, ausentismo, abandono de la organización, lo que provocará que la organización tenga un incremento en sus costos pues tiene que invertir en pagar a la persona que suplirá al ausente, en tiempo respecto a la nueva persona a contratar así como dinero invertido en su capacitación, entre muchos otros.

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas en cuanto al comportamiento organizacional. Una de las razones fundamentales de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral. Quizás más importantes aún, han sido las evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen niveles altos de compromiso, registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo.

Tena y Villanueva (2010), definen el compromiso organizacional como:

La intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la institución se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la misma (p.121)

El compromiso organizacional consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Unos fuertes compromisos organizacionales manifestados en: el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización, el deseo de mantenerse dentro de la organización, etc.

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización y no solo al trabajo. Es más, por lo común el compromiso consiste en algo más estable que la satisfacción, pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien.

A su vez, Zamora (2009), define el compromiso organizacional, como: “el grado en que un sujeto internaliza los valores, objetivos de su organización y siente una fuerte lealtad hacia su lugar de trabajo” (p. 447). Asimismo, Pons y Ramos (2010) señala que es: “la fuerza relativa con que un individuo se identifica con la organización y se implica en la misma” (p.4). Esto significa, que el compromiso organizacional es esencial para que las personas sientan a la organización como algo propio, y se involucren con lealtad.

Ante ello, Soberanes y de la Fuente (2009), opinan que: “permite estabilidad laboral ya que impacta en las prestaciones, jubilación, beneficios sociales, garantiza cubrir necesidades materiales y psicológicas beneficiando así a las familias y al país” (p.126).

Es decir, cuando la persona asume el compromiso dentro de la organización, lo hace desde su estado interno, asumiendo un acuerdo implícito con la institución donde trabaja

que lo hace permanecer por tiempo indefinido en ella. Esto es apoyado por Arias (2001), quien define el compromiso como “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización” (p.6).

En otro orden de ideas la actitud del individuo hacia la organización está directamente relacionada con las normas flexibilidad y dinamismo de las normas que establece el personal directivo para que se desempeñen las funciones, cumplan los objetivos según la misión, visión institucional, es decir existen factores que influyen en el compromiso del trabajador.

El compromiso organizacional está determinado por una serie de elementos que dependen del trabajador, de su dinámica personal. Arias (2001) propone un modelo que menciona la existencia de tres fuentes que relacionan los factores del compromiso; la primera se trata de las características personales del trabajador como la edad, sus necesidades básicas y superiores, Arias (2001) propone un modelo que menciona la existencia de tres fuentes que relacionan los factores del compromiso; la primera se trata de las características personales del trabajador como la edad, sus necesidades básicas y superiores, el nivel de escolaridad, sus motivaciones, afrontamiento al estrés y ansiedad.

En segunda instancia, se tiene la experiencia en el trabajo, que es descrita por las actitudes del grupo, la percepción que tienen los empleados de su importancia dentro de las organizaciones, entre otros factores apoyo organizacional percibido, socialización y expectativas de recompensas. Por último, la tercera fuente hace mención a las características del trabajo en la organización como un factor que influye en el compromiso y se manifiesta por la forma como el empleado percibe su labor, asumiéndolo como un reto, se identifica con la tarea, además de su interacción con los demás miembros.

Bajo estas perspectivas, el compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de formar parte de la organización. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general. Por lo tanto, se entiende que el compromiso organizacional representa una identidad que manifiesta el docente en su trabajo dentro de la entidad, implica actuar de acuerdo a los valores, creencias y cultura de la entidad; sobre todo hace referencia al cumplimiento de los objetivos, la misión, la visión y la función pedagógica lo que finalmente conlleva al docente a identificarse y adaptarse a las normas que rigen dicha institución.

d) Teoría multidimensional del compromiso organizacional

El enfoque multidimensional de Meyer y Allen (1991) se fundamenta en tres teorías las cuales se explican a continuación:

- **La teoría del intercambio**, que consiste en una compensación que indica que el compromiso organizacional es consecuencia de estímulos y subsidios entre la institución y los miembros que en ella laboran. Es decir, el empleado asocia todos los beneficios positivos que recibe por parte de la organización con su bienestar laboral, lo que le lleva a sentirse comprometido con su trabajo en la institución.
- **La segunda teoría se basa en una perspectiva psicológica**, que considera que el compromiso comprende tres elementos, en primera instancia comprende el sentido de pertenencia a la organización, lo que implica la identificación con los objetivos y valores, el segundo elemento consiste en contribuir con la institución para que ésta alcance los objetivos y metas propuestas, y el tercer elemento es la internalización del sentido de pertenencia con la organización; a su vez estos tres

elementos se fusionan cuando el individuo logra internalizar su identificación con la empresa.

- **La tercera teoría es la de Atribución**, la cual considera el compromiso como un juramento asumido por el individuo como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, evidentes e irrevocables. Asimismo, esta condición se asociaría al compromiso organizacional que los individuos de grupos religiosos logran cuando hablan públicamente de sus votos religiosos o cuando empleados públicos juran cumplir con sus contratos en los actos de toma de posesión.

Estas tres perspectivas teóricas son tomadas de manera simultánea por el enfoque conceptual-multidimensional propuesto por Meyer y Allen (1991), de las cuales se deriva su teoría sobre el compromiso.

e) Importancia del compromiso organizacional

El compromiso organizacional se define como el vínculo de lealtad por el cual un trabajador decide permanecer en su organización. El compromiso es como una interfaz de dos vías entre la organización y el trabajador. La organización quiere que su trabajador permanezca comprometido con su trabajo dando siempre el extra, mientras que al empleado le interesa que la organización se comprometa retribuyendo su trabajo de manera continua.

El compromiso organizacional refleja la implicación intelectual y emocional de los trabajadores con su organización, así como su contribución personal al éxito de la compañía.

El compromiso organizacional es importante porque mejora la eficiencia, la seguridad, la calidad en los servicios, y el éxito de la organización; ya que el trabajador se siente identificado y comprometido con su organización, el cual le motiva a dar casi todo de sí

para el crecimiento y mejora de su organización. Los trabajadores con un alto compromiso organizacional, tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido, actitudes que son altamente deseables por gerentes y directores. Por otra parte, diversos estudios han demostrado que el compromiso organizacional de los trabajadores tiende a aumentar en la medida en que éstos experimentan mayor autonomía, responsabilidad y significado de su trabajo. Se puede decir que un trabajador que tiene un alto compromiso organizacional es aquel que percibe que conoce hacia dónde va su organización y en qué medida su trabajo diario repercute en los objetivos organizacionales, tiene una percepción de un trabajo seguro y estable en el futuro, su organización le faculta para tomar decisiones que repercuten sobre su trabajo diario y, además, siente que su trabajo le llena como persona. Como puede observarse, todo director tiene la capacidad de influir en forma directa sobre estas variables que son importantes para la buena marcha de la organización.

f) Dimensiones del compromiso organizacional

Desde la óptica de Meyer y Allen, el compromiso organizacional es una relación que se define por el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en la institución. El modelo de estos autores se constituye por tres dimensiones denominadas, respectivamente, como compromiso afectivo (CA), compromiso de continuidad (CC) y compromiso normativo (CN).

- **Compromiso afectivo:** un lazo emocional que puede definirse como el vínculo afectivo existente entre un empleado y la organización para la cual labora, se caracteriza por la identificación e implicación del individuo con la organización, así como el sentimiento de placer de formar parte de ella.

Consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la organización.

En realidad, es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la organización; sin embargo, esta identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía, por ejemplo: el colaborador que se emociona al decir que trabaja para su organización, o el que habla mucho de ésta en reuniones con amigos o familiares.

Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su organización; se preocupa cuando su organización va mal, y muestra una gran felicidad cuando va bien.

En términos coloquiales, el colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que "tiene bien puesta la camiseta".

Normalmente los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos, y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido, actitudes que son altamente deseables para toda organización.

- **Compromiso de continuidad:** se refiere a la necesidad de permanecer en la organización y puede ser definido como la conciencia del empleado respecto a la inversión en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización para encontrar otro empleo.

En ese sentido, revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la organización.

Otro aspecto que considera esta variable es la oportunidad que tiene el colaborador para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que tiene en su organización actual; luego entonces, en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la organización son reducidas, se incrementa su apego con la organización para la cual trabaja.

VARIABLES INDIVIDUALES COMO LA EDAD Y LA ANTIGÜEDAD SUELEN TENER UN EFECTO IMPORTANTE SOBRE EL COMPROMISO CONTINUO, PERO TAMBIÉN INFLUYEN OTROS ASPECTOS COMO EL NIVEL EDUCATIVO, O LA CAPACITACIÓN RECIBIDA QUE ES TRANSFERIBLE A OTRA ORGANIZACIÓN Y, DESDE LUEGO, ASPECTOS MACROECONÓMICOS COMO EL ESTADO DEL MERCADO LABORAL.

- **Compromiso normativo:** es el grado en que un individuo se siente obligado moralmente a pertenecer a su organización bajo un sentimiento de correspondencia; definiéndose como un vínculo con la organización debido a la obligación que siente el individuo dado que piensa que es lo correcto y lo que debe hacer.

El compromiso normativo es la tercera y última dimensión del compromiso organizacional, el cual al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la organización.

Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; es decir, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con la organización que le contrate. Desde luego la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona.

Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su organización, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su organización por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador.

En síntesis, y recurriendo nuevamente al lenguaje cotidiano, el colaborador con un alto compromiso normativo es el “colaborador incondicional”.

2.3. Bases conceptuales

- **Liderazgo directivo:** El liderazgo directivo se centra en el desarrollo de actividades de información, organización, gestión, coordinación y control. Supone una continua toma de decisiones en diversos aspectos como: administrativos y burocráticos, liderazgo en la propuesta pedagógica, conducción del personal, disciplina de los alumnos, relaciones humanas internas y externas, asignación de recursos, resolución de problemas y toma de decisiones compartidas. (Sammons, Hillman y Mortimore, 1998)
- **Liderazgo carismático-emocional:** El liderazgo carismático, implica que el líder resulta atrayente, de modo que facilita que otras personas se sientan a gusto estando con él/ella o ellos; mientras que el liderazgo emocional, es la muestra de actitudes positivas del personal directivo durante su interrelación con los miembros de la comunidad educativa; en donde trata a cada persona respeto, amabilidad, y reconocimiento.
- **Liderazgo anticipador-profesional:** el líder anticipador posee la capacidad de prever las cosas por anticipado para el logro de resultados apropiados; mientras que el liderazgo profesional es cuando el líder impulsa a la institución hacia el logro

de metas y objetivos educativos y tratarán de facilitar a la institución y a sus miembros la disponibilidad de los recursos necesarios y el empleo de las estrategias precisas para lograr la más elevada calidad de la educación.

- **Liderazgo participativo-cultural:** El liderazgo participativo consiste en la promoción del trabajo en equipo con toda la comunidad educativa a través de una relación fluida. El liderazgo cultural supone la necesidad de crear y difundir la imagen de calidad de su institución. Esta imagen de calidad se basará en los excelentes resultados académicos de los estudiantes y en la buena preparación y compromiso del personal docente.
- **Liderazgo formativo:** El liderazgo formativo se preocupa por su formación continua y la de sus docentes: para los cuales busca mecanismos ágiles que le permite organizar eventos culturales de capacitación y formación profesional-pedagógico de toda la plana docente.
- **Liderazgo administrativo:** Las actividades burocráticas son, en cierto modo, necesarias, aunque no precisamente agradables. Tales actividades son más fáciles de llevar a cabo cuando el centro educativo dispone de un director con capacidades administrativas y gerenciales.
- **Compromiso organizacional:** El compromiso organizacional es el grado en que un docente se identifica con la institución educativa y desea mantener vínculo permanente con ella. Consiste, entonces, en aquellas actitudes de los docentes, por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de formar parte de la institución, beneficiándolo en muchos aspectos; ya que significa contar con

docentes comprometidos, laborando no solo por alcanzar metas personales sino también para el logro de los objetivos y el éxito institucional.

- **Compromiso afectivo:** el compromiso afectivo, lleva al individuo a expresar el lazo emocional que tiene con la organización, al estar comprometido se identifica e involucra con sus valores y metas, lo manifiesta con su deseo de continuar laborando en la misma, como reflejo de los sentimientos y emociones que le hacen sentir un apego afectivo.
- **Compromiso de continuación:** es un proceso de implicación del individuo que decide intencionalmente orientarse hacia la organización como un fin en sí mismo, es decir, la implicación se relaciona con una asociación cognitiva y afectiva que presenta el trabajador hacia su campo de trabajo y los sujetos que la integran, así como su percepción con respecto a su entorno laboral, lo cual permite que los sujetos decidan pertenecer a la organización de una manera voluntaria.
- **Compromiso normativo:** Es aquel donde el empleado asume que tiene una obligación a ser leal, lo que marca un sentimiento de obligación moral por parte del trabajador para continuar en la organización. Desde este punto de vista, el compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Ámbito

El Instituto superior Tecnológico Aparicio Pomares, se encuentra ubicado en Llicua Baja Km 1,5 Carretera Huánuco Tingo María, Distrito de Amarilis, Provincia y Departamento de Huánuco.

Inicialmente, según R.M. N° 312-80-ED fue creado como Escuela Superior de Educación Profesional ESEP al que accedían alumnos del 9° grado de secundaria (3er año actualmente) ofertando las siguientes opciones profesionales: Construcción y Topología, Contabilidad y Educación; las dos primeras concluyeron regularmente, habiendo egresado una promoción. La última por disposición de la Dirección Departamental de Educación de ese entonces fue transferido a la Escuela Normal "Marcos Duran Martel" (1982). Posteriormente en el año 1983 por D.S. N° 131-83-ED pasa a formar parte de la red de institutos a nivel nacional como: Instituto Superior Tecnológico "Aparicio Pomares" con las siguientes carreras profesionales: Mecánica de Producción, Electricidad, Construcción Civil, Guía Oficial de Turismo, Enfermería Técnica, Secretariado Ejecutivo y Contabilidad.

Durante estos 33 años de vida al servicio de la educación, el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "Aparicio Pomares" viene contribuyendo y desarrollando una importante labor en la formación de profesionales técnicos, así como en el proceso de desarrollo socio-económico de la región, adecuando y proponiendo tecnologías al servicio del sector productivo y promoviendo programas de proyección a la comunidad a través de convenios y alianzas estratégicas mediante la participación organizada de docentes y estudiantes, en la búsqueda de posibles soluciones a problemas de

infraestructura, saneamiento ambiental, promoción y organización de empresas productivas, capacitaciones y producción de bienes, fortaleciendo en estos últimos años el área de producción del instituto.

Según (Armijos, 2012). El ámbito de estudio es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado de los cuales se desea conocer algo en una investigación, al que posteriormente se generalizan los hallazgos. El presente proyecto de investigación se llevó a cabo en el Instituto superior Tecnológico Aparicio Pomares; debido a que el liderazgo directivo es deficiente; es decir el director carece de las capacidades y habilidades de liderazgo para dirigir la institución; asimismo, existe poco compromiso del personal docente en el plantel; como consecuencia de ello la calidad del servicio educativo es también inadecuado.

3.2. Población: La población estuvo conformada por los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019, de los turnos mañana, tarde y noche, que a continuación se indica:

Cuadro N° 01
Distribución de la población de docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

INSTITUCIÓN	AÑO	UNIDAD DE ANÁLISIS	TOTAL
ISTAP	2019	Turno de la mañana	16
		Turno de la tarde	14
		Turno noche	12
TOTAL			42

Fuente: ISTAP 2018.

3.3 Muestra:

La muestra estuvo integrada por 22 docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019. Los mismos que fueron elegidos de manera no probabilística por conveniencia.

Cuadro N° 02
Distribución de la muestra de docentes del Instituto Superior Tecnológico
Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

INSTITUCIÓN	AÑO	UNIDAD DE ANÁLISIS	TOTAL
ISTAP	2019	Turno de la mañana	8
		Turno de la tarde	8
		Turno noche	5
TOTAL			22

Fuente: ISTAP 2019.

3.4. Tipo y Nivel de investigación

El tipo de investigación fue el básico y no experimental. El nivel que se desarrolló en el presente estudio fue la descriptiva - correlacional. A continuación, se describe los rasgos importantes del tipo de investigación a realizar.

