

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

ESCUELA DE POSTGRADO



**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU RELACIÓN
CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA ABELARDO GAMARRA DE LA
CIUDAD DE TRUJILLO, 2019.**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN,
MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

AUTORA:

Aguilar Gómez, Silvana Mayte

ASESOR:

Ugarriza Gross, Gustavo Adolfo

Fecha de sustentación 2019-11-21

Trujillo – Perú.

2019

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

ESCUELA DE POSTGRADO



**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU RELACIÓN
CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA ABELARDO GAMARRA DE LA
CIUDAD DE TRUJILLO, 2019.**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN,
MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

AUTORA:

Silvana Mayte Aguilar Gómez

ASESOR:

Ugarriza Gross, Gustavo Adolfo

Fecha de sustentación 2019-11-21

Trujillo – Perú.

2019

DEDICATORIA

A Dios.

Por darme su infinita Gracia y bendición, permitiéndome lograr mis objetivos en especialmente en este reto profesional

A nuestros padres:

Por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, que me han servido de ejemplo para seguir adelante en la vida.

A mi querido novio por estar siempre presente acompañándome y dándome el apoyo espiritual, moral, fortaleza y amor para lograr mi objetivo

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, compartiendo sus conocimientos y vivencias académicas.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a nuestros padres, por darme la vida e inculcarme el estudio y confiar en mí, a mi novio por ser mi motor en este sueño y creer en mí.

Agradecemos a nuestros docentes de la Escuela de Postgrado de la Universidad Antenor Orrego, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra Maestría, de manera especial a nuestro asesor al master

Gustavo Ugarriza Gross por su paciencia y dedicación al logro de la presente investigación.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar el liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la ciudad de Trujillo 2019. El tipo de estudio fue no experimental cuantitativo, cuyo diseño fue correlacional transversal. Se aplicó en una muestra de 19 docentes de la institución educativa mencionada. Se utilizó como instrumentos a la Escala de Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio y a la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. Finalmente, se concluyó que existe relación directa entre el liderazgo transformacional de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019 ($p < .01$), con un coeficiente de correlación de Spearman que es igual a ,872**, lo cual significa que la relación es significativa. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, compromiso organizacional, no experimental, correlacional.

ABSTRACT

The objective of the present investigation was to determine the relationship of the transformational leadership of the Directors and the organizational commitment of the teachers of the Abelardo Gamarra Educational Institution of the City of Trujillo 2019. The type of study was non-experimental quantitative, whose design was cross-correlational. It was applied in a sample of 2 directors and 17 teachers of the aforementioned educational institution, making a total of 19 participants. The Bass and Avolio Transformational Leadership Scale and the Meyer and Allen Organizational Commitment Scale were used as instruments. Finally, it was concluded that there is a direct relationship between the transformational leadership of the directors and the organizational commitment of the teachers of the Educational Institution Abelardo Gamarra of the City of Trujillo 2019 ($p < .01$), with a Spearman correlation coefficient that is equal to, 872 **, which means that the relationship is significant. Therefore the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted.

Key words: Transformational leadership, organizational commitment, non-experimental, correlational.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
I. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Realidad problemática	10
1.2. Enunciado del problema:.....	13
1.3. Objetivos:	13
1.3.1. Objetivo general:	13
1.3.2. Objetivos específicos:.....	13
1.4. Hipótesis:	14
1.4.1. Hipótesis alternativa:	14
1.4.2. Hipótesis nula:	14
1.5. Justificación	14
II. MARCO TEÓRICO	16
2.1. Antecedentes:	16
2.1.1. Internacional:.....	16
2.1.2. Nacional.....	18
2.1.3. Local.....	22
2.2. Teorías relacionadas al tema	22
2.2.1. Liderazgo transformacional:	22
2.2.2. Compromiso organizacional	27
III. MATERIAL Y MÉTODOS	32
<u>3.1.</u> Material:.....	32
3.1.1. Población	32
3.1.2. Muestra	32
3.1.3. Unidad de análisis	32
3.2. Método:.....	32
3.2.1. Tipo de estudio	32
3.2.2. Diseño de investigación	32
3.2.3. Variables y operativización de variables	33

3.2.4.	Instrumentos de recolección de datos	36
3.2.5.	Procedimiento y análisis estadístico de datos	36
IV.	RESULTADOS	38
V.	DISCUSIÓN	44
VI.	CONCLUSIONES	48
VII.	RECOMENDACIONES	49
VIII.	REFERENCIAS	50
IX.	ANEXOS	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Correlación entre el Liderazgo transformacional de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.....	38
Tabla 2. Correlación entre la dimensión Motivación Inspiracional de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.....	39
Tabla 3. Correlación entre la dimensión Estimulación intelectual de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.....	40
Tabla 4. Correlación entre la dimensión Influencia idealizada de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.....	41
Tabla 5. Correlación entre la dimensión Consideración individualizada de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.....	42
Tabla 6. Prueba de normalidad de Shapiro Wilk del Liderazgo transformacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.....	72
Tabla 7. Prueba de normalidad de Shapiro Wilk del Compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.....	73

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad vivimos en un mundo de constantes cambios donde las organizaciones compiten entre sí y la educación no es ajena a ella, hoy en día existe el liderazgo en las empresas que tienen como objetivo la motivación y el compromiso de los colaboradores, es por ello que se están tomando la iniciativa de preocuparse más por el talento humano, También es importante el compromiso organizacional conocido como engagement, ya que el éxito de la empresa también depende en gran parte del compromiso organizacional que tiene el colaborador hacia su lugar de trabajo

Según Bass (1999) nos habla del Liderazgo Transformacional quien es que orienta a sus seguidores, los alienta e inspira a grandes retos, desafío y motiva (...)

Según Meyer y Allen (1997) nos habla del compromiso organizacional, es la identificación y relación entre una persona y organización.

Mba & Educación Ejecutiva (2011) en su revista “Ránking de empresas que más promueven el liderazgo en la región”. Según Hay Group, los top 3 en liderazgo de América Latina son Unilever, LAN y 3M. Todas estas empresas cuentan con programas de desarrollo para que los trabajadores cumplan sus metas o estrategias, que tengan la oportunidad de desarrollar habilidades o competencias.

Expansión en alianza con CNN (2015) “80% de las empresas en México, sin empleados líderes” según en la revista actualmente 74 de cada 100 empresas en Latinoamérica valoran las estrategias de desarrollo de liderazgo.

Mba & Educación Ejecutiva (2012) en su revista “El compromiso organizacional es indispensable para alcanzar las metas” también se le

conoce como Engagement. Según el gerente de PayRoll Capital Humano Rodrigo Correa, dice que todo personal a cargo de responsabilidades dentro de la empresa entregue al máximo su desempeño y estén dispuestos hacer horas extras si es necesario y estén contentos con su trabajo. Sin embargo, si el colaborador se expresa mal de la empresa, se siente estresado o no está a gusto con su puesto de trabajo, es también de los jefes observar lo que sucediendo en la empresa y apoyar para que estén satisfechos.

Diario Gestión (2016). Según el informe “¿Para qué sirve el liderazgo transformacional?”, conocido también como “liderazgo carismático”. Se basa en la motivación para alcanzar los objetivos comunes, entiende que cada persona es única, con habilidades específicas. Siendo un historiador el creador y experto en personalidades presidenciales James MacGregor Burns. Años más tarde Bernard M. Bass, investigador de la Universidad de New York, convirtió la idea en la actual teoría. El liderazgo transformacional asume los cambios que se tiene que empezar, pasión por el trabajo, predicar con el ejemplo, estimular a tu equipo, cuidar de cada miembro y motivarlos.

Diario Gestión (2015) “liderazgo impacta en 70% en clima organizacional” según Paula Szeinman, Líder de Clima Organizacional. Nos dice que cada vez más empresas prefieren realizar encuestas para conocer el sentir de sus colaboradores y tomar decisiones que contribuyan a impulsar su productividad.

Diario Gestión (2016). Según el informe “tendencias globales del compromiso de los empleados 2016”, Perú es uno de los países con mayor grado de compromiso laboral en la región. Esto influye positivamente en el desempeño de sus funciones; permitiendo de esta manera que se incrementen los niveles de productividad y por ende que la rentabilidad de la compañía. A nivel global, el compromiso laboral ha ido en incremento, América Latina lidera esta tendencia con un promedio de 72%, el Perú supera con 74%.

Ucv Radio Noticia Creciendo Juntos (2017). “Docentes de Trujillo son capacitados en estrategia de liderazgo”. Formar docentes líderes contribuyen al crecimiento es los estudiantes, Son más de 75 docentes procedentes de instituciones públicas y privadas de Trujillo, Donde desarrollaran competencias que les permita lograr una enseñanza de calidad para el desarrollo de sus estudiantes como líderes. “Es muy importante tener docentes emocionalmente sanos, para que puedan apoyar a sus estudiantes de forma integral.

La Institución Educativa Abelardo Gamarra tiene más de 20 años en el rubro educativo, brindando una enseñanza de calidad en los alumnos y teniendo docentes de excelencia académica. Hoy en día, en un mundo cambiante donde la educación está inmersa a estos cambios tanto en ciencia y tecnología obliga a los docentes a enfrentar cada vez grandes retos.

Para identificar el problema tuvimos acceso a través de una entrevista con el director y docentes donde pudimos obtener información. Los docentes nos alcanzaron inquietudes más relevantes, manifestaron que la comunicación interna no era muy fluida y sentían que no existía un acompañamiento individual de las actividades, lo cual caía en desmotivación y a su vez necesitaban poder realizar trabajos más coordinados en especial para eventos que deberían ser trascendentes para la Institución como la participación de concursos interinstitucionales en las ramas de ciencias y las artes. También manifestaron que buscaban que la Institución debería tener más facilidad de llegar a ellos de una manera empática, asertiva, transmitirles confianza y respeto.

En la entrevista con el Directo Wilmer Colmenares, nos manifestaron que como Institución esperan contar con docentes que se identifiquen con la institución, que tengan un alto grado de compromiso profesional, que no sólo vean su trabajo como una oportunidad económica y que los docentes den todo de su conocimiento y experiencia en los alumnos.

Con la información obtenida por los docentes y la dirección, hemos evidenciado primero que existe un inadecuado liderazgo lo que produce que los docentes se encuentren desmotivados, no sean comunicativos y no realicen trabajos en equipo de una manera eficiente; segundo, el bajo compromiso institucional de los docentes ocasiona que no se incluyan en los logros institucionales, es decir no se identifican ni involucran con la institución y sólo buscan de manera individual sus resultados o a sólo se conforme con sus beneficios económicos. Según Peiró y Rodríguez (2008), (citado por Loza, 2014) nos dice que el liderazgo inadecuado puede volverse una fuente importante de estrés que contribuya al surgimiento de experiencias negativas de los colaboradores y perjudique su bienestar, que experimenten bajos niveles de satisfacción laboral, menores niveles de compromiso afectivo, mayor estrés psicológico y mayores niveles de conflicto (p.15).

1.2. Enunciado del problema:

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la ciudad de Trujillo, 2019?

1.3. Objetivos:

1.3.1. Objetivo general:

Determinar el liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la ciudad de Trujillo 2019.

1.3.2. Objetivos específicos:

- Determinar la relación la dimensión Motivación Inspiracional y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

- Determinar la dimensión Estimulación intelectual y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.
- Determinar la dimensión Influencia idealizada y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.
- Determinar la dimensión Consideración individualizada y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

1.4. Hipótesis:

1.4.1. Hipótesis alternativa:

Hi: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

1.4.2. Hipótesis nula:

Ho: No existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019

1.5. Justificación

Asimismo, cabe destacar que la presente Investigación se justifica porque significó un aporte importante para la Institución Educativa Abelardo Gamarra.

Valor teórico. Este estudio permitió reforzar las teorías sobre el liderazgo transformacional y compromiso organizacional, hoy en día se está tomando importancia al talento humano en las organización, esta investigación permitió conocer los resultados de liderazgo transformacional y compromiso organizacional de la institución, así mismo poder sugerir un plan de acción como capacitaciones y charlas; también

algunas recomendaciones como ser más comunicativos y estar identificados con la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo.

Unidad metodológica. El presente estudio se realizó siguiendo los métodos científicos, lo cual permitió nuevas investigaciones de liderazgo y compromiso organizacional, para mejorar el ambiente organizacional donde la motivación y la comunicación sean un factor importante para la institución, docente y alumnos. Esta investigación mostró la realidad local de la ciudad de Trujillo.

Relevancia social. Los beneficios de la investigación fueron muy favorables en la sociedad y en la institución, sobre todo los directores y docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la ciudad de Trujillo, logrando capacitaciones y charlas, así mismo conocer sus emociones y poder mejorar la comunicación y que la motivación juegue un papel importante y se sientan comprometidos con su institución, no solo en lo económico sino de factor trascendente, ya que los docentes serán del impacto de sus enseñanzas en la niñez juventud y ello conllevará aun aporte real a la sociedad, brindando una buena enseñanza a los alumnos de la institución.

Implicancias prácticas: Debido a que de acuerdo a los hallazgos encontrados en esta investigación, los cuales permitieron comprobar la relación entre las variables, se podrán efectuar mejoras a través del diseño y ejecución de programas de capacitación, cuyas estrategias y actividades permitan fortalecer el liderazgo transformacional percibido y por ende el compromiso organizacional de los docentes.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes:

2.1.1. Internacional:

Entre los antecedentes que destacan relacionados con las variables de investigación, se encuentran a nivel internacional Mendoza, García y Nava (2014) en su estudio ***Modelamiento Estructural del Compromiso Organizacional, Liderazgo Transformacional y Variables de Resultado en Personal que Labora en Escuelas Públicas de Educación Básica en el Distrito Federal***, en la ciudad de México, tuvo por objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, a través de un estudio correlacional. Se utilizó un cuestionario de comportamiento organizacional adaptado de Meyer y Allen (1997) para su encuesta sobre liderazgo transformacional se adaptó “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), elaborado por (Bass & Avolio, 1997); en la Universidad de Binghamton en Nueva York. Concluye: los impactos directos significativos de los compromisos estructurales ocurren en casi la misma proporción de sus coeficientes beta estándar en ambos líderes de transformación. Llegó a la conclusión de que el líder de la transformación tiene un impacto en la satisfacción. El liderazgo de transacción tiene un impacto directo significativo en la satisfacción. Existe una correlación directa significativa entre el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional.

El antecedente destaca debido a que, para el desarrollo de una buena satisfacción del colaborador, resulta necesario que el líder implemente adecuadas estrategias transformativas en la organización.

Rojas (2012), realizó una tesis titulada ***El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana***. El objetivo general fue describir la transformación de liderazgo en las Junta tres preparatorias, pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana de Santiago de Chile, basado en la

percepción de los profesores y determinar la existencia de diferencias significativas entre la percepción maestros director liderazgo transformacional 3 Escuelas del Bicentenario en cuanto a la percepción de los profesores 3 liceos regularidad, el estudio tuvo una metodología experimental, utilizando a las encuestas de recogida de datos utiliza una muestra de 54 profesores y 7 de 8 liceos bicentenario y 3 liceos normales. De estas conversaciones hay 28 profesores en docenas de universidades y 26 en liceos normales. Después de procesar los datos se dan las siguientes conclusiones: agencias ejecutivas es muy importante ya que los datos indicados 18 (Anderson, 2010; Weinstein y Muñoz, 2016). Por esta razón, los resultados obtenidos en este estudio permiten una primera aproximación para identificar los factores más valorados dirección de los maestros son, en última instancia, lo que proporcionaría la información necesaria para identificar cuyo objetivo es mejorar el ambiente de trabajo en las escuelas. Las principales conclusiones son que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones director de liderazgo transformacional en contraste percepciones de maestros 3 Escuelas del Bicentenario en cuanto a la percepción de los profesores 3 escuelas regulares.

El antecedente es importante ya que se identificaron aquellos factores necesarios como el brindar información a los subordinados, teniendo en cuenta sus necesidades personales, a fin de que el clima laboral sea oportuno para el cumplimiento de los objetivos en común.

Montiel (2012) realizó la tesis titulada ***El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria. Universidad de Zulia Maracaibo.*** Su objetivo fue determinar la relación entre la gestión de la educación y el liderazgo transformacional desempeño docente en las instituciones educativas en la enseñanza primaria y Ovelio Simón Bolívar Araujo Ciudad Losada. El diseño es correlacional, el estudio tiene un enfoque cuantitativo con una escala descriptiva, se tomaron muestras de 99 individuos, que se utiliza

como una herramienta de evaluación de la función de liderazgo cuestionario que contiene 21 reactivos. Se llegó a las siguientes conclusiones: a) A los fines previstos para definir los fundamentos esenciales de liderazgo transformacional que trascendía efecto, la consideración individual, estimulación intelectual y la tolerancia psicológica y que debe predominar en la educación de gestión de la educación subsistema de primaria Simón Bolívar y Ovelio Araujo Ciudad Losada, el nivel efectivo Estas bases de principal, donde las consideraciones individuales parecen ser muy eficientes en su aplicación como. b) prueba utilizando correlación de Pearson reveló un índice de conexión 0.476, lo que significa que hay baja tasa relativa positiva.