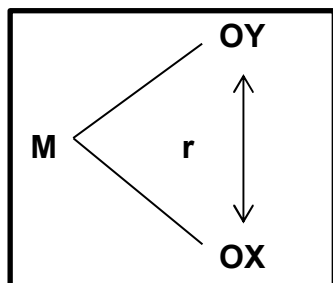
Por la naturaleza del estudio, el tipo de investigación fue básica porque se apoyó en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad (Mejía, 2008). Por su naturaleza, fue una investigación de carácter o enfoque cuantitativo. En lo cuantitativo utilizó como fuente primaria el cuestionario como herramienta para obtener información sobre las variables objeto de estudio, susceptibles de ser cuantificados.

Por el objetivo de estudio, esta investigación fue de tipo descriptivo – Correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), por el nivel de asociación que se pretendió estudiar entre el liderazgo del personal directivo y el compromiso organizacional.

3.5. Diseño de investigación

El Diseño de investigación fue No Experimental-correlaciona, de Corte Transversal y muestra un contraste de hipótesis descriptivo correlacional de acuerdo a las siguientes consideraciones: No experimental, porque no se manipulan las variables. Sólo se describen y se analizan; transversal porque la recolección de datos fue en un momento determinado del tiempo; y correlacional porque tuvo por propósito medir el grado de correlación entre las variables de estudio:

El esquema correlacional es lo siguiente:



En donde:

M = Muestras tomadas para las observaciones

OX= Observación de la variable liderazgo del personal directivo

OY = Observación de la variable compromiso organizacional.

r = Relación de las variables

3.6. Técnicas e instrumentos

4.6.1. Técnicas de recolección de datos

En opinión de Rodríguez Peñuelas, (2008:10) las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.

De acuerdo a las características de nuestra investigación y los enfoques desarrollados; la técnica que se utilizaron fueron las encuestas:

Encuesta:

La encuesta es un procedimiento que permite obtener esa información de un número considerable de personas. Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas. Díaz de Rada (2001:13), describe a la encuesta como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.

En esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta tanto para la variable Liderazgo del personal directivo y compromiso organizacional.

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

Sabino (1996), expone que un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información. Bajo esta premisa, los instrumentos empleados en la presente investigación fueron los cuestionarios.

Cuestionario:

Galán (2009) asevera que el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir.

Los cuestionarios que se utilizaron para la presente investigación fueron el “Cuestionario de liderazgo del Personal directivo” y el “Cuestionario de Compromiso Organizacional”, los cuales detallamos a continuación:

- **“Cuestionario de Liderazgo del personal Directivo:**

Este cuestionario fue aplicado a los docentes integrantes de la muestra del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019, con una duración de 20 minutos. Estuvo estructurado en 24 ítems de acuerdo a las dimensiones de la variable de estudio: 6 ítems para la dimensión Liderazgo carismático-emocional; 6 ítems para la dimensión Liderazgo anticipador-profesional; 6 ítems para la dimensión Liderazgo participativo-cultural y 6 ítems para la dimensión Liderazgo formativo-administrativo. Los puntajes por cada ítem serán: Siempre (2 puntos) A veces (1 punto) y Nunca (0 puntos). Asimismo, las escalas de valoración fueron dados en 4 niveles: Excelente (37-48), Bueno (25-36), Regular (13-24) y Deficiente (0-12).

- **“Cuestionario de Compromiso organizacional”:**

Este cuestionario fue aplicado a los docentes integrantes de la muestra del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019, con una duración de 20 minutos. Estuvo estructurado en 24 ítems de acuerdo a las tres dimensiones de la variable de estudio: 10 ítems para la dimensión Liderazgo Compromiso afectivo; 8 ítems para la dimensión Compromiso de continuación; 6 ítems para la dimensión Compromiso normativo. Los puntajes por cada ítem fueron: Siempre (2 puntos) A veces (1 punto) y Nunca (0 puntos). Asimismo, las escalas de valoración fueron dados en 4 niveles: Excelente (37-48), Bueno (25-36), Regular (13-24) y Deficiente (0-12).

3.6.3. Validación y confiabilidad del instrumento

3.5.3.1. Validación:

Los instrumentos-cuestionarios fueron validados por el docente del curso de investigación y los docentes de la Escuela de Post Grado de la Universidad Hermilio Valdizán, los cuales determinaron la viabilidad de las mismas.

Siendo tres expertos quienes validaron los instrumentos que se indica en el siguiente cuadro. (dichos anexos validados se encuentran en el anexo de la tesis)

Nº de Validadores	Nombres Y apellidos
1	Dr. Amancio R. Rojas Cotrina
2	Mg. Omar Hans Contreras Canto
3	Mg. Romer J. Javier Quijano

3.6.3.2. Confiabilidad:

La aplicación de nuestros instrumentos, para tener confiabilidad, fue determinado mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach dentro de la escala de 0 a 1.

Los resultados obtenidos fueron: 0,867 para la variable Liderazgo y 0,945 para la variable compromiso institucional.

3.7. Procedimiento

Se aplicó a los docentes integrantes de la muestra los instrumentos denominados “Cuestionario de liderazgo” y “Cuestionario de compromiso organizacional”, los cuales tendrán una duración de 20 minutos para su desarrollo; luego se procedió a su respectivo procesamiento de datos, y finalmente a la distribución y presentación en cuadros y gráficos estadísticos con sus respectivas interpretaciones.

3.8. Plan de tabulación y análisis de datos

Se realizó de la siguiente manera:

- El procedimiento para el análisis de datos fue tratado mediante tablas de frecuencias y gráficos con sus respectivas interpretaciones. Los cuales se realizaron a través del programa Estadístico SPSS versión 23.
- Tablas de frecuencias: la información presentada necesitó ser desagregada en categorías o frecuencias.
- Gráficos: permitieron que en forma simple y rápida se observen las características de los datos o variables. De acuerdo a su presentación, los gráficos fueron en diagramas.
- Estadísticos: para el análisis de datos se emplearon estadísticos como:
 - Distribución de frecuencias
 - Media aritmética

- Prueba de Coeficiente de Correlación de Pearson
- Prueba "t" de Student.

Así también se tuvo en cuenta lo siguiente:

- ❖ La verificación de la hipótesis
- ❖ La discusión de los resultados se hizo mediante la confrontación de los mismos con las conclusiones de las tesis citadas en los "antecedentes" y con los planteamientos del marco teórico.
- ❖ Las conclusiones se formularon teniendo en cuenta los objetivos planteados y los resultados obtenidos.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

A fin de comprobar la relación entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares de Huánuco 2019; se procedió a aplicar los instrumentos: “Cuestionario de liderazgo” y el “Cuestionario de compromiso organizacional”.

La estructura del cuestionario respecto al liderazgo directivo estuvo constituida por 24 ítems, los mismos que fueron distribuidos en razón a las tres dimensiones de la variable. Se ha determinado 6 ítems para la dimensión Liderazgo carismático-emocional; 6 ítems para la dimensión Liderazgo anticipador-profesional; 6 ítems para la dimensión Liderazgo participativo-cultural y 6 ítems para la dimensión Liderazgo formativo-administrativo.

La estructura del cuestionario de compromiso organizacional estuvo constituida por 24 ítems, los mismos que fueron distribuidos en razón a las dos dimensiones de la variable. Se ha determinado 10 ítems para la dimensión Liderazgo Compromiso afectivo; 8 ítems para la dimensión Compromiso de continuación; 6 ítems para la dimensión Compromiso normativo. Para el caso de la tabulación estadística los niveles considerados fueron: Excelente (37-48), Bueno (25-36), Regular (13-24) y Deficiente (0-12).

El propósito de la aplicación de los instrumentos estuvo orientado a determinar el nivel de correlación que existe entre las dos variables presentadas (liderazgo directivo y compromiso organizacional), que para identificar tal situación se le aplicó ambos instrumentos a cada uno de los sujetos de la muestra por una sola vez y en un momento determinado.

A continuación, se presenta de manera organizada y gráfica los resultados obtenidos:

TABLA N°1
Tabla general sobre el liderazgo del personal directivo en el Instituto superior Tecnológico Aparicio Pomares de Huánuco 2019.

Docentes	LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO																								General									
	Liderazgo carismático-emocional						Puntaje	Nivel	Liderazgo anticipador-profesional						Puntaje	Nivel	Liderazgo participativo-cultural						Puntaje	Nivel	Liderazgo formativo-administrativo						Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
	1	2	3	4	5	6			7	8	9	10	11	12			13	14	15	16	17	18			19	20	21	22	23	24				
1	1	1	1	1	1	0	5	R	1	1	2	0	0	0	4	R	1	1	1	0	0	0	3	D	0	0	1	1	1	1	4	R	12	D
2	1	2	2	0	0	0	5	R	0	2	1	1	1	0	5	R	1	2	2	0	0	0	5	R	0	0	2	1	1	1	5	R	20	R
3	1	1	1	0	0	0	3	D	0	0	0	0	1	1	2	D	1	1	1	0	0	0	3	D	0	0	0	0	1	1	2	D	10	D
4	1	2	2	1	2	2	10	E	1	2	2	2	1	1	9	B	2	2	2	2	1	0	9	B	0	2	2	2	2	2	10	E	38	E
5	1	1	1	1	1	1	6	R	0	0	1	1	1	2	5	R	1	1	1	1	1	1	6	R	0	1	1	1	1	1	5	R	22	R
6	2	1	1	2	2	1	9	B	1	2	2	2	2	2	11	E	2	1	2	2	2	1	10	E	2	2	1	1	2	2	10	E	40	E
7	1	1	1	0	0	0	3	D	0	0	0	0	1	1	2	D	1	1	1	0	0	0	3	D	0	0	0	1	1	1	3	D	11	D
8	2	1	1	1	0	0	5	R	0	0	0	2	2	1	5	R	1	2	2	0	0	0	5	R	0	0	0	2	2	1	5	R	20	R
9	1	1	1	1	0	0	4	R	0	0	1	1	1	1	4	R	1	1	1	1	0	0	4	R	0	0	1	1	1	1	4	R	12	D
10	2	1	2	2	1	0	8	B	0	2	1	2	1	1	7	B	1	1	2	2	2	0	8	B	1	1	1	2	1	2	8	B	31	B
11	1	1	1	0	0	0	3	D	0	0	0	0	1	1	2	D	1	1	0	0	0	0	2	D	1	1	1	0	0	0	3	D	10	D
12	1	1	1	0	0	0	3	D	0	0	0	2	1	1	4	R	0	1	1	2	0	0	4	R	1	1	1	1	0	0	4	R	13	R
13	1	1	0	0	0	0	2	D	0	0	0	1	1	1	3	D	0	0	0	2	1	0	3	D	0	2	0	0	0	0	2	D	10	D
14	1	2	1	1	1	0	6	R	0	2	2	2	2	2	10	E	2	1	1	2	0	0	6	R	1	1	1	0	0	0	3	D	25	B
15	1	1	1	1	1	0	5	R	0	0	1	1	1	1	4	R	1	1	1	1	2	1	7	B	1	1	1	1	1	1	6	R	22	R
16	2	2	2	1	0	0	7	B	0	0	2	2	2	1	7	B	0	2	2	1	1	1	7	B	1	1	1	1	1	2	7	R	28	B
17	0	0	0	0	0	1	1	D	0	1	1	1	1	1	5	R	0	0	0	2	1	1	4	R	1	2	0	0	0	0	3	D	11	D
18	0	0	0	2	1	1	4	R	0	0	0	1	1	2	4	R	0	0	0	0	1	1	2	D	1	1	1	0	0	0	3	D	13	R
19	0	0	0	1	1	1	3	D	0	0	0	1	1	1	3	D	0	0	0	1	1	1	3	D	1	1	1	0	0	0	3	D	12	D
20	0	0	0	2	2	2	6	R	0	0	2	1	1	1	5	R	0	0	0	1	1	1	3	D	1	1	1	1	0	0	4	R	18	R
21	1	1	1	1	2	1	7	B	0	0	0	0	0	1	1	D	0	0	1	2	2	2	7	B	1	0	0	0	0	0	1	D	16	R
22	1	1	1	0	0	0	3	D	0	0	0	0	2	1	3	D	0	0	0	1	1	1	3	D	0	0	0	2	1	0	3	D	12	D

Fuente: Resultado del cuestionario de Liderazgo del personal directivo.

Elaboración: Tesista

BAREMO

DIMENSIÓN 1	fi	%	DIMENSIÓN 2	fi	%	DIMENSIÓN 3	fi	%	DIMENSIÓN 4	fi	%	General	fi	%
Excelente (10-12)	1	4.6	Excelente (10-12)	2	9.1	Excelente (10-12)	1	4.6	Excelente (10-12)	2	9.1	Excelente (37-48)	2	9.1
Bueno (7-9)	4	18.1	Bueno (7-9)	3	13.6	Bueno (7-9)	5	22.7	Bueno (7-9)	1	4.6	Bueno (25-36)	3	13.6
Regular (4-6)	9	40.9	Regular (4-6)	10	45.5	Regular (4-6)	7	31.8	Regular (4-6)	9	40.9	Regular (13-24)	8	36.4
Deficiente (0-3)	8	36.4	Deficiente (0-3)	7	31.8	Deficiente (0-3)	9	40.9	Deficiente (0-3)	10	45.5	Deficiente (0-12)	9	40.9

TABLA N°2
Tabla general sobre el compromiso organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares

N° Docentes	COMPROMISO ORGANIZACIONAL																								General							
	Compromiso afectivo										Puntaje	Nivel	Compromiso de continuación								Puntaje	Nivel	Compromiso normativo						Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			11	12	13	14	15	16	17	18			19	20	21	22	23	24				
1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	4	D	1	0	0	0	0	1	1	1	5	R	0	0	0	0	1	1	2	D	11	D
2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	D	1	1	1	1	1	1	1	2	9	B	1	1	1	1	1	2	7	B	18	R
3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3	D	1	0	1	0	1	0	1	1	5	R	2	0	1	0	1	1	5	R	13	D
4	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	16	E	2	2	2	2	2	1	1	0	12	B	2	2	2	2	2	2	12	E	40	E
5	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	7	R	1	1	2	1	1	1	2	1	10	B	1	1	1	0	0	0	3	D	20	R
6	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	16	E	2	2	1	1	2	2	1	2	16	E	1	1	1	0	1	1	5	R	37	B
7	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	4	D	1	1	1	1	1	0	0	0	5	R	1	0	0	0	1	0	2	D	11	D
8	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	6	R	2	1	1	1	1	1	1	1	9	B	1	1	1	1	0	0	4	R	19	R
9	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	4	D	1	1	1	0	0	0	0	0	3	D	0	0	0	1	1	1	3	D	10	D
10	1	1	1	1	0	0	0	0	2	1	7	R	1	1	1	2	2	2	2	2	13	E	1	1	1	1	1	1	6	R	24	R
11	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3	D	1	0	0	1	0	0	1	0	3	D	1	1	0	0	0	0	2	D	8	D
12	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	D	1	0	0	0	0	1	0	0	2	D	1	0	0	1	0	1	3	D	7	D
13	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3	D	1	1	1	0	0	0	0	0	3	D	1	1	0	0	0	0	2	D	8	D
14	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	6	R	0	0	1	1	1	1	0	1	6	R	2	0	0	1	2	2	7	B	19	R
15	2	1	1	1	2	1	0	0	2	1	11	B	1	1	1	1	1	1	0	0	6	R	1	0	1	0	1	0	3	D	20	R
16	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	8	R	1	1	1	1	1	1	1	2	9	B	1	1	1	1	1	0	5	R	22	R
17	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3	D	1	0	0	0	0	1	0	1	3	D	1	0	0	0	1	1	3	D	9	D
18	1	0	0	0	0	1	1	1	1	2	7	R	1	1	1	1	1	1	0	0	6	R	1	1	1	1	1	1	6	R	19	R
19	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	6	R	0	0	0	0	0	1	1	1	3	D	1	0	0	0	0	0	1	D	10	D
20	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	6	R	1	1	1	1	1	0	0	0	5	R	1	0	1	1	1	1	5	R	16	R
21	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	5	D	1	1	0	0	1	0	0	2	5	R	1	1	1	1	1	0	5	R	15	R
22	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	6	R	1	0	0	1	1	1	1	0	5	R	1	0	1		0	0	2	D	13	D

Fuente: Encuesta sobre Compromiso organizacional.

Elaboración: Tesista

BAREMO

DIMENSIÓN 1	fi	%	DIMENSIÓN 2	fi	%	DIMENSIÓN 3	fi	%	General	fi	%
Excelente (16-20)	2	9,1	Excelente (13-16)	2	9,1	Excelente (10-12)	1	4,5	Excelente (37-48)	2	9,1
Bueno (11-15)	1	4,5	Bueno (9-12)	5	22,7	Bueno (7-9)	2	9,1	Bueno (25-36)	1	4,5
Regular (6-10)	9	40,9	Regular (5-8)	9	40,9	Regular (4-6)	8	36,4	Regular (13-24)	11	50,0
Deficiente (0-5)	10	45,4	Deficiente (0-4)	6	27,3	Deficiente (0-3)	11	50,0	Deficiente (0-12)	8	36,4

3.1. Resultado de la estadística descriptiva de la variable 1

Tabla N°03
Nivel de la variable Liderazgo del personal directivo en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.

NIVELES DE VALORACIÓN	FRECUENCIAS		
	< Li – Ls]	fi	%
EXCELENTE	< 37 – 48]	2	9.1
BUENO	< 25 – 36]	3	13.6
REGULAR	< 13 – 24]	8	36.4
DEFICIENTE	< 0 – 12]	9	40.9
TOTAL		n=22	100%

Fuente: Tabla N°01.

Elaboración: Propia

Interpretación:

En la tabla N°03 y Figura N°01 se aprecia los resultados obtenidos sobre la variable “Liderazgo del personal directivo”:

El 9.1% de los docentes (2) consideran que el liderazgo del personal directivo es Excelente; seguidamente, el 13.6% de los docentes (3) expresan que es Bueno; asimismo, el 36.4% de los docentes (8) consideran que es Regular; mientras que el 40.9% de los docentes (9) expresan que es Deficiente.

De acuerdo a los resultados descritos se puede señalar que el nivel de liderazgo del personal directivo en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares es Deficiente, sin embargo hay un grupo considerable que considera que es Regular, aunque en menor grado que la primera.

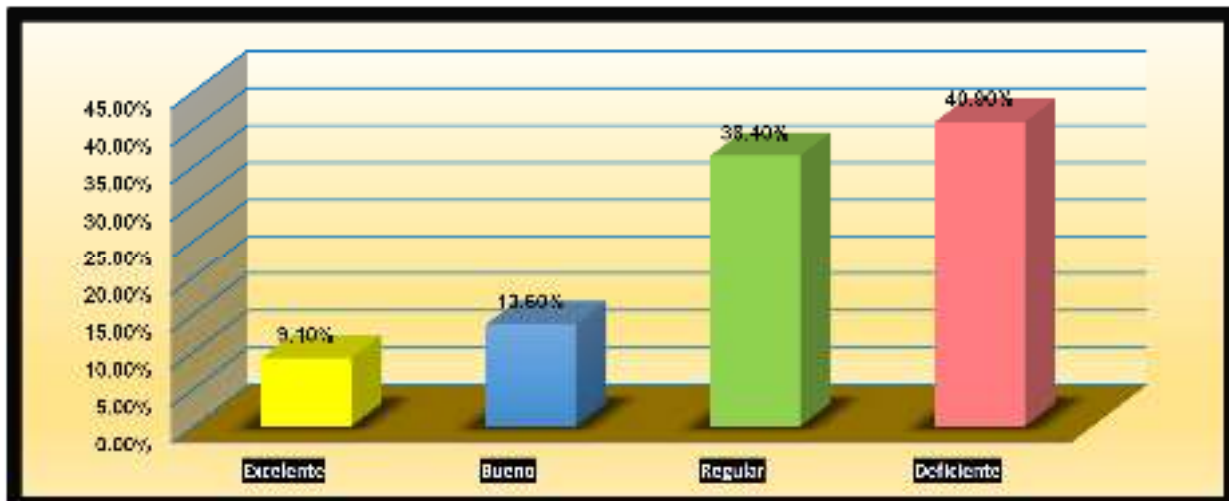


Figura 1: Nivel de la variable Liderazgo del personal directivo en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.

Tabla N°04

Nivel de la dimensión “Liderazgo carismático-emocional” en el Instituto superior Tecnológico Aparicio Pomares de Huánuco 2019.

NIVELES DE VALORACIÓN	FRECUENCIAS		
	< Li – Ls]	fi	%
EXCELENTE	< 10 – 12]	1	4,6
BUENO	< 7 – 9]	4	18,1
REGULAR	< 4 – 6]	9	40,9
DEFICIENTE	< 0 – 3]	8	36,4
TOTAL		n=22	100%

Fuente: Tabla N°01.

Elaboración: Propia

Interpretación:

En la tabla N°04 y Figura N°02 se aprecia los resultados obtenidos sobre la dimensión “Liderazgo carismático-emocional”:

El 4,6% de los docentes (1) consideran que el liderazgo carismático-emocional es Excelente; seguidamente, el 18,1% de los docentes (4) expresan que es Bueno; asimismo, el 40,9% de los docentes (9) consideran que es Regular; mientras que el 36,4% de los docentes (8) expresan que es Deficiente.

De acuerdo a los resultados descritos se puede señalar que el nivel de la dimensión “Liderazgo carismático-emocional” en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares es Regular.

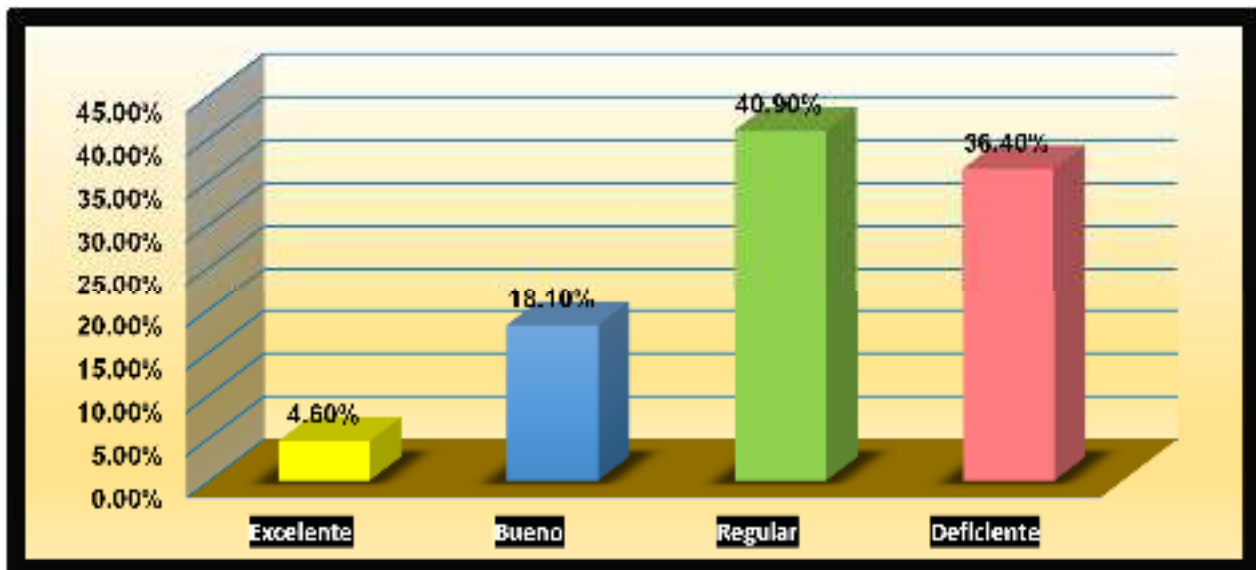


Figura 2: Nivel de la Dimensión “Liderazgo carismático-emocional” en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.

Tabla N°05

Nivel de la dimensión “Liderazgo anticipador-profesional” en el Instituto superior Tecnológico Aparicio Pomares de Huánuco 2019.

NIVELES DE VALORACIÓN	FRECUENCIAS		
	< Li – Ls]	fi	%
EXCELENTE	< 10 – 12]	2	9,1
BUENO	< 7 – 9]	3	13,6
REGULAR	< 4 – 6]	10	45,5
DEFICIENTE	< 0 – 3]	7	31,8
TOTAL		n=22	100%

Fuente: Tabla N°01.

Elaboración: Propia

Interpretación:

En la tabla N°05 y Figura N°03 se aprecia los resultados obtenidos sobre la dimensión “Liderazgo anticipador-profesional”:

El 9,1% de los docentes (2) consideran que el liderazgo anticipador-profesional es Excelente; seguidamente, el 13,6% de los docentes (3) expresan que es Bueno; asimismo, el 45,5% de los docentes (10) consideran que es Regular; mientras que el 31,8% de los docentes (7) expresan que es Deficiente.

De acuerdo a los resultados descritos se puede señalar que el nivel de la dimensión “Liderazgo anticipador-profesional” en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares es Regular.

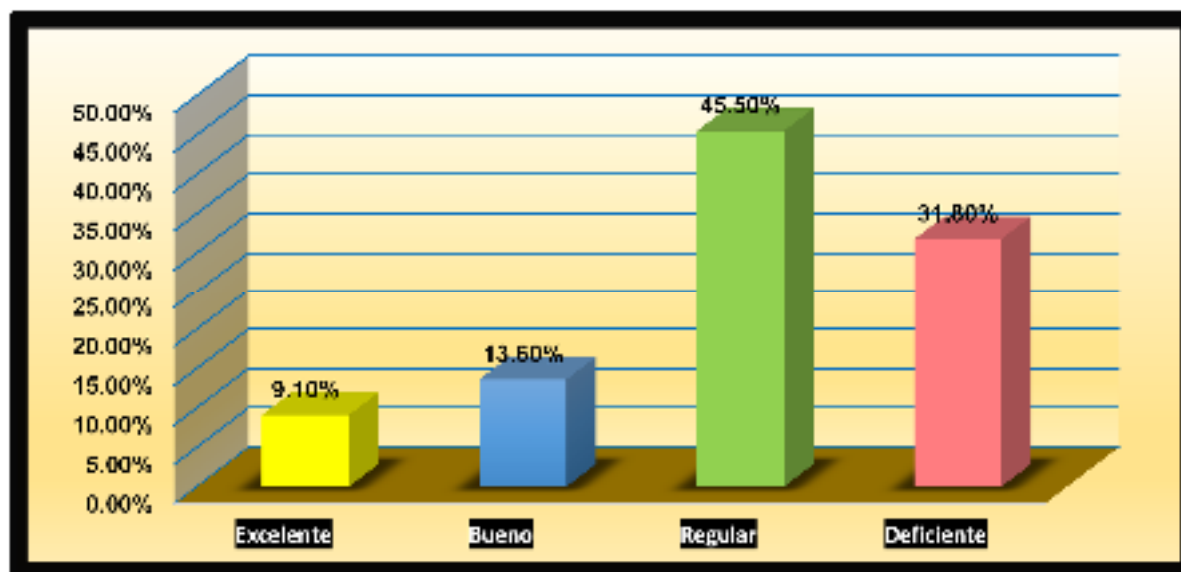


Figura 3: Nivel de la Dimensión “Liderazgo anticipador-profesional” en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.

Tabla N°06

Nivel de la dimensión “Liderazgo participativo-cultural” en el Instituto superior Tecnológico Aparicio Pomares de Huánuco 2019.

NIVELES DE VALORACIÓN	FRECUENCIAS		
	< Li – Ls]	fi	%
EXCELENTE	< 10 – 12]	1	4,6
BUENO	< 7 – 9]	5	22,7
REGULAR	< 4 – 6]	7	31,8
DEFICIENTE	< 0 – 3]	9	40,9
TOTAL		n=22	100%

Fuente: Tabla N°01.

Elaboración: Propia

Interpretación:

En la tabla N°06 y Figura N°04 se aprecia los resultados obtenidos sobre la dimensión “Liderazgo participativo-cultural”:

El 4,6% de los docentes (1) consideran que el Liderazgo participativo-cultural es Excelente; seguidamente, el 22,7% de los docentes (5) expresan que es Bueno; asimismo, el 31,8% de los docentes (7) consideran que es Regular; mientras que el 40,9% de los docentes (9) expresan que es Deficiente.

De acuerdo a los resultados descritos se puede señalar que el nivel de la dimensión “Liderazgo participativo-cultural” en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares es Deficiente.

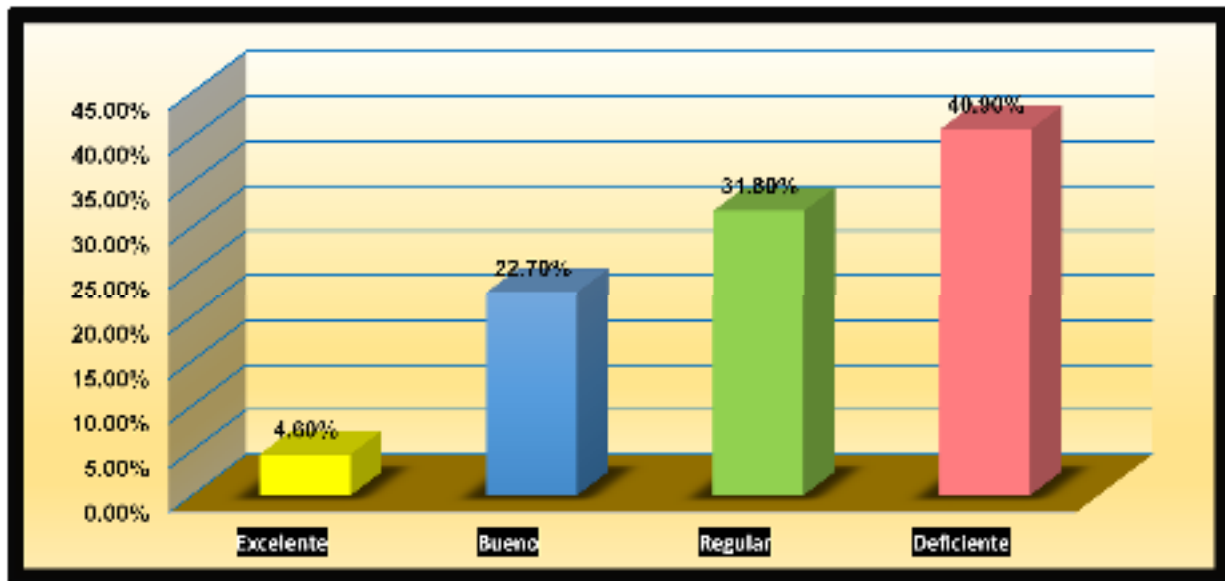


Figura 4: Nivel de la Dimensión “Liderazgo participativo-cultural” en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.

Tabla N°07

Nivel de la dimensión “Liderazgo formativo-administrativo” en el Instituto superior Tecnológico Aparicio Pomares de Huánuco 2019.

NIVELES DE VALORACIÓN	FRECUENCIAS		
	< Li – Ls]	fi	%
EXCELENTE	< 10 – 12]	2	9,1
BUENO	< 7 – 9]	1	4,6
REGULAR	< 4 – 6]	9	40,9
DEFICIENTE	< 0 – 3]	10	45,5
TOTAL		n=22	100%

Fuente: Tabla N°01.

Elaboración: Propia

Interpretación:

En la tabla N°07 y Figura N°05 se aprecia los resultados obtenidos sobre la dimensión “Liderazgo formativo-administrativo”:

El 9,1% de los docentes (2) consideran que el Liderazgo formativo-administrativo es Excelente; seguidamente, el 4,6% de los docentes (1) expresan que es Bueno; asimismo, el 40,9% de los docentes (9) consideran que es Regular; mientras que el 45,5% de los docentes (10) expresan que es Deficiente.

De acuerdo a los resultados descritos se puede señalar que el nivel de la dimensión “Liderazgo formativo-administrativo” en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares es Deficiente.