En el antecedente mencionado, se expone el bajo impacto que tiene el liderazgo transformacional en el desempeño, razón por la cual sería oportuno profundizar en la relación de ambas variables, de acuerdo a otras variables intervinientes como la satisfacción del clima laboral.

2.1.2. Nacional.

A nivel nacional, Loza (2014) en su tesis denominada ***Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa particular "Simón Bolívar" De La Ciudad De Tarapoto.*** Consideraron el liderazgo de estilo y los compromisos organizacionales como parámetros que permiten condiciones adecuadas, ya que se presentan como las condiciones básicas para la organización. El objetivo principal fue establecer una relación entre el estilo de gestión y el compromiso organizacional entre los docentes del hogar privado "Simón Bolívar" en la ciudad de Tarapoto. La población es de 100 docentes, aplicada en una investigación no experimental correlacional, el 65% hombres y el 35% mujeres; 15% con un título de maestría, 56% con un título en educación y 19% de educación secundaria superior. Al ser 100% personalizado con 2 a 3 años de servicio. Los resultados indican que el estilo de liderazgo dominante está "disponible comercialmente" y el

compromiso predominante es "abandonado". Como resultado, existe un vínculo entre el estilo de gestión y las obligaciones estructurales.

Del antecedente, se destaca la relación positiva que existe entre las estrategias que utilizarían un líder transformacional y el nivel de compromiso desarrollado por los colaboradores que pertenecen a una organización, pudiendo ser un favor favorable para el éxito de la empresa.

Salvador y Sánchez (2018) en su tesis titulada **Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente**. Universidad Nacional del Antiplano, Puno. Su objetivo era analizar la comparación entre el liderazgo gerencial y la organización de las obligaciones del docente. El objetivo es determinar la importancia de la educación y la formación en el campo de la educación y la formación. N ° 22-Unidad en Gestión 01. La metodología fue no experimental, transversal, asimismo correlacional con nivel descriptivo. La población es definitiva y el muestreo fue probable. Empleado de documentos válidos y confiables. Resultados correspondientes rho Spearman =, 676 y valor de $p = 0.000$ menor que el nivel $\alpha = 0.05$. Conclusión: existe una correlación moderada entre los líderes directivos y las obligaciones organizacionales de los docentes del sistema de enseñanza no. 22-UGEL 01.

Del antecedente se destaca la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el compromiso del colaborador, siendo el primero, un facilitador de sentimientos de pertenencia y aceptación, así como responsabilidad por parte del trabajador para con la organización.

Martínez (2013) en su investigación. **El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco**, Pontificia Universidad Católica del Perú. El estudio es descriptivo, el método de dos instrumentos utilizados se utilizó por primera vez en el asesoramiento científico y en textos especializados virtuales escritos, y el Cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ-5S) forma el docente y el director; y entrevista con una

población de 19 profesores. Asegura que la transformación del liderazgo les permita a los gerentes influir en sus maestros, para que conozcan y administren los atributos a los líderes escolares. Gestión de escuelas que promueven las relaciones humanas entre maestros y directores que benefician a las organizaciones. Ella concluye que todos los profesores como tres de las 10 características de la escuela de liderazgo transformacional publicitan y 7 facilitan las organizaciones de directores de comunicación: influencia docente (91.5%), motivación instruccional (93.5%) y estimulación estudiantil (96.1%). Los maestros creen que el director es una característica que debe desarrollarse porque necesita agregar un tratamiento personal para coordinar su trabajo diario con la comunicación horizontal.

Del antecedente, se destaca que el liderazgo transformacional es un factor importante para incrementar la gestión educativa en centros de enseñanza, pudiendo ser un elemento importante para que se lleven de forma adecuada los objetivos propuestos en el sector educativo.

Castro (2016) en su estudio ***Dimensiones del Liderazgo Transformacional Predominantes en la Directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la Provincia de Talara, de la ciudad de Piura, Perú.*** El estudio fue descriptivo. Se utilizó una población de 23 docentes. Nos indica para recoger la información se utilizó una encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario estructurado Multifactor Leadership Questionnaire conocido en sus siglas en inglés MLQ (form 5X – abreviada), instrumento elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio, y está compuesto por 45 ítems que miden múltiples variables. Es un instrumento validado en diversos estudios e investigaciones. El resultado es que a medida que la autopercepción de los principales problemas de liderazgo que prevalece es idealizado influencia, motivación, inspiración y estímulo intelectual, el gerente tiene una comida, ya que es reconocido por la mayor escala de 5 (siempre) en estos tamaños; Esta Directiva se considera admirada, respetando a sus

seguidores y compartiendo sus valores morales; El director de esta institución educativa también percibe como alentador a su maestro y, a través de ese optimismo, las infusiones se interesan dentro de la organización; Además, ella cree que la creatividad y la innovación se desarrollan a la luz de las dificultades. Otra dimensión que también rodea a la cuenta individual de acuerdo a la percepción de la directora, la escala de evaluación 4, que es casi siempre lo hace con la conclusión final de que se cree el director para desarrollar este liderazgo dentro de la gestión del sistema educativo. Las dimensiones del liderazgo transformacional dominan el principal y perciben que los profesores son: La dimensión de activación intelectual. El liderazgo transformacional es dominante en la gestión de la organización.

Del antecedente, es relevante la importancia que cumple la estimulación intelectual del director en los subordinados, a fin de favorecer a que estos cumplan con sus funciones de manera efectiva y eficiente, permitiendo el desarrollo organizacional.

Castro (2014) en su investigación ***El liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura – Perú, de la Universidad de Piura.*** Empleó el tipo de investigación experimental y se hizo un estudio correlacional, con dos tipos de población profesores y directores de los Centros de Educación Básica e Instituciones Educativas de los departamentos del Atlántico y Magdalena. Los cuestionarios de gestión se utilizaron como herramientas. La conclusión es que el liderazgo afecta a los profesores. El compromiso activo de los maestros influye directamente en el liderazgo del liderazgo, entonces, si podemos decir que el liderazgo es un proceso de influencia mutua donde los gerentes / líderes y colegas construyen y transforman la misión, visión y cultura de la universidad para lograr los objetivos previamente acordados.

Del antecedente destaca la importancia del liderazgo transformacional para que se cumplan los objetivos propuestos, permitiendo generar una

influencia positiva a la par que se construyan relaciones sólidas que faciliten el cumplimiento de objetivos mutuos.

2.1.3. Local.

Finalmente, a nivel local, Quiliche (2017) en su investigación ***Liderazgo transformacional del director y clima organizacional en instituciones educativas de la Red Sayapullo de la provincia Gran Chimú - 2017***. El estudio se realizó para determinar la relación entre el liderazgo transformacional del director y la organización en las instituciones educativas de la provincia de Sayapullo, provincia de Gran Chimú, desarrollada en una investigación correlacional transversal. En el estudio, se usó la teoría de Bass. Los residentes con este estudio son 95 maestros y la muestra 76. Usó un cuestionario de 20 ítems. Conclusión: Existe una correlación significativa entre liderazgo y compromiso organizacional en la red Sayapullo en Gran Chimú - 2017. Hay 43 docentes con bajas calificaciones en 57%, 33 docentes con un promedio de 43% y ningún docente de alto nivel cantidad al 0% de maestro (p.62).

Del antecedente se destaca su importancia en tanto que estudia los efectos del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional, exponiendo que cuando se implementen estrategias de un liderazgo transformacional, el clima será más participativo y productivo.

2.2. Teorías relacionadas al tema

2.2.1. Liderazgo transformacional:

Definición

Según Bass (2000, citado por Mendoza y Ortiz, 2006) opina que el liderazgo transformacional es aquel que motiva e inspira a la persona a realizar más de lo que ella misma espera y como resultado de eso se produce grandes cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. (p. 119-120).

También Willman y Velasco (2011) dicen que el liderazgo transformacional busca motivar, orientar, guiar e impulsar a sus subordinados para lograr propósitos comunes. (p. 70)

Por su parte Zerpa y Ramírez (2012) opina que el liderazgo transformacional es la capacidad y habilidad para influir en los demás, consiguiendo mayor compromiso y esfuerzo por parte de los subordinados para lograr los objetivos y las metas institucionales, respondiendo a los cambios en la organización. (p.110)

De manera similar, Hellriegel, Jackson y Slocum (2003) dicen que el líder de transformación alienta a los seguidores a pensar y aceptar nuevas perspectivas de visión, también promueve el desarrollo de otros para ser líderes o mejores líderes y formar una organización o grupo como una comunidad de personas que aprenden probado y recompensado por su éxito. (P.13)

Teorías sobre el liderazgo transformacional

Para fundamentar y explicar el liderazgo transformacional se han considerado las siguientes teorías:

Teoría de Bass (1999):

Dice que el líder transformacional es aquel que orienta o encamina a sus seguidores, los alienta e inspira, instituyendo retos y desafíos, así como una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. El líder tiende a alentar a los empleados a menudo, permitiéndoles ver la importancia, el valor de algunos resultados y la forma de lograrlos; También fomenta intereses especiales para la misión y la visión de la organización, logrando así una alta eficiencia, satisfacción, retroalimentación, comunicación abierta y confianza mutua. (p.15)

La teoría del Líder Transformacional.

Ding y Melián (2012) esta teoría nos dice que un líder con visión y pasión pueden lograr grandes cosas por el entusiasmo inspirador, pueden transformar al individuo o al equipo hacia el logro de objetivos individuales o colectivos. El líder transformacional predica con el ejemplo y siempre está en el meollo de la acción, además están motivando frecuentemente a sus seguidores. Ellos creen que el éxito viene por el compromiso profundo y continuo, de las personas. Sin embargo, los líderes transformacionales buscan innovar frecuentemente, y si la organización o institución no tiene necesidad de cambiar, entonces ellos se sienten frustrados o fracasados. (p. 98)

Dimensiones del liderazgo transformacional

Según Bass (1985, citado por Bernal, 2000, p. 444-445) el líder transformacional se diferencia por cuatro dimensiones básicas, las cuales se relacionan con la labor que desempeña el docente y a continuación las detallamos:

a. Consideración individualizada

En general, se trata de cómo el líder satisface las necesidades e intereses individuales de cada seguidor, actuando como maestro o mentor. El líder es empático y proporciona apoyo, comunicación horizontal, los escucha atentamente, los respeta, asigna tareas como un medio de desarrollo, y los monitorea si necesitan apoyo. Con respecto al componente educativo, esta dimensión implica que el director debe realizar actividades de supervisión y preparatorias individuales para cada maestro.

b. Estimulación intelectual

Es aquí que el líder motiva a sus seguidores, incita y promueve la creatividad e innovación y deja que las personas piensen de forma

autónoma. Para un líder, las situaciones que se dan de manera inesperadas son vistas como oportunidades para generar aprendizajes. Por su parte los seguidores deben indagar, reflexionar acerca de las cosas y descubrir mejores maneras de llevar a cabo sus labores.

c. Motivación Inspiracional

Es aquí que el líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores, motiva e inspira a su equipo informando de lo que es necesario realizar, además los estimula para la ejecución de su labor. Les desafían con estándares altos, les comunican altas expectativas y aumentan el espíritu de trabajo en equipo. Son entusiastas y optimistas lo cual es transmitido también a su personal. En definitiva, esta dimensión hace referencia a aspectos intelectuales de desarrollo del trabajo y consecución de objetivos.

d. Influencia idealizada

Un líder tiene la capacidad de recibir la admiración de sus seguidores y realizar estos ideales; Será un modelo ideal con gran poder simbólico y gran moralidad. Al mismo tiempo, se considera como un modelo, porque se distingue rápidamente del otro por su personalidad y sus capacidades únicas para crear interés, enviar confianza y respeto.

En el campo de la ciencia, el director debe enviar interés, confianza en sí mismo; Asimismo, demostrar autoestima, fidelizar y comprometerse, comportarse de manera honesta y constante, respetar lo que hace y generar satisfacción en sus seguidores, a los fines de que este estudio se refleje en sus alumnos.

Indicadores de liderazgo transformacional

Para medir el liderazgo transformacional de los directores de la institución tomamos un cuestionario adaptado por Quiliche (2017, p. 21)

Bass (2000, citado por Quiliche 2017, p. 21), quien considera las siguientes dimensiones con sus respectivos indicadores:

Motivación inspiradora tiene como indicadores lo siguiente:

- Optimismo en actividades
- Decisiones para el bienestar

Estimulación intelectual tiene como indicadores lo siguiente:

- Ideas innovadoras
- Desarrollo de creatividad.
- Manejo de situaciones

Influencia idealizada tiene como indicadores lo siguiente:

- Sentido del humor.
- Manejo emocional.
- Tolerancia en la adversidad

Consideración individualizada tiene como indicadores lo siguiente:

- Desarrollo personal
- Manejo empático
- Claridad en sus propuestas.

Características del líder transformacional

Según Mendoza y Ortiz (2010) el líder transformacional se identifica por la capacidad y habilidad para generar grandes cambios en la persona (p. 124)

El líder transformacional es capaz de impulsar los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de promover la creatividad e innovación en los servicios que se brindan.

El liderazgo transformacional, enfatiza características intangibles tales como visión, valores comparativos e ideas, con el propósito de crear relaciones y dar una mayor comprensión de las actividades que se desarrollan.

2.2.2. Compromiso organizacional

Definición

El comienzo de Meyer y Allen (1997) indica lo señala como una condición psicológica, destacando la relación entre individuos y organizaciones que influyen en la decisión de reanudar o abandonar la organización. (P.18)

Meyer y Allen (1997) mencionaron que hay tres formas de demostrar la relación entre los socios y la organización: interna, coherente y de autenticación. El cumplimiento sigue cuando la forma y el comportamiento no se relacionan con una actitud cooperativa, sino simplemente para trabajar en ciertas declaraciones. (p 21)

Álvarez (2008) señala que la autenticación ocurre cuando un individuo acepta los efectos para establecer una relación adecuada, respetando sus valores sin aceptarlos como propios y evitando tal conflicto con el grupo. (p. 28).

Enfoques del compromiso organizacional

Meyer y Allen (1991) mencionaron que los resultados de conducir otras formas de organización tienen éxito en ser muy desiguales. Investigaron los parámetros relacionados con el compromiso, basados en la identificación, redención e implementación de tareas para lograr resultados satisfactorios. Estos parámetros mostraron una relación

negativa con los planes para dejar de ser parte de la empresa, pero la mejora en la provisión ganó parte de ella y cumplió los objetivos corporativos. (p.23)

Para Vazirani (2007, referido en Muñoz 2016), el cambio organizacional es el factor que tiene un empleado dentro de la organización. Un empleado comprometido conoce la compañía y trabaja con colegas para mejorar el rendimiento dentro de la organización. Porque hay una actitud positiva de los empleados hacia la empresa. (p. 48)

A partir de esta cita, se puede agregar que la participación juega un papel importante en el compromiso, y posteriormente mejora el rendimiento de los proyectos dentro de la organización.

Por otro lado, Macey y Schneider (2008, citado por Muñoz 2016) sugieren que el compromiso organizacional es un estado deseable, connota la participación, la pasión, el entusiasmo, esfuerzo y energía enfocada, por lo que tiene elementos de ambas actitudes y comportamiento. (p. 51)

También Mowday, Steers y Porter (1979, citado por Muñoz, 2016) informaron que el compromiso de las actitudes de la naturaleza que se caracteriza por una fuerte creencia y aceptación de objetivos y un intenso deseo de permanecer en la empresa. (p. 52)

Por lo tanto, se puede concluir que el compromiso organizacional crea mejoras en beneficio de la empresa, ya que permite al empleado dar lo mejor de sí mismo y pensar en el futuro de la empresa.

Dimensiones del compromiso organizacional

Según Meyer y Allen (1997, p. 25) propusieron un modelo con tres dimensiones, los cuales son: afectivo, de continuidad y normativo:

a) Compromiso afectivo

Se refiere a la identificación y participación de un empleado hacia la organización. Aquellos individuos con altas obligaciones se conservan en la institución solicitada. Esta dimensión tiene dos indicaciones que son características de la planificación y la participación.