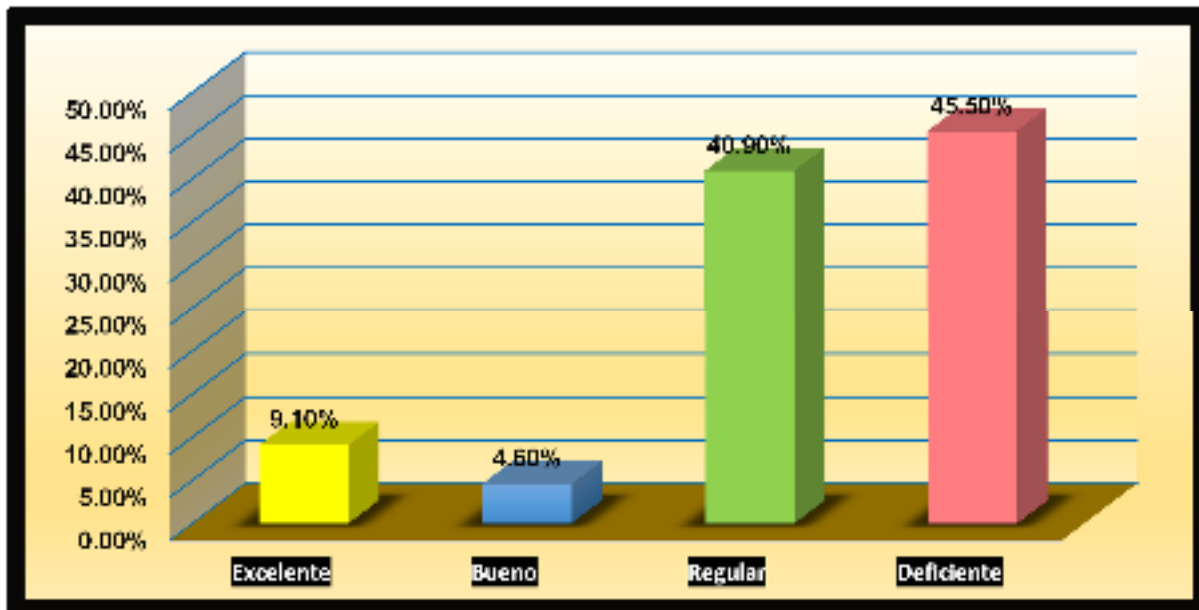


Figura 5: Nivel de la Dimensión “Liderazgo formativo-administrativo” en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.

Tabla N°08:

Nivel de la variable Compromiso organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares de Huánuco 2019.

NIVELES DE VALORACIÓN	FRECUENCIAS		
	< Li – Ls]	fi	%
EXCELENTE	< 37 – 48]	2	9,1
BUENO	< 25 – 36]	1	4,5
REGULAR	< 13 – 24]	11	50,0
DEFICIENTE	< 0 – 12]	8	36,4
TOTAL		n=22	100%

Fuente: Tabla N°02.

Elaboración: Propia

Interpretación:

En la tabla N°08 y Figura N°06 se aprecia los resultados obtenidos sobre la variable “Compromiso organizacional”:

El 9,1% de los docentes (2) consideran que el compromiso organizacional es Excelente; seguidamente, el 4,5% de los docentes (1) expresan que es Bueno; asimismo, el 50,0% de los docentes (11) consideran que es Regular; mientras que el 36,4% de los docentes (8) expresan que es Deficiente.

De acuerdo a los resultados descritos se puede señalar que el nivel de la variable “Compromiso organizacional” en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares es Regular.

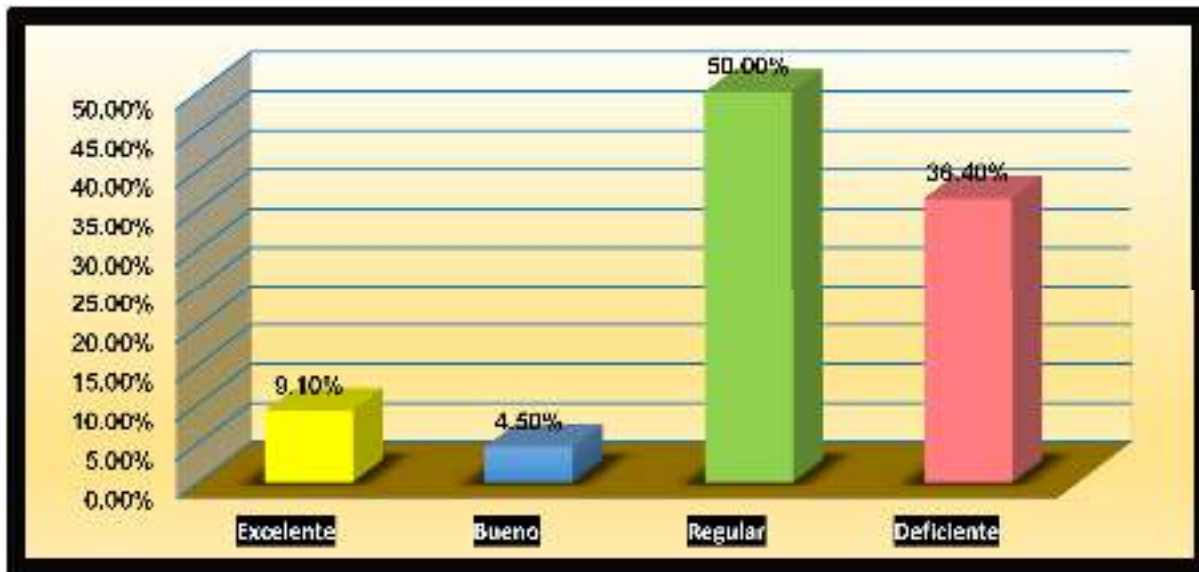


Figura 5: Nivel de la variable “Compromiso organizacional” en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.

Tabla N°09

Nivel de la dimensión “Compromiso afectivo” en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares de Huánuco 2019.

NIVELES DE VALORACIÓN	FRECUENCIAS		
	< Li – Ls]	fi	%
EXCELENTE	< 16 – 20]	2	9,1
BUENO	< 11 – 15]	1	4,5
REGULAR	< 6 – 10]	9	40,9
DEFICIENTE	< 0 – 5]	10	45,4
TOTAL		n=22	100%

Fuente: Tabla N°02.

Elaboración: Propia

Interpretación:

En la tabla N°09 y Figura N°07 se aprecia los resultados obtenidos sobre la dimensión “Compromiso afectivo”:

El 9,1% de los docentes (2) consideran que el compromiso afectivo es Excelente; seguidamente, el 4,5% de los docentes (1) expresan que es Bueno; asimismo, el 40,9% de los docentes (9) consideran que es Regular; mientras que el 45,4% de los docentes (10) expresan que es Deficiente.

De acuerdo a los resultados descritos se puede señalar que el nivel de la variable “Compromiso afectivo” en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares es deficiente.

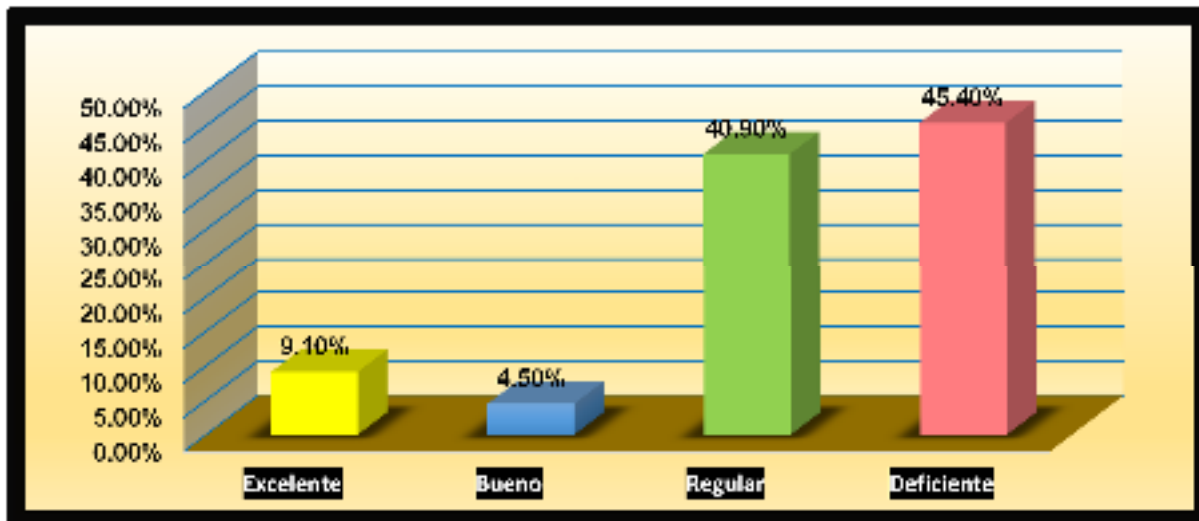


Figura 7: Nivel de la variable “Compromiso afectivo” en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.

Tabla N°10

Nivel de la dimensión “Compromiso de continuación” en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares de Huánuco 2019.

NIVELES DE VALORACIÓN	FRECUENCIAS		
	< Li – Ls]	fi	%
EXCELENTE	< 13 – 16]	2	9,1
BUENO	< 9 – 12]	5	22,7
REGULAR	< 5 – 8]	9	40,9
DEFICIENTE	< 0 – 4]	6	27,3
TOTAL		n=22	100%

Fuente: Tabla N°02.

Elaboración: Propia

Interpretación:

En la tabla N°10 y Figura N°08 se aprecia los resultados obtenidos sobre la dimensión “Compromiso de continuación”:

El 9,1% de los docentes (2) consideran que el Compromiso de continuación es Excelente; seguidamente, el 22,7% de los docentes (5) expresan que es Bueno; asimismo, el 40,9% de los docentes (9) consideran que es Regular; mientras que el 27,3% de los docentes (6) expresan que es Deficiente.

De acuerdo a los resultados descritos se puede señalar que el nivel de la variable “Compromiso de continuación” en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares es Regular.

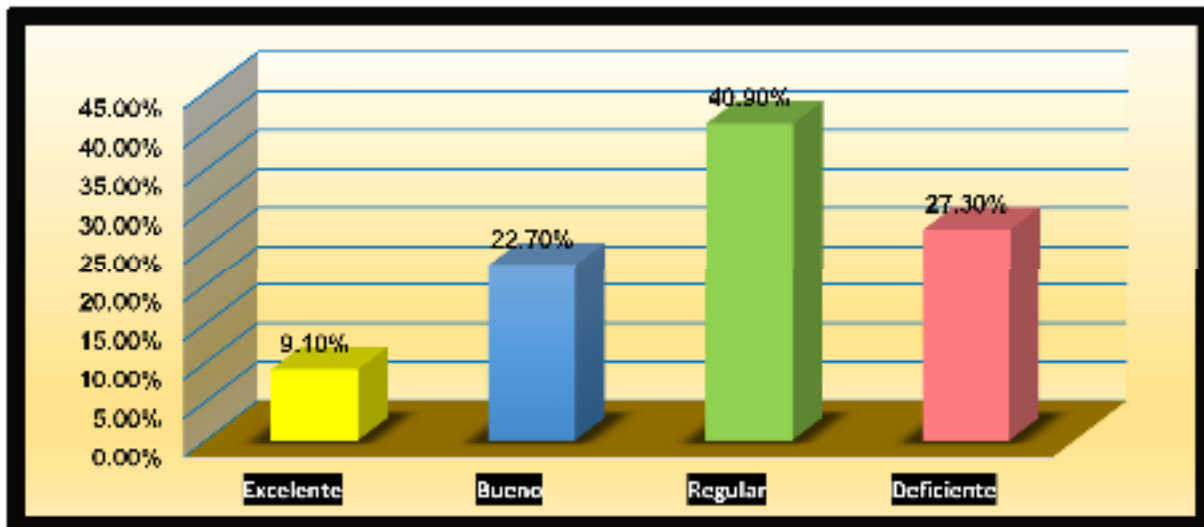


Figura 8: Nivel de la variable “Compromiso de continuación” en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.

Tabla N°11

Nivel de la dimensión “Compromiso de normativo” en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares de Huánuco 2019.

NIVELES DE VALORACIÓN	FRECUENCIAS		
	< Li – Ls]	fi	%
EXCELENTE	< 10 – 12]	1	4,5
BUENO	< 7 – 9]	2	9,1
REGULAR	< 4 – 6]	8	36,4
DEFICIENTE	< 0 – 3]	11	50,0
TOTAL		n=22	100%

Fuente: Tabla N°02.

Elaboración: Propia

Interpretación:

En la tabla N°11 y Figura N°08 se aprecia los resultados obtenidos sobre la dimensión “Compromiso de normativo”:

El 4,5% de los docentes (1) consideran que el Compromiso de normativo es Excelente; seguidamente, el 9,1% de los docentes (2) expresan que es Bueno; asimismo, el 36,4% de los docentes (8) consideran que es Regular; mientras que el 50,0% de los docentes (11) expresan que es Deficiente.

De acuerdo a los resultados descritos se puede señalar que el nivel de la variable “Compromiso de normativo” en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares es Deficiente.

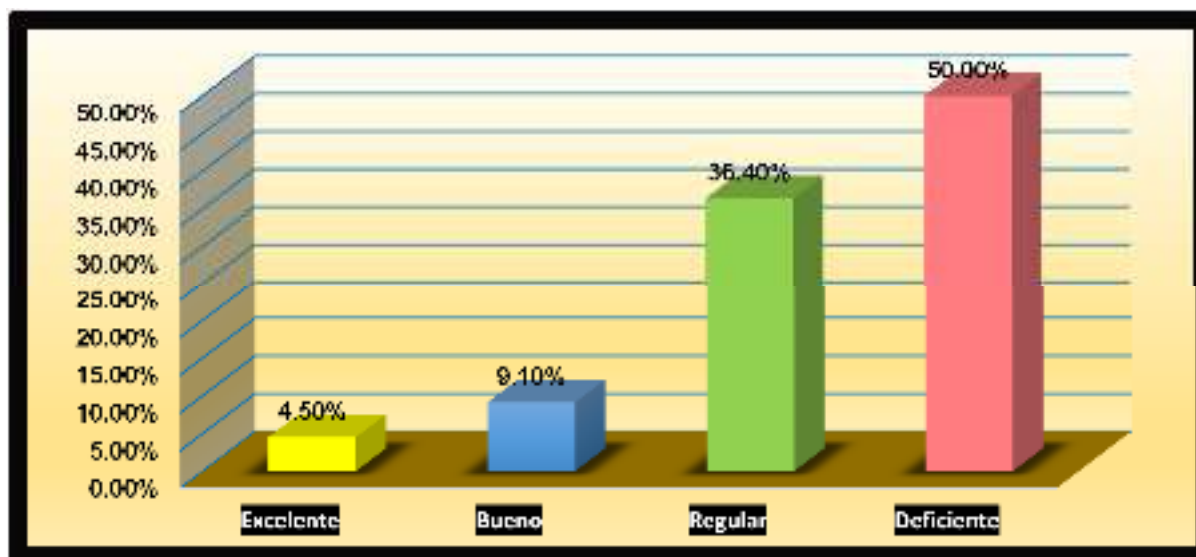


Figura 9: Nivel de la variable “Compromiso de normativo” en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.

Prueba de normalidad

Tabla 12: Prueba de Shapiro-Wilk sobre las variables liderazgo del personal directivo y el compromiso organizacional y sus respectivas dimensiones

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
d1	,160	22	,150	,953	22	,365
d2	,238	22	,002	,902	22	,033
d3	,199	22	,024	,901	22	,030
d4	,211	22	,012	,872	22	,009
V1	,226	22	,005	,842	22	,002
Dim1	,230	22	,004	,813	22	,001
Dim2	,235	22	,003	,879	22	,012
Dim3	,191	22	,037	,865	22	,006
V2	,172	22	,088	,855	22	,004

a. Corrección de significación de Lilliefors

Los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, sobre las variables Liderazgo directivo y Compromiso organizacional (así como también de sus dimensiones) en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares 2019 indica que los datos obtenidos sobre la significancia bilateral no todos son menores que 0.05, por lo que se desprende que existe una distribución normal; por tales razones se emplearán la prueba estadística paramétrica del coeficiente de Correlación de Pearson; con la finalidad de conocer el nivel de incidencia de nuestras dos variables de estudio; Liderazgo directivo y el compromiso organizacional.

A continuación, basándonos en los resultados señalados, se procede a desarrollar la relación de dichas variables; así como también sus respectivas pruebas de hipótesis, tanto de la hipótesis general como de las hipótesis específicas:

4.2. Análisis inferencial y prueba de hipótesis

4.2.1. Correlación de Pearson y prueba de hipótesis general

4.2.1.1. Correlación de Pearson

Para hallar esta prueba estadística se tuvo en cuenta lo siguiente fórmula:

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Asimismo, para la interpretación clásica del índice de correlación de todo modelo de regresión se tuvo en cuenta los siguientes niveles:

ÍNDICE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
0,00 < r < 0,20	Existe correlación no significativa + ó -
0,20 ≤ r < 0,40	Existe correlación baja + ó -
0,40 ≤ r < 0,70	Existe significativa correlación + ó -
0,70 ≤ r < 1,00	Existe alto grado de correlación + ó -
r = 1	Existe correlación perfecta + ó -
r = 0	No existe correlación

Fuente: Isaac Córdova Baldeón. Estadística, Pág. 254

Tabla N° 13:

Coefficiente de correlación de Pearson entre el liderazgo del personal directivo y el compromiso organizacional entre los docentes del Instituto Superior tecnológico Aparicio Pomares 2019.

Correlaciones

		V1	V2
V1	Correlación de Pearson	1	,943**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	22	22
V2	Correlación de Pearson	,943**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	22	22

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

El valor de r = 0,943 nos indica que existe alto grado de correlación entre el liderazgo del personal directivo y el compromiso organizacional de los docentes del ISTAP 2019.

Del mismo modo, relacionando la estadística inferencial con la estadística descriptiva obtenemos $r^2 = 0,889$; esto significa que el 88,9% de los docentes opinan que el buen liderazgo directivo logra mejorar el compromiso organizacional de los docentes.

4.2.1.2. Prueba de hipótesis

Para la prueba o contrastación de hipótesis de la presente investigación se tuvo en cuenta los siguientes pasos:

1) Planteo de la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alterna (H_a):

H_0 : El liderazgo del personal directivo no se relaciona significativamente con el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

H_0 : $R = 0$ (No hay Correlación)

H_a : El liderazgo del personal directivo se relaciona significativamente con el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

H_a : $R \neq 0$ (Si hay Correlación)

2) Determinación si la prueba es unilateral o bilateral

La hipótesis alterna indica que la prueba es bilateral de dos colas, porque se trata de verificar dos probabilidades.

3) Especificación del nivel de significación: Para efectos de la presente investigación se ha determinado $\alpha = 0,05$; asumimos el nivel de significación de 5 %, en consecuencia el nivel de confiabilidad es de 95 %.

4) Selección del estadístico de prueba: Un estadístico de prueba es una cantidad numérica que se calcula a partir de los datos de una muestra y que se utiliza para tomar una decisión de rechazar o no la hipótesis nula. Como la muestra es pequeña ($n < 31$), se ha aplicado el estadístico de prueba para la significación del coeficiente de correlación t de student.

5) Regla de decisión: Una regla de decisión es un enunciado que indica la condición según el cual se acepta o rechaza la hipótesis nula, para el cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo. Así para $\alpha = 0,05$ (nivel de significación del 5%) encontramos en la tabla de probabilidades normales el coeficiente crítico $t_c = 2,074$

6) Cálculo del valor del estadístico de prueba: Con los datos que se tiene calculamos el estadístico de prueba o t calculada (t de student).

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	,203	1,457		,139	,891
V1	,898	,071	,943	12,617	,000

a. Variable dependiente: V2

$$r = 0,943$$

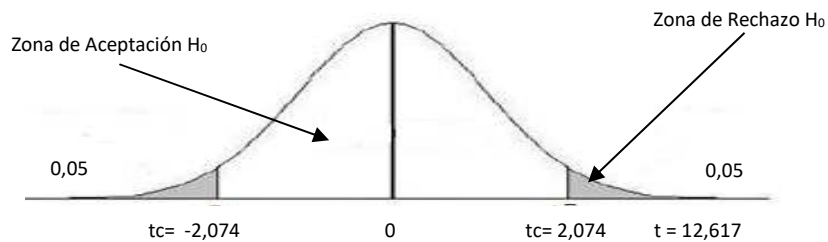
$$n = 22$$

$$t = \frac{r - 0}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{N - 2}}}$$

$$\Rightarrow$$

$$t = 12,617$$

$$t_c = 2,120$$



7) Toma de Decisiones: El valor de $t = 12,617$ en el gráfico se ubica a la derecha de $t_c = 2,074$ (Además es mayor) que es la zona de rechazo, luego descartamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, que el coeficiente de $r = 0,943$ es de alto

grado de correlación, por lo tanto, se tiene datos suficientes que nos prueban que el liderazgo del personal directivo se relacionan directamente con el compromiso organizacional de los docentes.

4.2.2. Correlación de Pearson y prueba de hipótesis específica 1

4.2.2.1. Prueba de Pearson

Tabla N° 14:

Coefficiente de correlación de Pearson entre la dimensión liderazgo carismático-emocional y el compromiso organizacional de los docentes.

Correlaciones

		D1	V2
D1	Correlación de Pearson	1	,883**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	22	22
V2	Correlación de Pearson	,883**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	22	22

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

El valor de $r = 0,883$ nos indica que existe un alto grado de correlación entre el liderazgo carismático emocional y el compromiso organizacional de los docentes del ISTAP 2019.

Del mismo modo, relacionando la estadística inferencial con la estadística descriptiva obtenemos $r^2 = 0,780$; esto significa que el 78,0% de los docentes opinan que el liderazgo Carismático emocional logra mejorar el compromiso organizacional de los docentes.

4.2.2.2. Prueba de hipótesis

Para la prueba o contrastación de hipótesis de la presente investigación se tuvo en cuenta los siguientes pasos:

1) Planteo de la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alterna (H_a):

H₀: No existe relación significativa entre el liderazgo carismático-emocional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

H₀: R = 0 (No hay Correlación)

H_a: Existe relación significativa entre el liderazgo carismático-emocional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

H_a: R ≠ 0 (Si hay Correlación)

2) Determinación si la prueba es unilateral o bilateral

La hipótesis alterna indica que la prueba es bilateral de dos colas, porque se trata de verificar dos probabilidades.

3) Especificación del nivel de significación:

Para efectos de la presente investigación se ha determinado $\alpha = 0,05$; asumimos el nivel de significación de 5 %, en consecuencia el nivel de confiabilidad es de 95 %.

4) Selección del estadístico de prueba:

Un estadístico de prueba es una cantidad numérica que se calcula a partir de los datos de una muestra y que se utiliza para tomar una decisión de rechazar o no la hipótesis nula. Como la muestra es pequeña ($n < 31$), se ha aplicado el estadístico de prueba para la significación del coeficiente de correlación t de student.

5) Regla de decisión:

Una regla de decisión es un enunciado que indica la condición según el cual se acepta o rechaza la hipótesis nula, para el cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo. Así para $\alpha =$

0,05 (nivel de significación del 5%) encontramos en la tabla de probabilidades normales el coeficiente critico $t_c = 2,074$

6) Cálculo del valor del estadístico de prueba: Con los datos que se tiene calculamos el estadístico de prueba o t calculada (t de student).

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	,549	2,120		,259	,798
D1	3,305	,393	,883	8,420	,000

a. Variable dependiente: V2

$r = 0,883$

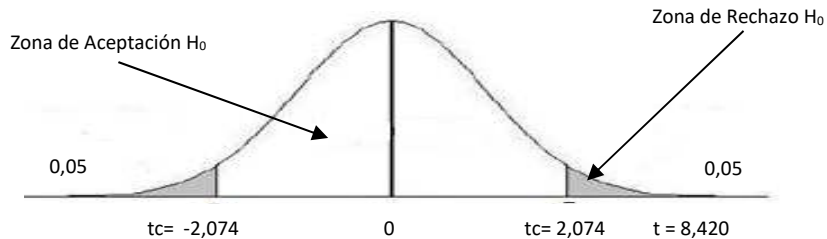
$n = 22$

$$t = \frac{r - 0}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{N - 2}}}$$

\Rightarrow

$t = 8,420$

$t_c = 2,120$



7) Toma de Decisiones: El valor de $t = 8,420$ en el gráfico se ubica a la derecha de $t_c = 2,074$ (Además es mayor) que es la zona de rechazo, luego descartamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, que el coeficiente de $r = 0,883$ es de alto grado de correlación, por lo tanto, se tiene datos suficientes que nos prueban que el

liderazgo carismático-emocional se relacionan directamente con el compromiso organizacional de los docentes.

4.2.3. Correlación de Pearson y prueba de hipótesis específica 2

4.2.3.1. Prueba de correlación de Pearson

Tabla N° 16:

Coefficiente de correlación de Pearson entre la dimensión liderazgo carismático-emocional y el compromiso organizacional de los docentes.

Correlaciones

		D2	V2
D2	Correlación de Pearson	1	,775**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	22	22
V2	Correlación de Pearson	,775**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	22	22

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

El valor de $r = 0,775$ nos indica que existe un alto grado de correlación entre el liderazgo carismático-emocional y el compromiso organizacional de los docentes del ISTAP 2019.

Del mismo modo, relacionando la estadística inferencial con la estadística descriptiva obtenemos $r^2 = 0,601$; esto significa que el 60,1% de los docentes opinan que el liderazgo carismático-emocional logra mejorar el compromiso organizacional de los docentes.

4.2.3.2. Prueba de hipótesis

Para la prueba o contrastación de hipótesis de la presente investigación se tuvo en cuenta los siguientes pasos:

1) Planteo de la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alterna (H_a):

H₀: No existe relación significativa entre el liderazgo carismático-emocional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

H₀: R = 0 (No hay Correlación)

H_a: Existe relación significativa entre el liderazgo carismático-emocional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

H_a: R ≠ 0 (Si hay Correlación)

2) Determinación si la prueba es unilateral o bilateral

La hipótesis alterna indica que la prueba es bilateral de dos colas, porque se trata de verificar dos probabilidades.

3) Especificación del nivel de significación:

Para efectos de la presente investigación se ha determinado $\alpha = 0,05$; asumimos el nivel de significación de 5 %, en consecuencia el nivel de confiabilidad es de 95 %.

4) Selección del estadístico de prueba:

Un estadístico de prueba es una cantidad numérica que se calcula a partir de los datos de una muestra y que se utiliza para tomar una decisión de rechazar o no la hipótesis nula. Como la muestra es pequeña ($n < 31$), se ha aplicado el estadístico de prueba para la significación del coeficiente de correlación t de student.

5) Regla de decisión:

Una regla de decisión es un enunciado que indica la condición según el cual se acepta o rechaza la hipótesis nula, para el cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo. Así para $\alpha =$

0,05 (nivel de significación del 5%) encontramos en la tabla de probabilidades normales el coeficiente critico $t_c = 2,074$

6) Cálculo del valor del estadístico de prueba: Con los datos que se tiene calculamos el estadístico de prueba o t calculada (t de student).

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	4,569	2,524		1,810	,085
d2	2,557	,466	,775	5,485	,000

a. Variable dependiente: V2

$r = 0,775$

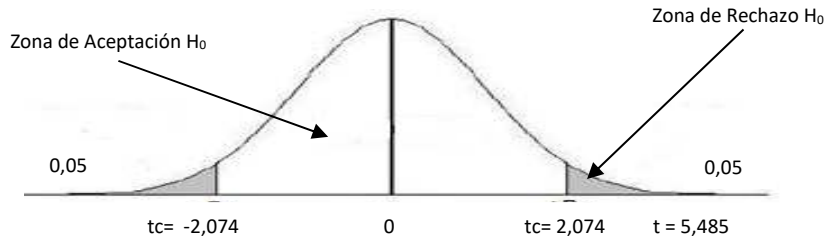
$n = 22$

$$t = \frac{r - 0}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{N - 2}}}$$

\Rightarrow

$t = 5,485$

$t_c = 2,120$



7) Toma de Decisiones: El valor de $t = 5,485$ en el gráfico se ubica a la derecha de $t_c = 2,074$ (Además es mayor) que es la zona de rechazo, luego descartamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, que el coeficiente de $r = 0,775$ es de alto grado de correlación, por lo tanto, se tiene datos suficientes que nos prueban que el

liderazgo carismático-emocional se relacionan directamente con el compromiso organizacional de los docentes.

4.2.4. Correlación de Pearson y prueba de hipótesis específica 3

4.2.4.1. Prueba de correlación de Pearson

Tabla N° 15:

Coeficiente de correlación de Pearson entre la dimensión liderazgo participativo-cultural y el compromiso organizacional de los docentes.

Correlaciones

		D3	V2
D3	Correlación de Pearson	1	,832**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	22	22
V2	Correlación de Pearson	,832**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	22	22

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

El valor de $r = 0,832$ nos indica que existe un alto grado de correlación entre el liderazgo participativo-cultural y el compromiso organizacional de los docentes del ISTAP 2019.

Del mismo modo, relacionando la estadística inferencial con la estadística descriptiva obtenemos $r^2 = 0,692$; esto significa que el 69,2% de los docentes opinan que el liderazgo participativo-cultural logra mejorar el compromiso organizacional de los docentes.

4.2.4.2. Prueba de hipótesis

Para la prueba o contrastación de hipótesis de la presente investigación se tuvo en cuenta los siguientes pasos:

1) Planteo de la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alterna (H_a):

H_0 : No existe relación significativa entre el liderazgo participativo-cultural y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

H_0 : $R = 0$ (No hay Correlación)

H_a : Existe relación significativa entre el liderazgo participativo-cultural y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

H_a : $R \neq 0$ (Si hay Correlación)

2) Determinación si la prueba es unilateral o bilateral

La hipótesis alterna indica que la prueba es bilateral de dos colas, porque se trata de verificar dos probabilidades.

3) Especificación del nivel de significación:

Para efectos de la presente investigación se ha determinado $\alpha = 0,05$; asumimos el nivel de significación de 5 %, en consecuencia el nivel de confiabilidad es de 95 %.

4) Selección del estadístico de prueba:

Un estadístico de prueba es una cantidad numérica que se calcula a partir de los datos de una muestra y que se utiliza para tomar una decisión de rechazar o no la hipótesis nula. Como la muestra es pequeña ($n < 31$), se ha aplicado el estadístico de prueba para la significación del coeficiente de correlación t de student.

5) Regla de decisión:

Una regla de decisión es un enunciado que indica la condición según el cual se acepta o rechaza la hipótesis nula, para el cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo. Así para $\alpha =$

0,05 (nivel de significación del 5%) encontramos en la tabla de probabilidades normales el coeficiente critico $t_c = 2,074$

6) Cálculo del valor del estadístico de prueba: Con los datos que se tiene calculamos el estadístico de prueba o t calculada (t de student).

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	1,683	2,482		,678	,505
D3	3,103	,463	,832	6,705	,000

a. Variable dependiente: V2

$r = 0,832$

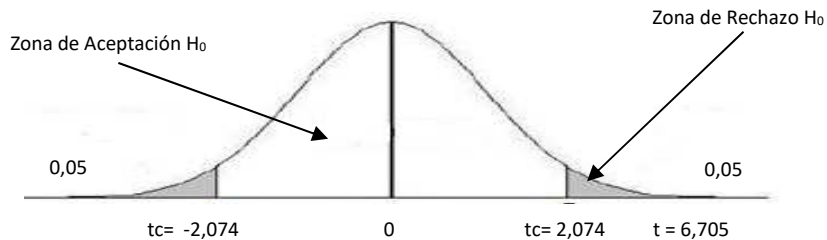
$n = 22$

$$t = \frac{r - 0}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{N - 2}}}$$

\Rightarrow

$t = 6,705$

$t_c = 2,120$



7) Toma de Decisiones: El valor de $t = 7,705$ en el gráfico se ubica a la derecha de $t_c = 2,074$ (Además es mayor) que es la zona de rechazo, luego descartamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, que el coeficiente de $r = 0,832$ es de alto grado de correlación, por lo tanto, se tiene datos suficientes que nos prueban que el liderazgo participativo-cultural se relacionan directamente con el compromiso organizacional de los docentes.

4.2.5. Correlación de Pearson y prueba de hipótesis específica 4

4.2.5.1. Prueba de correlación de Pearson

Tabla N° 16:

Coeficiente de correlación de Pearson entre la dimensión liderazgo formativo-administrativo y el compromiso organizacional de los docentes.

Correlaciones

		D4	V2
D4	Correlación de Pearson	1	,858**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	22	22
V2	Correlación de Pearson	,858**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	22	22

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

El valor de $r = 0,858$ nos indica que existe un alto grado de correlación entre el liderazgo formativo-administrativo y el compromiso organizacional de los docentes del ISTAP 2019. Del mismo modo, relacionando la estadística inferencial con la estadística descriptiva obtenemos $r^2 = 0,736$; esto significa que el 73,6% de los docentes opinan que el liderazgo formativo-administrativo logra mejorar el compromiso organizacional de los docentes.