Los autores señalan que la autenticación con la organización está en el valor de cada empleado, visto cuando el afiliado se siente orgulloso de su compañía cada vez que habla de ello en sus reuniones.

b) Compromiso de continuidad

Arias (2001) sugiere que el socio se considera continuo cuando ha invertido tiempo, trabajo y dedicación en la empresa. Si tiene que perderlo, todo lo que ha logrado en el momento en que ha trabajado. Por lo tanto, un empleado considera la relación e identificación con la agencia, lo que reduce la probabilidad de abandonar su trabajo. Como se mencionó anteriormente, cuanto mayor es el compromiso, mayor es la estabilidad laboral, se puede deducir. El compromiso continuo tiene un doble sacrificio personal y una oportunidad limitada. (P.7)

Esto puede incluir el hecho de que un factor emocional desempeña un papel importante y crucial en la vinculación del empleado con la organización, fomentando el desarrollo de su competencia en la ejecución de sus tareas.

c) Compromiso normativo

Cuando un empleado se considere obligado a permanecer en la institución, por el trabajo que se le confió y por la oportunidad que se le ha otorgado de trabajar en el, para darle sentido a los sentidos y sentido.

Indicadores de compromiso organizacional

Para medir el compromiso organizacional de los docentes de la institución tomamos un cuestionario

Meyer y Allen (1997, citado por Robles y García, 2010, p.30) quien considera las siguientes dimensiones con sus respectivos indicadores:

Compromiso afectivo tiene como indicadores lo siguiente:

- Identificación
- Involucramiento

Compromiso continuidad tiene como indicadores lo siguiente:

- Oportunidades laborales
- Vinculación hacia la organización
- Inversión tiempo

Compromiso normativo tiene como indicadores lo siguiente:

- Lealtad
- Sentido de obligación

Meyer, 1997 (citado por Cabrera y Urbiola, 2012) menciona que el empleado está en su trabajo; donde consideran que es obligatorio estar en un trabajo que le ofrecen. (p. 16)

Arias (2001) menciona que los trabajadores motivan su dimensión moral de santificación, de acuerdo con las reglas establecidas en el contrato de trabajo, lo que lo obliga a realizar sus deberes y ser un socio. Por lo tanto, el empleado encuentra fallas en la empresa porque le dio la oportunidad de conseguir un trabajo. (p. 45)

Por lo tanto, se puede agregar que esta conexión se relaciona con el sentido moral de la entidad hacia la compañía.

De acuerdo con Meyer y Allen (1997) sugieren tres maneras en las que los trabajadores se interponen a la organización, teniendo en cuenta que el compromiso organizacional favorece el apego emocional - participante emocional para la organización, ya que se sienten parte de ella y se sienten animados a seguir siendo parte de ella, adoptando obligaciones morales. Estos tipos tienen diferentes efectos en el comportamiento de un empleado, por ejemplo, archivos adjuntos, se sienten bien en términos de rol y se benefician de ello. (p. 59)

Tales formas pueden explicarse por el comportamiento que tienen los empleados en su trabajo, porque a través de él habrá un apego de comportamiento y compromiso para trabajar más allá de sus intereses personales.

III. MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. Material:

3.1.1. Población

La población estuvo conformada por 19 docentes en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019, se contabilizó a la población el 05 de marzo del 2019.

3.1.2. Muestra

En el presente estudio, el tamaño de la muestra fue equivalente al tamaño de la población. Por lo que la población es pequeña y conocida, y docentes están dispuestos a colaborar con el estudio, por tanto, la población muestra, ascendió a 19 participantes.

3.1.3. Unidad de análisis

Docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la ciudad de Trujillo 2019.

3.2. Método:

3.2.1. Tipo de estudio

La investigación fue no experimental, ya que no se van a manipular las variables, sino que se van a estudiar en su contexto natural.

3.2.2. Diseño de investigación

La investigación fue de tipo correlacional, porque se investigó las variables de liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional, cuyo esquema fue:

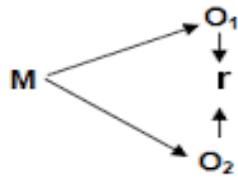


Figura 1. Diagrama de diseño correlacional.

M: Muestra

V1: Observa sobre la variable liderazgo transformacional

r : Relación entre variables

V2: Observación sobre la variable compromiso organizacional

Asimismo, según su temporalidad fue transversal, ya que los instrumentos se aplicaron en un momento determinado.

3.2.3. Variables y operativización de variables

Variable 1

Liderazgo Transformacional

Según Bass (1999) nos habla del Liderazgo Transformacional quien es que orienta a sus seguidores, los alienta e inspira a grandes retos y desafío. El líder es quien motiva frecuentemente a sus colaboradores (...)

Variable 2

Compromiso Organizacional

Según Meyer y Allen (1997) nos habla del compromiso organizacional, donde se identifica la relación entre una persona y organización lo cual influye en la decisión de continuar o dejar la organización.

Operativización de variables

Hipótesis	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones e indicadores			Escala de Medición
<p>Hi: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.</p> <p>Ho: No existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional</p>	Liderazgo transformacional	Según Bass (1999) Dice que el líder transformacional es aquel que orienta o encamina a sus seguidores, los alienta e inspira, instituyendo retos y desafíos, así como una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. El líder tiende a motivar frecuentemente a los colaboradores.	El liderazgo transformacional, será medido a través de las puntuaciones obtenidas en la Escala de Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio, a través de las dimensiones: Motivación Inspiracional, Estimulación intelectual, Influencia idealizada y Consideración	Motivación Inspiracional	Optimismo en actividades Decisiones para el bienestar	Ítems 9-12	Ordinal
				Estimulación intelectual	Ideas innovadoras Desarrollo de creatividad Manejo de situación	Ítems 13-16	
				Influencia idealizada	Sentido de humor Manejo emocional Tolerancia en la adversidad	Ítems 1 - 8	
				Consideración individualizada	Desarrollo personal Manejo empático Claridad en sus	Ítems 17 – 20	

y el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019			individualizada.		propuestas		
	Compromiso organizacional	Según Meyer y Allen (1997) indican al compromiso organizacional como un estado psicológico, en donde identifica la relación entre una persona y organización lo cual influye en la decisión de continuar o dejar la organización.	El compromiso organizacional, será medido a través de las puntuaciones obtenidas en la Escala compromiso organizacional de Meyer y Allen, a través de las dimensiones: Compromiso afectivo, Compromiso continuidad y Compromiso normativo.	Compromiso o afectivo.	Identificación Involucramiento	Ítems 1,3,7, 10,11, 12,15.	Ordinal
				Compromiso de continuidad	Oportunidad laboral. Vinculación hacia la organización. Inversión de tiempo	Ítems 2,8,13 ,16,17	
Compromiso o normativo.	Lealtad Sentido de obligación	Ítems 4,5,6, 9,14,1 8.					

3.2.4. Instrumentos de recolección de datos

Validez y confiabilidad

Liderazgo transformacional: se utilizaron las dimensiones e indicadores de Bass y Avolio (1985) adaptado por Martínez (2013, p.42) Pontificia Universidad Católica del Perú.

Martínez (2013) Para medir el liderazgo se elaboró un cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X versión. También se aplicó el Alfa de Cronbach que obtuvo como resultado 0.971 (p.109) Constan de las siguientes dimensiones: Influencia idealizada conformada por 8 ítems: Motivación inspiracional conformada por 4 ítems, Estimulación intelectual conformada por 4 ítems, Consideración individualizada conformada por 4 ítems (p.47-48).

Compromiso organizacional: se utilizó las dimensiones e indicadores de Meyer y Allen (1997) adaptado por Montoya (2014, p.24) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Montoya (2014) para medir el instrumento se procedió a un análisis psicométrico, también se aplicó el Alfa de Cronbach que obtuvo como resultado 0,916 (p.28) Cuenta con 3 dimensiones: afectivo, normativo y continuidad. La escala consta de 18 ítems, con escala Likert de 7 puntos: Muy en desacuerdo, en desacuerdo, ligero desacuerdo, indiferente, ligero de acuerdo, de acuerdo y en muy de acuerdo (p.27).

3.2.5. Procedimiento y análisis estadístico de datos

Se llenaron adecuadamente los test realizados en la tabulación en el software Excel 2016, para luego realizar la exportación al paquete Statistical Package of Social Sciences – SPSS 24, cuyo análisis a desarrollar fue descriptivo e inferencial.

Se emplearon las siguientes medidas: de dispersión (desviación estándar), de tendencia central (mediana) valores mínimos y máximo. Se aplicó la estadística inferencial, con la prueba de normalidad de Shapiro-Wilks, cuya finalidad es verificar los datos y su distribución. Finalmente se efectuó para la correlación Rho de Spearman (ρ), por hallarse una no normalidad en los datos, con el fin de establecer las correlaciones de las variables y sus dimensiones.