4.2.5.2. Prueba de hipótesis

Para la prueba o contrastación de hipótesis de la presente investigación se tuvo en cuenta los siguientes pasos:

1) Planteo de la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alterna (H_a):

H_0 : No existe relación significativa entre el liderazgo formativo-administrativo y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

H_0 : **R = 0 (No hay Correlación)**

H_a: Existe relación significativa entre el liderazgo formativo-administrativo y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

H_a: R ≠ 0 (Si hay Correlación)

2) Determinación si la prueba es unilateral o bilateral

La hipótesis alterna indica que la prueba es bilateral de dos colas, porque se trata de verificar dos probabilidades.

3) Especificación del nivel de significación:

Para efectos de la presente investigación se ha determinado $\alpha = 0,05$; asumimos el nivel de significación de 5 %, en consecuencia el nivel de confiabilidad es de 95 %.

4) Selección del estadístico de prueba:

Un estadístico de prueba es una cantidad numérica que se calcula a partir de los datos de una muestra y que se utiliza para tomar una decisión de rechazar o no la hipótesis nula. Como la muestra es pequeña ($n < 31$), se ha aplicado el estadístico de prueba para la significación del coeficiente de correlación t de student.

5) Regla de decisión:

Una regla de decisión es un enunciado que indica la condición según el cual se acepta o rechaza la hipótesis nula, para el cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo. Así para $\alpha = 0,05$ (nivel de significación del 5%) encontramos en la tabla de probabilidades normales el coeficiente crítico $t_c = 2,074$

6) Cálculo del valor del estadístico de prueba: Con los datos que se tiene calculamos el estadístico de prueba o t calculada (t de student).

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	3,160	2,063		1,531	,141
D4	3,056	,409	,858	7,473	,000

a. Variable dependiente: V2

$$r = 0,858$$

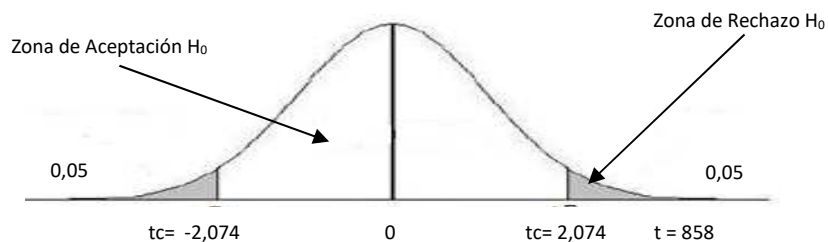
$$n = 22$$

$$t = \frac{r - 0}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{N - 2}}}$$

$$\Rightarrow$$

$$t = 7,473$$

$$t_c = 2,120$$



7) Toma de Decisiones: El valor de $t = 7,473$ en el gráfico se ubica a la derecha de $t_c = 2,074$ (Además es mayor) que es la zona de rechazo, luego descartamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, que el coeficiente de $r = 0,858$ es de alto grado de correlación, por lo tanto, se tiene datos suficientes que nos prueban que el liderazgo formativo-administrativo se relacionan directamente con el compromiso organizacional de los docentes.

4.3. Discusión de resultados

Al finalizar el análisis estadístico descriptivo e inferencial de la presente investigación se procedió a desarrollar la discusión de resultados, comparando y analizando los resultados obtenidos con los referentes bibliográficos y los antecedentes de investigación de diversos autores. En ese sentido, se da a conocer a continuación con mayor detalle.

4.3.1. Discusión con los referentes bibliográficos

Todos sabemos que la educación superior en el Perú y en la mayoría de los países en desarrollo se halla en una encrucijada y disyuntiva. Por una parte, se busca formar profesionales de alta calidad que aporte significativamente el mundo laboral y por otro se busca formar ciudadanos con altos valores morales y éticos acorde a las exigencias de la sociedad. Para lo cual las entidades superiores necesitan una estrategia innovadora acorde a las necesidades del contexto, especialmente del recurso humano. Desde esta óptica nace la importancia del liderazgo educativo con el propósito de generar una dinámica de trabajo cada vez más motivador, donde sus integrantes, especialmente los docentes, se sientan estimulados y comprometidos con la institución, y consecuentemente ofrezcan un servicio de calidad en la formación profesional de los estudiantes.

Los datos que se obtuvieron indican que el liderazgo de los directivos en el instituto presenta muchas limitaciones, los cuales están ocasionando que los docentes presenten poco compromiso con la entidad, aduciendo que les falta un estímulo material y emocional en su centro laboral. Es decir, el liderazgo carece de iniciativa innovadora para afrontar los cambios, es displicente a la hora de tomar decisiones, no existe empatía y asertividad, hay incapacidad para juzgar y tratar al personal y poco equilibrio en el actuar. Esto está generando que el compromiso organizacional de los docentes presenta niveles muy bajos, especialmente en el apego institucional, la participación en las actividades. Muchos desean marcharse a otro centro laboral, ya que no se sienten en compromiso de continuar en el instituto, debido a que los beneficios que le proporciona son insuficientes para su desarrollo personal y profesional.

Por ejemplo, los datos hallados sobre la variable liderazgo de los directivos mediante la Tabla N°3 indica lo siguiente: 31 9.1% de los docentes (2) consideran que el liderazgo del

personal directivo es Excelente; seguidamente, el 13.6% de los docentes (3) expresan que es Bueno; asimismo, el 36.4% de los docentes (8) consideran que es Regular; mientras que el 40.9% de los docentes (9) expresan que es Deficiente.

De acuerdo a los resultados descritos se puede señalar que el nivel de liderazgo del personal directivo en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares es Deficiente, sin embargo, hay un grupo considerable que considera que es Regular, aunque en menor grado que la primera.

Estos datos son respaldados por Gutiérrez (2015), en la tesis titulada “Liderazgo del personal directivo como factor influyente en la formación de equipos de alto desempeño en las Instituciones Educativas” concluye que el personal directivo carece de habilidades propias del liderazgo acción que influye negativamente en las actividades escolares puesto que un gerente educativo debe propiciar a sus seguidores motivación y aspectos importantes que se desarrollan a través de una gerencia basada en el liderazgo.

Todos sabemos que el liderazgo, la comunicación y la motivación, utilizados de manera efectiva, permiten a un administrador obtener una participación activa y consciente en la consecución de los objetivos institucionales.

Por su parte Aguilera (2011) en su tesis titulada Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro”, señala que un buen liderazgo directivo hace que los trabajadores se sientan muy satisfechos de pertenecer a su organización, haciendo que su compromiso sea también muy alto. Las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.

Tomando en cuenta lo dicho es relevante destacar que el liderazgo no está conformado solo por la participación de líder hacia sus seguidores, sino en el desarrollo de un trabajo recíproco donde ambos deben caminar hacia la misma dirección, tomando en cuenta los parámetros establecidos referidos al liderazgo, por ende este proceso es desarrollado inicialmente por el líder quien debe tener la capacidad de impulsar a sus seguidores y estos a su vez desarrollar a cabalidad los objetivos a cumplir (Castro, 2007).

El liderazgo, según Bergeron (1993) requiere de un "conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones interpersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización". El liderazgo es, por lo tanto, una disciplina. Quien la ejerce tiene un compromiso consigo mismo, porque el verdadero dirigente ejerce una influencia especial en las personas que lo rodean.

Por otra parte, los resultados compromiso laboral, mediante la Tabla N°8 indica los siguientes datos: El 9,1% de los docentes (2) consideran que el compromiso organizacional es Excelente; seguidamente, el 4,5% de los docentes (1) expresan que es Bueno; asimismo, el 50,0% de los docentes (11) consideran que es Regular; mientras que el 36,4% de los docentes (8) expresan que es Deficiente.

De acuerdo a los resultados descritos se puede señalar que el nivel de la variable "Compromiso organizacional" en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares es Regular.

Los resultados obtenidos coinciden con Flores (2014) en su tesis titulada "Clima laboral y compromiso organizacional en docentes universitarios" concluye que no existe un compromiso laboral significativo por parte de los docentes de tres de los programas del decanato de Humanidades y Artes de la UCLA, la percepción de su entorno laboral es poco favorable en las dimensiones de relaciones interpersonales, claridad y coherencia en la dirección, sentido de pertenencia y valores colectivos; y la relación entre el compromiso organizacional y el clima laboral es muy baja.

Por su parte Minaya (2014) en su tesis titulada "El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa N° 5084 "Carlos Philips Previ" Callao 2010 – 2011" concluye que se ha hallado que el 59.3% de los docentes encuestados registran un compromiso organizacional medio, y el 40.7% un nivel bajo.

Para que exista un compromiso es necesario que haya conocimiento. Es decir, no podemos estar comprometidos a hacer algo si desconocemos los aspectos de ese compromiso, es decir las obligaciones que supone. De todas formas, se considera que una persona está realmente comprometida con un proyecto cuando actúa en pos de alcanzar objetivos por encima de lo que se espera.

Por tanto, el involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que trabaja (Robbins, 2009: 79).

En ese sentido, según Arias (1992), el compromiso organizacional se trata de un deber moral adquirido hacia una persona o una institución”, es algo más que un simple contrato de trabajo, es hacer propios los objetivos de la organización.

El compromiso organizacional representa una identidad que manifiesta el docente en su trabajo dentro de trabajo, implica actuar de acuerdo a los valores, creencias y cultura de la entidad; sobre todo hace referencia al cumplimiento de los objetivos, la misión, la visión y la función pedagógica lo que finalmente conlleva al docente a identificarse y adaptarse a las normas que rigen dicha institución.

4.3.2. Discusión con la contrastación de Hipótesis General en Base a la Prueba de Hipótesis

Los resultados indicaron que el valor de $t = 12,617$ en el gráfico se ubica a la derecha de $t_c = 2,074$ que es la zona de rechazo. Asimismo, el valor t fue mayor que el valor t_c , por lo que se descartó la hipótesis nula y aceptó la hipótesis alterna; es decir, que el coeficiente de Pearson $r = 0,943$ fue de alto grado de correlación, por lo tanto, se tuvo datos suficientes que nos probaron que el liderazgo del personal directivo se relaciona directamente con el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares de Huánuco 2019.

4.4. Aporte de la investigación

Los resultados adquiridos en esta investigación es un aporte valioso e importante para el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, ya que contará con datos reales y objetivos para aplicar estrategias adecuadas para el mejoramiento del liderazgo y el compromiso organizacional. Asimismo, servirá de base para el desarrollo de nuevas investigaciones, proyectos y talleres que buscan profundizar y mejorar las deficiencias existentes en las variables de estudio.

CONCLUSIONES

- El valor de $r = 0,943$ indica que existe alto grado de correlación entre el liderazgo del personal directivo y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares 2019. Del mismo modo el resultado $r^2 = 0,889$; indica que el 88,9% de los docentes opinan que el buen liderazgo directivo logra mejorar el compromiso organizacional de los docentes.
- El valor de $r = 0,883$ indica que existe un alto grado de correlación entre el liderazgo carismático emocional y el compromiso organizacional de los docentes del ISTAP 2019. Así también el resultado $r^2 = 0,780$ indica que el 78,0% de los docentes opinan que el liderazgo Carismático emocional logra mejorar el compromiso organizacional de los docentes.
- El valor de $r = 0,775$ indica que existe un alto grado de correlación entre el liderazgo carismático-emocional y el compromiso organizacional de los docentes del ISTAP 2019. Así también el resultado $r^2 = 0,601$ indica que el 60,1% de los docentes opinan que el liderazgo carismático-emocional logra mejorar el compromiso organizacional de los docentes.
- El valor de $r = 0,832$ indica que existe un alto grado de correlación entre el liderazgo participativo-cultural y el compromiso organizacional de los docentes del ISTAP 2019. Así también el resultado $r^2 = 0,692$ indica que el 69,2% de los docentes opinan que el liderazgo participativo-cultural logra mejorar el compromiso organizacional de los docentes.
- El valor de $r = 0,858$ indica que existe un alto grado de correlación entre el liderazgo formativo-administrativo y el compromiso organizacional de los docentes del ISTAP 2019. Del mismo modo el resultado $r^2 = 0,736$ indica que el

73,6% de los docentes opinan que el liderazgo formativo-administrativo logra mejorar el compromiso organizacional de los docentes.

- Los resultados de la prueba de hipótesis general señalan que el valor de $t = 12,617$ en el gráfico se ubica a la derecha de $t_c = 2,074$ que es la zona de rechazo. Asimismo, el valor t fue mayor que el valor t_c , por lo que se descartó la hipótesis nula y aceptó la hipótesis alterna; es decir, que el coeficiente de Pearson $r = 0,943$ fue de alto grado de correlación, por lo tanto, se tuvo datos suficientes que nos probaron que el liderazgo del personal directivo se relaciona directamente con el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares de Huánuco 2019.

RECOMENDACIONES

- El Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares debe Capacitar permanentemente a sus directivos y docentes en aspectos relacionados con el liderazgo con el propósito de fortalecer y potenciar sus capacidades organizativas y habilidades de interacción y dirección de los recursos humanos de una manera efectiva y eficaz.
- Establecer como norma institucional el tema de liderazgo y trabajo en equipo para todos los niveles de la entidad, de este modo se contribuirá a que los directivos y docentes mejoren sus competencias gerenciales y de liderazgo para asumir nuevas responsabilidades y al mismo tiempo desarrollar mejor sus habilidades sociales.
- Los directivos del instituto deben fijar mecanismos dinámicos y prácticos para brindar apoyo y seguimiento a los docentes que presentan limitaciones en su desempeño laboral, debido a que permitirá una mejor relación de compañerismo, trabajo en equipo, tareas compartidas, reconocimiento y relaciones interpersonales, lo cual fortalecerá al compromiso organizacional, principalmente al compromiso normativo que está referido a la reciprocidad con la entidad por el apoyo prestado.
- Fijar parámetros claros de recompensa y reconocimientos a la labor destacada, alentando el compromiso, la productividad, el alcance de los objetivos y/o metas institucionales y el desempeño de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.

BIBLIOGRAFÍA

1. Allen, N. y Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, volumen #63, p. 1-18
2. Arias, G. (1992). El Compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: Algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración*. 200, 5-10.
3. Arias, G. F. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas
4. Bass, B. (1996): *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army Institute for Behavioral and Social Sciences.
5. Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán, C. (2000). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen # 9, No.1, p. 139-149.
6. Bergeron JL. *Los aspectos humanos de la organización*. San José: Goetan Morin, 1993:15-20.
7. Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1978): *The New Managerial Grid*. Houston: Gulf.
8. Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1964): *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.
9. Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). "Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance", *European Journal of Personality* 17: 5–18.

10. Burns, J. M. (1978): Leadership. Nueva York: Harper y Row.
11. Castells, M. (1999). La era de la información: economía, sociedad y cultura. La sociedad en red. Vol. I. México, D. F: Siglo Veintiuno Editores.
12. Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración México.
13. Darling-Hammond, L. (2001). El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos. Barcelona: Ariel.
14. Delors, J. (1996). La Educación encierra un tesoro. Madrid: Santillana Ediciones UNESCO.
15. Díaz de Rada, V. (2001). Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial. Madrid: ESIC Editorial.
16. Fiedler, F. E. (1971): Leadership. New York: General Learning Press.
17. Gorrochotegui, A. (1997). Manual de liderazgo para directores escolares. Madrid: La Muralla.
18. Guibovich, L. (2006). Antropología liderazgo y cultura organizacional. Lima: Universidad Villarreal. (B. Publica de Lima)
19. Hagai J. Liderazgo que perdura en un mundo que cambia. Texas: Mundo Hispano, 1992:19-24
20. Jabif, L. (2004). Comunicación. Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza. Directores en acción. IIPE-UNESCO. Buenos Aires.
21. Madrigal, B. (2016). Liderazgo y gestión en las instituciones de educación superior: estudios e casos de la Universidad de Guadalajara. México: Cucea.