IV. RESULTADOS

Objetivo general: Determinar el liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la ciudad de Trujillo 2019.

Tabla 1.

Correlación entre el Liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

		Liderazgo transformacional	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,872
		N	-
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	,000
		Sig. (bilateral)	,872
		N	19

p: Significancia
N: Tamaño de muestra
*p<.01

En la tabla 1 se observa la significancia bilateral o $p - \text{valor} = ,000 < 0,05$, lo cual indica que existe relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. Asimismo, se muestra el coeficiente de correlación de Spearman que es igual a $,872^{**}$, lo cual significa que la relación es altamente significativa. Por tanto, se concluye que existe relación altamente significativa y directa de grado alto entre el Liderazgo transformacional de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

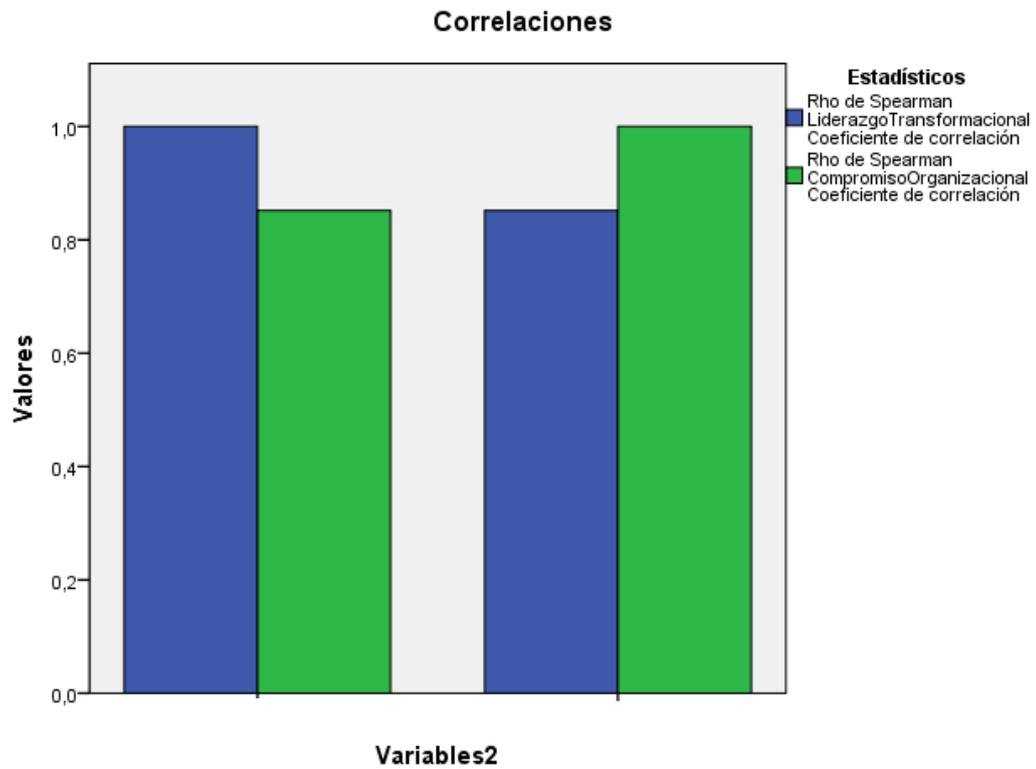


Figura 1. Correlación entre el Liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

Objetivo específico 1: Determinar la relación la dimensión Motivación Inspiracional y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

Tabla 2.

Correlación entre la dimensión Motivación Inspiracional y el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

Liderazgo transformacional Dimensión	Compromiso organizacional		
	Rho de Spearman	p	N
Motivación inspiracional	,620**	,000	19

p: Significancia
N: Tamaño de muestra
**p<.01

En la tabla 2 se muestra una correlación directa, de grado moderado y altamente significativa (p<.01) entre la dimensión Motivación Inspiracional de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

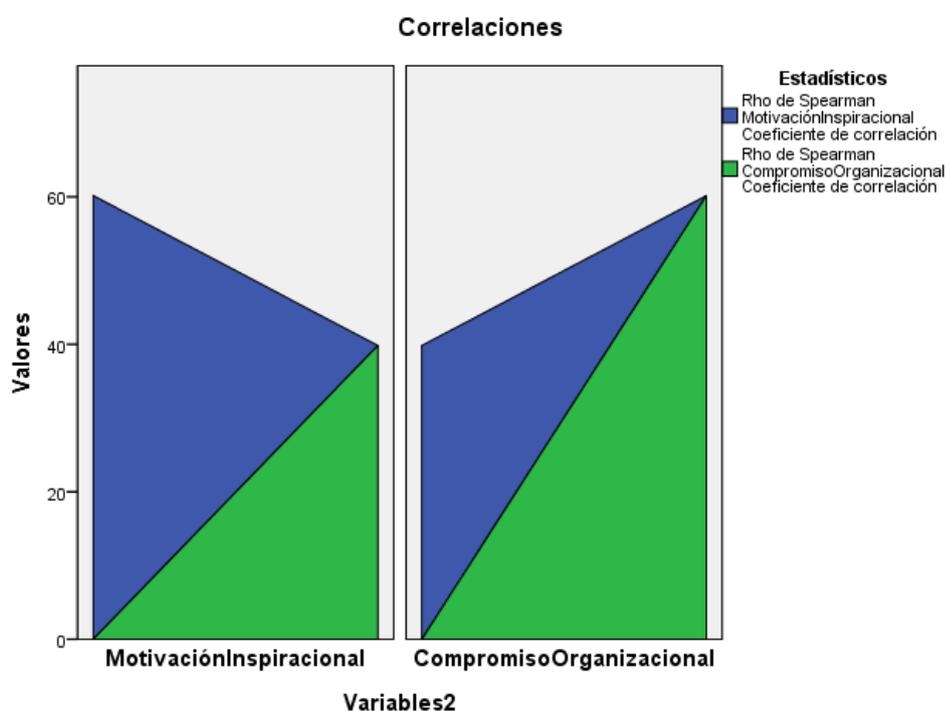


Figura 2. Relación de la dimensión Motivación Inspiracional y el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

Objetivo específico 2: Determinar la dimensión Estimulación intelectual y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

Tabla 3.

Correlación entre la dimensión Estimulación intelectual y el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

Liderazgo transformacional Dimensión	Compromiso organizacional		
	Rho de Spearman	p	N
Estimulación intelectual	,542**	,000	19

p: Significancia
N: Tamaño de muestra
**p<.01

En la tabla 3 se muestra una correlación directa, de grado moderado y altamente significativa ($p<.01$) entre la dimensión Estimulación intelectual de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

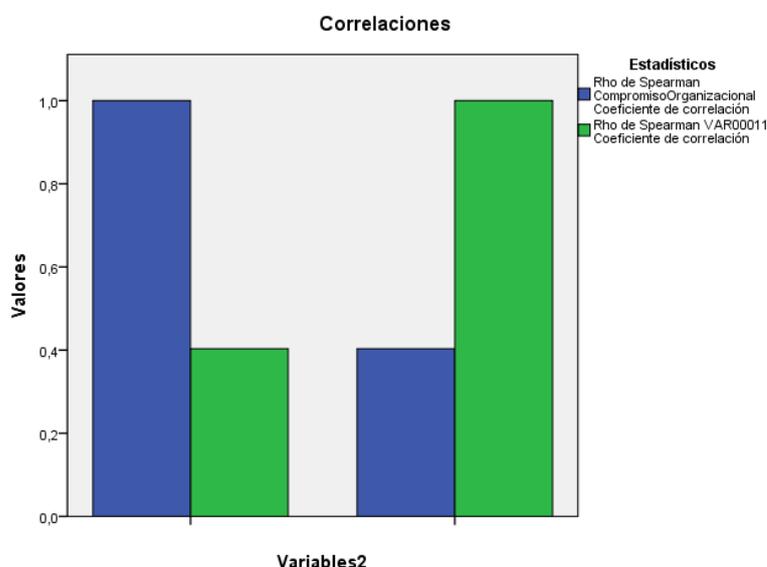


Figura 3. Correlación entre la dimensión Estimulación intelectual y el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

Objetivo específico 3: Determinar la dimensión Influencia idealizada y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

Tabla 4.