22. Maxwell, J. (2007). The twenty-five irrefutable laws of leadership workbook: revised and update. New York: Pearson.
23. Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resources Management Review. (1) 61-98.
24. Mortimore, J. (1998). Características clave de las escuelas efectivas. México: SEP.
25. Noel T, Devanna MA. El líder transformacional. New York: John Wiley, 1996:23.
26. Pons, F. & Ramos, J. (2010). Antecedentes del Compromiso Organizacional: relaciones con la estabilidad laboral, la autonomía en el puesto y las prácticas de recursos humanos. RTSS.CEF. 323 329-256.
27. Recio, R. y Torres, J. (2006). El Compromiso Organizacional y su relación con el esfuerzo realizado por los empleados en las organizaciones de servicios, Vértice, volumen #31, p.11-17.
28. Reig E. (2004). Tipos de Liderazgo. Mc Graw Hill. México.
29. Robbins Stephen P. (2009) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
30. Robbins, (2009) Comportamiento Organizacional. México: Trillas.
31. Robbins, S (2008). Comportamiento Organizacional. México Décima edición Pearson Educación.
32. Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice Hall. Traducido por: Dávila, J.

33. Rodríguez, Peñuelas Marco Antonio (2008). Material del seminario de tesis del doctorado en estudios fiscales de la FCA de la UAS. México: Trillas.
34. Rossi Valverde, r. (2008). Gestión de la calidad en un centro educativo-Una propuesta para brindar una educación de calidad en el Servicio Básico Regular nivel Primaria. Editorial Gráfica Ángeles S.A.C. Lima- Perú.
35. Sabino, Carlos. (2996). El Proceso de la investigación. Buenos Aires: Lumen.
36. Soberanes, L. & de la Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional. 5, (9) 120-127.
37. Stephen R. y Coulter M. (2005). Administración 8º Edición. México: Pearson Educación.
38. Tena, J. & Villanueva, R. (2010). Satisfacción y laboral y compromiso institucional de docentes de posgrado. Revista Electrónica de Diálogos Educativa. 07181310.
39. UNESCO (2014). El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Chile: Imbunche Ediciones.
40. Zamora, P., G (2009). Compromisos organizacionales de los Profesores Chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas: Revista Latinoamericana de Psicología. (3) 41, 445-460.

WEB GRAFÍA

- Arias, F., & Tejada, J. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. Enseñanza e investigación en psicología. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29210206.pdf>.
- Castro, A. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico. España: Anales de Psicología, Vol 23, N° 2. pp. 216-225. Recuperado el 01 de julio de 2008 de: <http://www.um.es/ojs/index.php/analesps/article/view/22401>.
- Galán Amador Manuel (2009). El cuestionario aplicado a la investigación. Recuperado de: <http://manuelgalan.blogspot.pe/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>.

ANEXOS

ANEXO 01. Matriz de consistencia

TITULO: Liderazgo del personal directivo y su relación con el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VAR.	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	PROCESAMIENTO O ESTADÍSTICO
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre el liderazgo del personal directivo y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019?</p>	<p>Objetivo General Determinar la relación que existe entre el liderazgo del personal directivo y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019..</p>	<p>Hipótesis general H1: El liderazgo del personal directivo se relaciona significativamente con el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.</p>	<p>VX: Liderazgo del personal directivo</p>	<p>Liderazgo carismático-emocional</p>	<p>-Perfil y experiencia profesional -Representatividad y aceptación - Valoración del personal</p>	<p>Método: Cuantitativo Tipo de investigación: - Descriptiva correlacional Diseño de investigación: - No experimental - Corte trasversal</p>	<p>El método de análisis de los datos que se obtendrán, en esta investigación, será de la siguiente forma: - Preparación de datos: Se empleará una preparación y sistematización computarizada, ya que contamos con preguntas cerradas en el cuestionario, todo ello empleando el software estadístico SPSS. También para verificar la correlación de las variables se utilizará el Coeficiente de correlación de Pearson. - Técnica estadística a usar: De acuerdo a nuestros objetivos se emplearon las técnicas estadísticas de correlación y medidas de asociación. - Tipo de análisis: En nuestra investigación se realizó el análisis cuantitativo. - Presentación de datos: Los datos se presentaron en tablas de distribución de frecuencia, gráfico de histogramas y diagrama de dispersión.</p>
				<p>Liderazgo anticipador-profesional</p>	<p>-Impulso a la definición de la misión y visión. -Acciones de planificación y determinación de los objetivos. -Gestión para el cambio Intervención profesional</p>		
				<p>Liderazgo participativo-cultural</p>	<p>-Elección y otorgamiento de responsabilidades -Capacidad de escucha -Trabajo en equipo</p>		
				<p>Liderazgo formativo-administrativo</p>	<p>-Formación individual y colectivo -Impulso hacia la capacitación e investigación</p>		
<p>Problemas específicos ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo carismático-emocional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019? • ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo anticipador-profesional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019? • ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo participativo-cultural y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019? • ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo formativo-administrativo y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019?</p>	<p>Objetivos específicos • Establecer la relación que existe entre el liderazgo carismático-emocional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019. • Identificar la relación que existe entre el liderazgo anticipador-profesional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019. • Conocer la relación que existe entre el liderazgo participativo-cultural y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019. • Identificar la relación que existe entre el liderazgo formativo-administrativo y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.</p>	<p>Hipótesis específicas • Existe relación significativa entre el liderazgo carismático-emocional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019. • Existe relación significativa entre el liderazgo anticipador-profesional y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.. • Existe relación significativa entre el liderazgo participativo-cultural y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019. • Existe relación significativa entre el liderazgo formativo-administrativo y el compromiso organizacional de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019.</p>	<p>VY: Compromiso organizacional</p>	<p>Compromiso afectivo</p>	<p>- Lazos Emocionales - Percepción de satisfacción de las necesidades. - Orgullo de pertenencia a la institución.</p>	<p>Población: Conformado por 42 docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019. Muestra La muestra será poblacional por ser pequeña, de estudio, estará compuesto por 22 docentes del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, Huánuco 2019. Técnicas: Encuesta Instrumentos: - Cuestionario de liderazgo directivo. - Cuestionario de Compromiso organizacional.</p>	
				<p>Compromiso de continuación</p>	<p>- Necesidad de trabajo en la institución. - Opciones Laborales - Evaluación de permanencia</p>		
				<p>Compromiso normativo</p>	<p>- Reciprocidad con la institución. - Apoyo especial</p>		

ANEXO 02. Consentimiento informado

Yo....., declaro que se me ha explicado que mi participación en la investigación sobre “**LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO APARICIO POMARES, HUÁNUCO 2019**” consistirá en responder un cuestionario que pretende aportar al conocimiento científico, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad.

La investigadora responsable del estudio, **Martha Teresa Gonzales Mendizábal** se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

He leído esta hoja de consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Huánuco, de noviembre del 2020

Firma participante

Firma investigador



CUESTIONARIO SOBRE EL LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO



I. OBJETIVO:

Estimado docente, a continuación, leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre el liderazgo directivo en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con la mayor sinceridad posible.

II. INDICACIONES: Usted podrá responderá marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

(2) Siempre (1) A veces (0) Nunca

DIMENSIONES	ITEMS	2	1	0
Liderazgo carismático- emocional	1. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares presenta un perfil profesional relevante y acorde a los requerimientos de la entidad.			
	2. El director muestra signos de tener experiencia profesional y preparación personal para la dirección; legitimando el proceso selectivo que le llevó al cargo.			
	3. El director genera representatividad y aceptación en el cargo porque muestra coherencia, compromiso, entusiasmo y sentido del humor en cada una de sus acciones.			
	4. El director valora la dignidad de cada persona; promocionando la estima, consideración y reconocimiento de los méritos de cada uno de ellos, dentro y fuera del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.			
	5. El director manifiesta cortesía y deferencia hacia su personal, preocupándose por las necesidades de cada uno de ellos			
	6. El director impulsa la autoconfianza de sus docentes y trabajadores, protegiéndoles de las críticas injustificadas.			
Liderazgo anticipador- profesional	7. El director impulsa a la definición, determinación y cumplimiento de la misión y visión del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.			
	8. El director es creativo para proponer acciones y soluciones, lo cual le permite proponer objetivos desafiantes pero alcanzables.			
	9. El director se preocupa por la planificación y gestión de los cambios necesarios en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.			

	10. El director impulsa con iniciativas pertinentes a la superación de la resistencia al cambio.			
	11. El director se esmera por intervenir en proyectos, planes profesionales, diseño de metodología, evaluación e innovación			
	12. El director interviene en el diseño de la estructura y organización del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.			
Liderazgo participativo-cultural	13. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares tiene una acertada elección de sus colaboradores.			
	14. El director otorga acertadamente la confianza y responsabilidad de sus colaboradores.			
	15. El director presta atención a las propuestas de sus docentes, escuchándolos y tomándolos en cuenta.			
	16. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares impulsa la utilización de técnicas participativas, promocionando el trabajo en equipo.			
	17. El director promociona la identidad cultural del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares y a la acomodación a la cultura de los estudiantes.			
	18. El director impulsa a la definición del perfil organizativo del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares con la participación de los docentes.			
Liderazgo formativo-administrativo	19. El director se preocupa constantemente por su propia formación, participando en capacitaciones, talleres, eventos académicos, etc.			
	20. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares ayuda a sus docentes para su formación y superación profesional.			
	21. El director promociona relaciones con entidades para la capacitación y formación de sus docentes e impulsa a los docentes a la investigación			
	22. El director dirige y supervisa la elaboración de los documentos del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.			
	23. El director se preocupa por gestionar la adquisición de los recursos materiales y en la promoción del cumplimiento de las normas del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.			
	24. El director informa constantemente a los docentes y padres de familia sobre la marcha administrativa, académica y pedagógica del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.			



107

CUESTIONARIO SOBRE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL



I. OBJETIVO:

Estimado docente, a continuación, leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre el compromiso organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con la mayor sinceridad posible.

II. INDICACIONES: Usted podrá responderá marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

(2) Siempre (1) A veces (0) Nunca

DIMENSIONES	ITEMS	2	1	0
Compromiso afectivo	1. Tengo confianza plena en los valores que se practica en la institución educativa, ya que va acorde a la moral y a las buenas prácticas.			
	2. Siento apego emocional por el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, porque siento sus necesidades y problemas como si fueran míos.			
	3. Me he integrado plenamente con el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, porque me inspira a desempeñarme bien en el trabajo.			
	4. Estoy convencido que el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares satisface mis necesidades profesionales y personales.			
	5. Tengo voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.			
	6.. Estoy convencido que el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares satisface plenamente mis necesidades como docente.			
	7. Creo que fue una decisión acertada trabajar en este Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares porque cubre mis necesidades.			
	8. Manifiesto orgullo de pertenecer a este instituto superior porque considero que es mi segundo hogar.			
	9. Ésta instituto superior tiene un gran significatividad para mí, por lo que me siento ligado emocionalmente.			
	10. Tengo una sensación de deuda con la Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares porque me permitió realizarme como docente.			
Compromiso de continuación	11. Aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en este Instituto Superior Tecnológico.			
	12. Sería duro para mí dejar este instituto superior tecnológico, inclusive si lo quisiera.			

	13. Cuento con diversas opciones de trabajo a nivel institucional y fuera de la institución			
	14. Poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo; sin embargo, no lo hago porque quiero dar más por el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.			
	15. Si no hubiera dado tanto de mí mismo en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, podría haber considerado otra opción de trabajo.			
	16. Hoy, permanecer en este instituto, es una cuestión de necesidad como de deseo.			
	17. He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a este instituto superior tecnológico.			
	18. En este instituto superior tecnológico tengo el apoyo necesario para realizar bien mi trabajo, por lo que pienso permanecer aquí por mucho tiempo más.			
Compromiso normativo	19. Existen circunstancias que estrechan fuertemente mi relación laboral con el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares			
	20. Los docentes y los miembros del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares son leales a a la entidad porque les ofrece un servicio adecuado.			
	21. Los docentes tenemos la obligación de permanecer en la Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares			
	22. Tengo una sensación de deuda con el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.			
	23. Tendría sentimiento de culpabilidad si dejara el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares en estos momentos.			
	24. Los docentes, directivos, padres de familia y estudiantes reciben algún tipo de apoyo especial de parte del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares si la situación lo amerita.			

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS









UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
 HUÁNUCO – PERÚ
 ESCUELA DE POSGRADO



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Mg. Omar Haas Contreras Caoto. Especialidad: Educ. Física

Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVAN CIA	COHEREN CIA	SUFICIEN CIA	CLARI DAD
Liderazgo anticipador- emocional	1. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares presenta un perfil profesional relevante y acorde a los requerimientos de la entidad.	4	3	4	4
	2. El director muestra signos de tener experiencia profesional y preparación personal para la dirección; legitimando el proceso selectivo que le llevó al cargo.	4	4	4	4
	3. El director genera representatividad y aceptación en el cargo porque muestra coherencia, compromiso, entusiasmo y sentido del humor en cada una de sus acciones.	4	4	4	4
	4. El director valora la dignidad de cada persona; promocionando la estima, consideración y reconocimiento de los méritos de cada uno de ellos, dentro y fuera del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	4	3	4
	5. El director manifiesta cortesía y deferencia hacia su personal, preocupándose por las necesidades de cada uno de ellos.	3	4	4	4
	6. El director impulsa la autoconfianza de sus docentes y trabajadores, protegiéndolos de las críticas injustificadas.	4	4	4	3
	7. El director impulsa a la definición, determinación y cumplimiento de la misión y visión del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	4	3	4
	8. El director es creativo para proponer acciones y soluciones, lo cual le permite proponer objetivos desafiantes pero alcanzables.	4	3	4	4
	9. El director se preocupa por la planificación y gestión de los cambios necesarios en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	3	4	4	4
	10. El director impulsa con iniciativas pertinentes a la superación de la resistencia al cambio.	4	4	3	3
	11. El director se esmera por intervenir en proyectos, planes profesionales, diseño de metodología, evaluación e innovación.	4	3	4	4
	12. El director interviene en el diseño de la estructura y organización del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	3	4	4	4
	13. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares tiene una acertada elección de sus colaboradores.	4	4	4	3

Liderazgo participativo-cultural	14. El director otorga acertadamente la confianza y responsabilidad de sus colaboradores.	4	4	3	4
	15. El director presta atención a las propuestas de sus docentes, escuchándolos y tomándolos en cuenta.	4	3	4	4
	16. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares impulsa la utilización de técnicas participativas, promocionando el trabajo en equipo.	4	4	4	4
	17. El director promueve la identidad cultural del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares y a la acomodación a la cultura de los estudiantes.	4	4	4	4
	18. El director impulsa a la definición del perfil organizativo del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	4	4	4
	19. En el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares ha y una exploración de los intereses de los docentes y alumnos, así como también la armonización de las ideologías y opiniones.	4	4	4	4
Liderazgo formativo-administrativo	20. El director impulsa la autonomía, orden y seguridad del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares a través de la potenciación de clima interactivo.	4	3	4	3
	21. El director se preocupa constantemente por su propia formación, participando en capacitaciones, talleres, eventos académicos, etc.	4	4	3	4
	22. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares ayuda a sus docentes para su formación y superación profesional.	3	4	4	4
	23. El director promueve relaciones con entidades para la capacitación y formación de sus docentes e impulsa a los docentes a la investigación.	4	3	4	4
	24. El director dirige y supervisa la elaboración de los documentos del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	4	4	3
	25. El director se preocupa por gestionar la adquisición de los recursos materiales y en la promoción del cumplimiento de las normas del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	4	3	4
	26. El director informa constantemente a los docentes y padres de familia sobre la marcha administrativa, académica y pedagógica del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	3	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISION DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI () NO ()


 INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO APARICIO POMARES
 URB. LOS ANDES, CANTÓN
 URB. LOS ANDES, CANTÓN

Firma y Sello del juez



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Amancia R. Rojas Córdova Especialidad: Filosofía, Psicología y Cr. Ss.

Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Liderazgo carismático-emocional	1. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares presenta un perfil profesional relevante y acorde a los requerimientos de la entidad.	4	4	4	4
	2. El director muestra signos de tener experiencia profesional y preparación personal para la dirección; legitimando el proceso selectivo que le llevó al cargo.	4	3	4	4
	3. El director genera representatividad y aceptación en el cargo porque muestra coherencia, compromiso, entusiasmo y sentido del humor en cada una de sus acciones.	4	4	4	4
	4. El director valora la dignidad de cada persona; promocionando la estima, consideración y reconocimiento de los méritos de cada uno de ellos, dentro y fuera del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	4	3	4
	5. El director manifiesta cortesía y deferencia hacia su personal, preocupándose por las necesidades de cada uno de ellos.	4	3	4	3
	6. El director impulsa la autoconfianza de sus docentes y trabajadores, protegiéndolos de las críticas injustificadas.	3	4	4	4
	7. El director impulsa a la definición, determinación y cumplimiento de la misión y visión del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	4	4	4
	8. El director es creativo para proponer acciones y soluciones, lo cual le permite proponer objetivos desafiantes pero alcanzables.	4	4	4	4
	9. El director se preocupa por la planificación y gestión de los cambios necesarios en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	3	3	3	4
	10. El director impulsa con iniciativas pertinentes a la superación de la resistencia al cambio.	4	4	4	3
	11. El director se esmera por intervenir en proyectos, planes profesionales, diseño de metodología, evaluación e innovación.	4	3	3	4
	12. El director interviene en el diseño de la estructura y organización del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	3	4	4	4
	13. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares tiene una acertada elección de sus colaboradores.	4	4	4	4

Liderazgo participativo-cultural	14. El director otorga acertadamente la confianza y responsabilidad de sus colaboradores.	4	4	3	4
	15. El director presta atención a las propuestas de sus docentes, escuchándolos y tomándolos en cuenta.	4	4	4	3
	16. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares impulsa la utilización de técnicas participativas, promocionando el trabajo en equipo.	4	4	4	4
	17. El director promueve la identidad cultural del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares y a la acomodación a la cultura de los estudiantes.	3	3	3	4
	18. El director impulsa a la definición del perfil organizativo del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	4	4	4
	19. En el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares ha y una exploración de los intereses de los docentes y alumnos, así como también la armonización de las ideologías y opiniones.	4	4	4	4
	20. El director impulsa la autonomía, orden y seguridad del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares a través de la potenciación de clima interactivo.	3	4	4	3
	21. El director se preocupa constantemente por su propia formación, participando en capacitaciones, talleres, eventos académicos, etc.	4	4	4	4
	22. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares ayuda a sus docentes para su formación y superación profesional.	4	4	3	4
	23. El director promueve relaciones con entidades para la capacitación y formación de sus docentes e impulsa a los docentes a la investigación.	4	4	4	3
Liderazgo formativo-administrativo	24. El director dirige y supervisa la elaboración de los documentos del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	3	3	4
	25. El director se preocupa por gestionar la adquisición de los recursos materiales y en la promoción del cumplimiento de las normas del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	4	4	4
	26. El director informa constantemente a los docentes y padres de familia sobre la marcha administrativa, académica y pedagógica del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	3	4	3

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISION DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI () NO ()



Firma y Sello del juez

Dr. Juan Carlos Rojas Polanco
D.O. 04025628



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

HUÁNUCO - PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Mg. Romer J. Javier Quijano Especialidad: Matemática y Física

Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

DIMENSIÓN	ITEM	RELEVAN CIA	COHEREN CIA	SUFICIEN CIA	CLARI DAD
Liderazgo carismático- emocional	1. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares presenta un perfil profesional relevante y acorde a los requerimientos de la entidad.	3	3	4	3
	2. El director muestra signos de tener experiencia profesional y preparación personal para la dirección, legitimando el proceso selectivo que le llevó al cargo.	4	3	2	3
	3. El director genera representatividad y aceptación en el cargo porque muestra coherencia, compromiso, entusiasmo y sentido del humor en cada una de sus acciones.	4	3	4	4
	4. El director valora la dignidad de cada persona; promocionando la estima, consideración y reconocimiento de los méritos de cada uno de ellos, dentro y fuera del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	4	4	3
	5. El director manifiesta cortesía y deferencia hacia su personal, preocupándose por las necesidades de cada uno de ellos.	4	4	4	3
	6. El director impulsa la autoconfianza de sus docentes y trabajadores, protegiéndolos de las críticas injustificadas.	4	3	4	4
	7. El director impulsa a la definición, determinación y cumplimiento de la misión y visión del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	4	4	4
	8. El director es creativo para proponer acciones y soluciones, lo cual le permite proponer objetivos desafiantes pero alcanzables.	4	3	3	4
	9. El director se preocupa por la planificación y gestión de los cambios necesarios en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	4	3	4
	10. El director impulsa con iniciativas pertinentes a la superación de la resistencia al cambio.	4	3	4	3
	11. El director se esmera por intervenir en proyectos, planes profesionales, diseño de metodología, evaluación e innovación.	4	4	3	4
	12. El director interviene en el diseño de la estructura y organización del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	3	4	4
	13. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares tiene una acertada elección de sus colaboradores.	3	4	3	4

Liderazgo participativo-cultural	14. El director otorga acertadamente la confianza y responsabilidad de sus colaboradores.	4	3	4	4
	15. El director presta atención a las propuestas de sus docentes, escuchándolos y tomándolos en cuenta.	4	4	4	4
	16. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares impulsa la utilización de técnicas participativas, promocionando el trabajo en equipo.	4	4	4	4
	17. El director promueve la identidad cultural del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares y a la acomodación a la cultura de los estudiantes.	4	3	3	4
	18. El director impulsa a la definición del perfil organizativo del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	4	4	3
	19. En el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares ha una exploración de los intereses de los docentes y alumnos, así como también la armonización de las ideologías y opiniones.	3	3	3	4
	20. El director impulsa la autonomía, orden y seguridad del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares a través de la potenciación de clima interactivo.	4	4	4	4
	21. El director se preocupa constantemente por su propia formación, participando en capacitaciones, talleres, eventos académicos, etc.	3	3	3	3
	22. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares ayuda a sus docentes para su formación y superación profesional.	4	3	4	4
	23. El director promueve relaciones con entidades para la capacitación y formación de sus docentes e impulsa a los docentes a la investigación.	4	4	4	4
Liderazgo formativo-administrativo	24. El director dirige y supervisa la elaboración de los documentos del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	3	4	4	3
	25. El director se preocupa por gestionar la adquisición de los recursos materiales y en la promoción del cumplimiento de las normas del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	3	3	4
	26. El director informa constantemente a los docentes y padres de familia sobre la marcha administrativa, académica y pedagógica del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	3	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISION DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI () NO ()


Mg. Román Javier Quijano
DOCENTE - UNHEVAL

Firma y Sello del juez



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
HUÁNUCO – PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Mg. Abimael Adam Francisco Paredes Especialidad: Gestión Empresarial.

Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

DIMENSIÓN	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Liderazgo carismático-emocional	1. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares presenta un perfil profesional relevante y acorde a los requerimientos de la entidad.	3	3	4	3
	2. El director muestra signos de tener experiencia profesional y preparación personal para la dirección; legitimando el proceso selectivo que le llevó al cargo.	4	3	2	3
	3. El director genera representatividad y aceptación en el cargo porque muestra coherencia, compromiso, entusiasmo y sentido del humor en cada una de sus acciones.	4	3	4	4
	4. El director valora la dignidad de cada persona; promocionando la estima, consideración y reconocimiento de los méritos de cada uno de ellos, dentro y fuera del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	4	4	3
	5. El director manifiesta cortesía y deferencia hacia su personal, preocupándose por las necesidades de cada uno de ellos.	4	4	4	3
	6. El director impulsa la autoconfianza de sus docentes y trabajadores, protegiéndolos de las críticas injustificadas.	4	3	4	4
	7. El director impulsa la definición, determinación y cumplimiento de la misión y visión del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	4	4	4
	8. El director es creativo para proponer acciones y soluciones, lo cual le permite proponer objetivos desafiantes pero alcanzables.	4	3	3	4
	9. El director se preocupa por la planificación y gestión de los cambios necesarios en el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	4	3	4
	10. El director impulsa con iniciativas pertinentes a la superación de la resistencia al cambio.	4	3	4	3
	11. El director se esmera por intervenir en proyectos, planes profesionales, diseño de metodologías, evaluación e innovación.	4	4	3	4
	12. El director interviene en el diseño de la estructura y organización del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	3	4	4
	13. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares tiene una acertada elección de sus colaboradores.	3	4	3	4

Liderazgo participativo-cultural	14. El director otorga acertadamente la confianza y responsabilidad de sus colaboraciones.	4	3	4	4
	15. El director presta atención a las propuestas de sus docentes, escuchándolos y tomándolos en cuenta.	4	4	4	4
	16. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares impulsa la utilización de técnicas participativas, promoviendo el trabajo en equipo.	4	4	4	4
	17. El director promueve la identidad cultural del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares y a la acomodación a la cultura de los estudiantes.	4	3	3	4
	18. El director impulsa a la definición del perfil organizativo del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	4	4	3
	19. En el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares ha y una exploración de los intereses de los docentes y alumnos, así como también la armonización de las ideologías y opiniones.	3	3	3	4
	20. El director impulsa la autonomía, orden y seguridad del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares a través de la potenciación de clima interactivo.	4	4	4	4
	21. El director se preocupa constantemente por su propia formación, participando en capacitaciones, talleres, eventos académicos, etc.	3	3	3	3
	22. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares ayuda a sus docentes para su formación y superación profesional.	4	3	4	4
	23. El director promueve relaciones con entidades para la capacitación y formación de sus docentes e impulsa a los docentes a la investigación.	4	4	4	4
Liderazgo formativo-administrativo	24. El director dirige y supervisa la elaboración de los documentos del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	3	4	4	3
	25. El director se preocupa por gestionar la adquisición de los recursos materiales y en la promoción del cumplimiento de las normas del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	3	3	4
	26. El director informa constantemente a los docentes y padres de familia sobre la marcha administrativa, académica y pedagógica del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	3	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISION DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI () NO ()

EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO SI (X) NO ()


 FIRMA Y SELLO DEL JUEZ
 Adam Francisco Paredes
 DNI: 22493088



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
 HUÁNUCO - PERÚ
 ESCUELA DE POSGRADO



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: M^s. Freddy Royal Higuera Condor Especialidad: Gestión Empresarial.

"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ITEM	RELEVAN CIA	COHEREN CIA	SUFICIEN CIA	CLARI DAD
Compromiso afectivo	1. Tengo confianza plena en los valores que se practica en la institución educativa, yo que va acorde a la moral y a las buenas prácticas.	4	4	3	4
	2. Siento apego emocional por el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, porque siento sus necesidades y problemas como si fueran míos.	4	4	4	3
	3. Me he integrado plenamente con el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares, porque me inspira a desempeñarme bien en el trabajo.	4	3	4	4
	4. Estoy convencido que el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares satisface mis necesidades profesionales y personales.	4	4	3	4
	5. Tengo voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	3	4	4	4
	6. Estoy convencido que el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares satisface plenamente mis necesidades como docente.	4	4	4	4
	7. Creo que fue una decisión acertada trabajar en este Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares porque cubre mis necesidades.	4	4	4	4
	8. Manifiesto orgullo de pertenecer a este instituto superior porque considero que es mi segundo hogar.	4	4	4	4
	9. Este instituto superior tiene una gran significatividad para mí, por lo que me siento ligado emocionalmente.	4	4	4	4
	10. Tengo una sensación de deuda con el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares porque me permitió realizarme como docente.	4	3	3	4
	11. Aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en este Instituto Superior Tecnológico.	4	4	4	4
	12. Sería duro para mí dejar este instituto superior tecnológico, inclusive si lo quisiera.	4	3	4	4
Compromiso de continuación					

Liderazgo participativo-cultural	14. El director otorga acertadamente la confianza y responsabilidad de sus colaboradores.	4	3	4	4
	15. El director presta atención a las propuestas de sus docentes, escuchándolos y tomándolos en cuenta.	4	4	4	4
	16. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares impulsa la utilización de técnicas participativas, promocionando el trabajo en equipo.	4	4	4	4
	17. El director promueve la identidad cultural del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares y a la acomodación a la cultura de los estudiantes.	4	3	3	4
	18. El director impulsa a la definición del perfil organizativo del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	4	4	3
	19. En el Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares ha y una exploración de los intereses de los docentes y alumnos, así como también la armonización de las ideologías y opiniones.	3	3	3	4
	20. El director impulsa la autonomía, orden y seguridad del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares a través de la potenciación de clima interactivo.	4	4	4	4
	21. El director se preocupa constantemente por su propia formación, participando en capacitaciones, talleres, eventos académicos, etc.	3	3	3	3
	22. El director del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares ayuda a sus docentes para su formación y superación profesional.	4	3	4	4
	23. El director promueve relaciones con entidades para la capacitación y formación de sus docentes e impulsa a los docentes a la investigación.	4	4	4	4
Liderazgo formativo-administrativo	24. El director dirige y supervisa la elaboración de los documentos del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	3	4	4	3
	25. El director se preocupa por gestionar la adquisición de los recursos materiales y en la promoción del cumplimiento de las normas del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	4	3	3	4
	26. El director informa constantemente a los docentes y padres de familia sobre la marcha administrativa, académica y pedagógica del Instituto Superior Tecnológico Aparicio Pomares.	3	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISION DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI () NO ()


FIRMA Y SELLO DEL JUEZ

NOTA BIOGRAFICA



DATOS PERSONALES

Martha Gonzales

Mi nombre es Martha Teresa Gonzales Mendizabal, nací en Huaral. Desde la niñez viví en la ciudad de Huánuco. Realicé mis estudios primarios en la escuela pública Pedro Sánchez Gavidia, luego la secundaria en el colegio Nuestra Señora de las Mercedes, ambos en la ciudad ya mencionada.

Mis estudios anhelados superiores siempre fue ser una buena profesional en el sector educativo. Realizándome de esa manera como docente en el nivel secundario con la especialidad de Lengua y Literatura, teniendo como casa de estudio la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

Con el apoyo de mi madre y hermanos he logrado estar donde estoy, trabajé en diferentes II.EE de la región Huánuco, desempeñándome con esmero y dedicación por el bienestar de los estudiantes y por la educación peruana. Actualmente vengo desempeñando labores profesionales en la II.EE 33065 Pacrovuncan – Hco, como docente contratada.

Así mismo realicé estudios de posgrado en la misma Universidad en la Facultad de educación, obteniendo el grado de Magister en educación con mención en investigación y docencia superior.

Me considero una persona perseverante, respetuosa y humilde.



ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso - Cayhuayo
Teléfono 514760 - Pág. Web, www.posgrado.unhval.edu.pe



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En la Plataforma Microsoft Teams de la Escuela de Posgrado, siendo las 18:00h, del día martes 22 DE DICIEMBRE DE 2020 ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Napoleón CESPEDES GALARZA
Dr. Haiber ECHEVARRIA RODRIGUEZ
Mg. Isabel DÁVILA CARDENAS

Presidente
Secretario
Vocal

Asesor de tesis: Dr. Wilfredo Antonio SOTIL CORTAVARRIA (Resolución N° 02790-2018-JUNHEVAL/EPG-D)

La aspirante al Grado de Maestro en Educación, mención: Investigación y Docencia Superior, Doña Martha Teresa GONZALES MENDIZABAL.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: "LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO APARICIO POMARES, HUÁNUCO - 2019".

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis las observaciones siguientes:

Obteniendo en consecuencia la Maestría la Nota de Discrepante (16)
Equivalente a buena por lo que se declara Aprobado
(Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente ACTA en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 18:30 horas de 22 de diciembre de 2020.

PRESIDENTE
DNI N° 37897366

SECRETARIO
DNI N° 33692403

VOCAL
DNI N° 33676258

Leyenda:
19 a 20: Excelente
17 a 18: Muy Bueno
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 01602-2020-JUNHEVAL/EPG)

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

1. IDENTIFICACION PERSONAL:

Apellidos y Nombres: **MARTHA TERESA GONZALES MENDIZABAL**

DNI: **46798641** Correo electrónico gonzalesmartha1000@gmail.com

Teléfono de casa: _____ Celular: **975 186 843** Oficina: _____

2. IDENTIFICACION DE LA TESIS

POSGRADO
MAESTRIA EN : EDUCACIÓN

GRADO ACADÉMICO OBTENIDO: **MAESTRO**

TITULO DE LA TESIS: **"LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO Y SU RELACION CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO APARICIO POMARES, HUANUCO – 2019"**

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulte el repositorio
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica. Mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional-UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.


En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Así mismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendrá el tiempo de acceso restringido:

() 1 año () 2 años () 3 años () 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha 03 de marzo de 2021


Martha Teresa Gonzales Mendizabal.
DNI N° **46798641**