Correlación entre la dimensión Influencia idealizada y el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

Liderazgo transformacional Dimensión	Compromiso organizacional		
	Rho de Spearman	p	N
Influencia idealizada	,281*	,000	19

p: Significancia

N: Tamaño de muestra

* $p < .01$

En la tabla 4 se muestra una correlación directa, de grado bajo y altamente significativa ($p < .01$) entre la dimensión Influencia idealizada de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

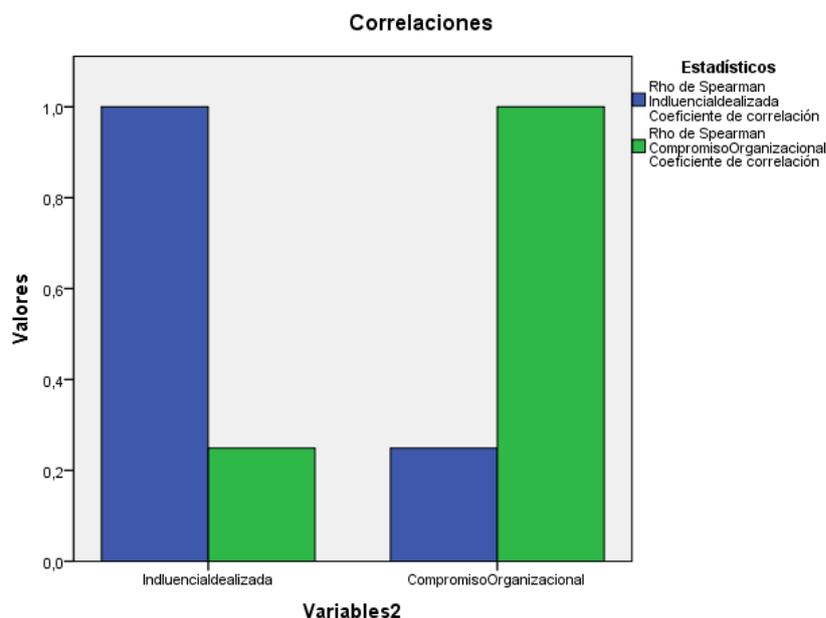


Figura 4. Relación de la dimensión Influencia idealizada y el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

Objetivo específico 4: Determinar la dimensión Consideración individualizada y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

Tabla 5.

Correlación entre la dimensión Consideración individualizada y el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

Liderazgo transformacional Dimensión	Compromiso organizacional		
	Rho de Spearman	p	N
Consideración individualizada	,292*	,000	19

p: Significancia

N: Tamaño de muestra

*p<.01

En la tabla 5 se muestra una correlación directa, de grado bajo y altamente significativa (p<.01) entre la dimensión Consideración individualizada de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

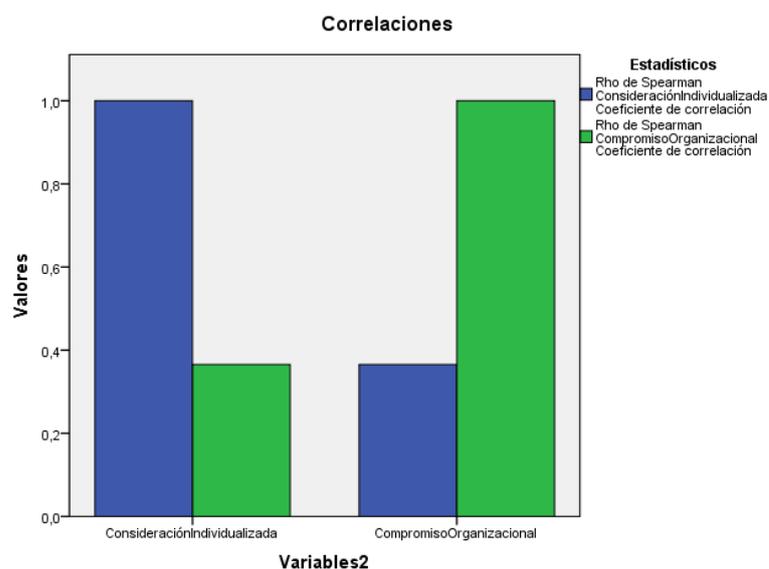


Figura 5. Relación de la dimensión Consideración individualizada y el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

V. DISCUSIÓN

El objetivo general fue determinar el liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la ciudad de Trujillo 2019. En la tabla 1 se observa la significancia bilateral o p – valor = ,000 < 0,05, lo cual indica que existe relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. Asimismo, se muestra el coeficiente de correlación de Spearman que es igual a ,872**, lo cual significa que la relación es altamente significativa. Por tanto, se concluye que existe relación significativa y directa entre el Liderazgo transformacional de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. El resultado es similar al de Mendoza, García, y Nava (2014), quienes mencionan que los impactos directos significativos de los compromisos estructurales ocurren en casi la misma proporción de sus coeficientes beta estándar en ambos líderes de transformación. Llegó a la conclusión de que el líder de la transformación tiene un impacto en la satisfacción. El liderazgo de transacción tiene un impacto directo significativo en la satisfacción. Existe una correlación directa significativa entre el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional.

Un resultado similar fue el de Montiel (2012), afirma que para el objetivo diseñado identificar los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional los cuales son influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y tolerancia psicológica, y que deben predominar en los directivos de las instituciones educativas del Subsistema de Educación Primaria Simón Bolívar y Ovelio Araujo del Municipio Jesús Enrique Lossada, se identificó un nivel eficiente de estos fundamentos por parte del director, donde el indicador consideración individual se presenta muy eficiente en su aplicación. b) Se comprobó mediante la Correlación de Pearson que reveló un índice de relación de

0.476, lo que significa la existencia de una relación baja positiva proporcional.

De este modo podemos decir según Bass (1999) que el liderazgo transformacional contribuye a la mejora de la organización y su administración en recursos humanos, así también Meyer y Allen (1991) el compromiso organizacional mejora el vínculo y las relaciones con el ámbito de la organización.

El primer objetivo específico fue determinar la relación la dimensión Motivación Inspiracional y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019. En la tabla 2 se muestra una correlación directa, de grado moderado y altamente significativa ($p < .01$) entre la dimensión Motivación Inspiracional de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019. El resultado se confirma con el de Loza (2014), quien concluye que el estilo de liderazgo dominante está "disponible comercialmente" y el compromiso predominante es "abandonado". Como resultado, existe un vínculo entre el estilo de gestión y las obligaciones estructurales. Asimismo, con el de Salvador y Sánchez (2018), quienes señalan que existe una correlación moderada entre los líderes directivos y las obligaciones organizacionales de los docentes del sistema de enseñanza no. 22-UGEL 01. Por tanto, los maestros creen que el director es una característica que debe desarrollarse porque necesita agregar un tratamiento personal para coordinar su trabajo diario con la comunicación horizontal.

El segundo objetivo específico fue determinar la dimensión Estimulación intelectual y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019. En la tabla 3 se muestra una correlación directa, de grado moderado y altamente significativa ($p < .01$) entre la dimensión

Estimulación intelectual de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019. Los resultados son similares a los de Castro (2016), quien concluye que a medida que la autopercepción de los principales problemas de liderazgo que prevalece es idealizada influencia, motivación, inspiración y estímulo intelectual, el gerente tiene una comida, ya que es reconocido. Las dimensiones del liderazgo transformacional dominan el principal y perciben que los profesores son: La dimensión de activación intelectual genera un impacto en el compromiso del personal. El liderazgo transformacional es dominante en la gestión de la organización.

El tercer objetivo específico fue determinar la dimensión Influencia idealizada y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019. En la tabla 4 se muestra una correlación directa, de grado bajo y altamente significativa ($p < .01$) entre la dimensión Influencia idealizada de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019. El resultado es similar al de Castro (2014), quien señala que el compromiso activo de los maestros influye directamente en el liderazgo, entonces, si podemos decir que el liderazgo es un proceso de influencia mutua donde los gerentes / líderes y colegas construyen y transforman la misión, visión y cultura de la universidad para lograr los objetivos previamente acordados.

El cuarto objetivo específico fue determinar la dimensión Consideración individualizada y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019. En la tabla 5 se muestra una correlación directa, de grado bajo y altamente significativa ($p < .01$) entre la dimensión Consideración individualizada de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019. El resultado concuerda con el de Quiliche (2017), quien menciona que existe

una relación entre el liderazgo transformacional del director y la organización en las instituciones educativas de la provincia de Sayapullo, provincia de Gran Chimú, por tanto, los efectos del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional, exponiendo que cuando se implementen estrategias de un liderazgo transformacional, el clima será más participativo y productivo.

VI. CONCLUSIONES

1. Se determinó que existe relación directa entre el liderazgo transformacional de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019 ($p < .01$), con un coeficiente de correlación de Spearman que es igual a ,872**, lo cual significa que la relación es altamente significativa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
2. Se determinó una correlación directa, de grado moderado y altamente significativa ($p < .01$) entre la dimensión Motivación Inspiracional de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.
3. Se determinó una correlación directa, de grado moderado y altamente significativa ($p < .01$) entre la dimensión Estimulación intelectual de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.
4. Se determinó una correlación directa, de grado bajo y altamente significativa ($p < .01$) entre la dimensión Influencia idealizada de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.
5. Se determinó una correlación directa, de grado bajo y altamente significativa ($p < .01$) entre la dimensión Consideración individualizada de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

VII. RECOMENDACIONES

1. Mejorar el compromiso organizacional mediante, la implementación y ejecución de un programa de coaching organizacional dirigido a los docentes y directores, donde el objetivo sea incrementar la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo así mismo poder mejorar las relaciones, permitiendo fortalecer identidad institucional de los miembros.
2. Ejecutar capacitaciones blandas dirigidas a los directores, basadas en capacidad de liderazgo, motivación, relaciones interpersonales; para reconocer y fortalecer sus habilidades de liderazgo transformacional, generando participación e integración en el proceso organizacional de la institución.
3. Implementar talleres de motivación laboral con la finalidad de estimular la creatividad y la innovación de los directores y docentes.
4. Realizar investigaciones en donde se elabore y aplique un plan de mejora para el liderazgo transformacional en redes educativas, con el fin de comprobar la importancia del liderazgo para el compromiso de los docentes.
5. Realizar adaptaciones de los instrumentos en docentes, en otras localidades del Perú, dado que se ha confirmado que son aptos para la medición del liderazgo transformacional y el compromiso organizacional.

VIII. REFERENCIAS

- Álvarez, G. (2008). *Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parciales menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo?* Universidad de Vigo, España. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE0808110073A/9307>
- Arias, G. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: Algunos factores para su incremento.* Contaduría y administración. Recuperado de: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Bass, B. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership.* European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 9-13. Recuperado de: <http://psycnet.apa.org/record/2010-19281-002>
- Bernal, J. L. (2000). *Cuestionario sobre liderazgo transformacional. Aportaciones desde una investigación.* Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Bilbao: Universidad de Deusto, pp. 441-458. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1199538>
- Cabrera, J., y Urbiola, A. (2012). *Compromiso organizacional y estrés ocupacional: Estudio de caso en una empresa de distribución y venta de Gas LP en Costa Rica.* Gestión y Estrategia (41), pp. 15-28. Recuperado de: <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2965>
- Castro, C. (2014). *El liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura – Perú.*

(Tesis de maestría). Universidad de Piura, Perú. Recuperado de:
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1982/MAE_EDU_C_120.pdf?sequence=1

Castro, J. (2015). *Dimensiones del Liderazgo Transformacional Predominantes en la Directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la Provincia de Talara*. (Tesis de maestría). Universidad de Piura, Perú. Recuperado de:
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2294/MAE_EDU_C_154.pdf?sequence=3

Robles, D y García, I (2010) *Estrategia de retención de personal y compromiso organizacional en la empresa de una universidad privada*. Recuperado de:
<http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/3201-10-03953.pdf>

Diario GESTIÓN (2016). *¿Qué tanto se comprometen los peruanos con la empresa para la que trabajan?* Recuperado de:
<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/comprometen-peruanos-empresa-108397>

Diario Gestión (2016). *¿Para qué sirve el liderazgo transformacional?* Recuperado de: <http://rpp.pe/amp/campanas/branded-content/para-que-sirve-el-liderazgo-transformacional-noticia-995273>

Diario Gestión (2015) *“liderazgo impacta en 70% en clima organizacional”* Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/liderazgo-impacta-70-clima-organizacional-94108>

Ding, J. y Melián, S. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos. España: Servicio de Publicaciones y Difusión Científica*. Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books/about/Direcci%C3%B3n_y_gest

[i%C3%B3n_de_recursos_humano.html?id=ESsdNAEACAAJ&redir_esc=y](#)

Expansión en alianza con CNN (2015) “80% de las empresas en México, sin empleados líderes” Recuperado de: <https://expansion.mx/mi-carrera/2015/01/19/empresas-carecen-de-lideres-preparados-para-ascender>

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2003). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. (12° ed.). Texas: Universidad de Texas. Recuperado de: https://issuu.com/cengagelatam/docs/hellriegel_issuu

Loza, E. (2014). *Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa particular “Simón Bolívar” De La Ciudad De Tarapoto*. (Tesis de maestría en psicología). Universidad Privada San Martín de Porres, Lima. Recuperado de: http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2138/1/loza_ae.pdf

Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. (Tesis de Maestría en Educación) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YSRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mendoza, I., García, B. y Nava, V. (2014) *En su estudio Modelamiento Estructural del Compromiso Organizacional, Liderazgo Transformacional y Variables de Resultado en Personal que Labora en Escuelas Públicas de Educación Básica en el Distrito Federal*.

(Tesis de maestría en Administración de Recursos Humanos).
Universidad Autónoma de México, México D.F. Recuperado de:
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/3.08.pdf>

Mendoza, M., Ortiz, C. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Bogotá: Centro de investigaciones económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>

Meyer, J. & Allen, N. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89. Recuperado de:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>

Meyer, P. y Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: C. A: Sage. Recuperado de: <http://psycnet.apa.org/record/1997-97593-000>

Montiel, C. (2012). *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*. Maracaibo: Universidad del Zulia. Tesis de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Educación. Recuperado de:
<http://docplayer.es/amp/64065209-El-liderazgo-transformacional-del-directivo-y-el-desempeno-laboral-de-los-docentes-en-el-nivel-de-educacion-primaria.html>

Montoya, E (2014) *validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*. De la Universidad Peruana de Ciencias Aplicada, de la ciudad de Lima-Perú. Recuperado de:

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/581494/TESIS%20FINAL_Elizabeth%20Montoya.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Muñoz, M. (2016). *Relación entre el Estrés Laboral que sufren los Instructores y su Compromiso Organizacional en una Institución Educativa*. (Tesis Para Obtener Grado De: Maestra en Administración de Instituciones Educativas). Recuperada de <https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/619560/TESIS+Leticia+Camino+M.pdf;jsessionid=2DD78676BA55F2B36D7B37FC3E0CB481?sequence=1>

Mba & educación ejecutiva (2012) *El compromiso organizacional es indispensable para alcanzar las metas*. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/el-compromiso-organizacional-es-indispensable-para-alcanzar-las-metas>

Quiliche, W (2017) *Liderazgo transformacional del director y clima organizacional en instituciones educativas de la Red Sayapullo de la provincia Gran Chimú - 2017*. Recuperado de: [file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/Liderazgo-transformacional-del-director-y-clima-organizacional-en-instituciones-educativas-de-la-Red-Sayapullo-de-la-provincia-Gran-Chim%C3%BA%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/Liderazgo-transformacional-del-director-y-clima-organizacional-en-instituciones-educativas-de-la-Red-Sayapullo-de-la-provincia-Gran-Chim%C3%BA%20(1).pdf)

Revista mba & educación ejecutiva (2011) *“Ránking de empresas que más promueven el liderazgo en la región”*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/ranking-de-empresas-que-mas-promueven-el-liderazgo-en-la-region>

Rojas, A. (2012). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana*.

(Tesis de maestría. Universidad de Chile. Santiago de Chile)
Recuperado de
<http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113354/cs39-rojasa1154.pdf?sequence=1>

Salvador, E. y Sánchez, J. (2018). *Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Antiplano, Puno. Recuperado de:
<http://huajsapata.unap.edu.pe/ria/index.php/ria/article/view/335>

Peiró y Rodríguez (2008). *Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa particular simón bolívar*. Recuperado de:
http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2138/1/loza_ae.pdf

Ucv radio noticia creciendo juntos (2017) “*Docentes de Trujillo son capacitados en estrategia de liderazgo*”. Recuperado de
<http://www.ucvradio.pe/noticias/educacion/docentes-de-trujillo-son-capacitados-en-estrategias-de-liderazgo>

Willman, S. & Velasco, M.I. (2011). *Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI. Estudios Gerenciales*. 27, 118. 67 – 84. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v27n118/v27n118a04.pdf>

Zerpa, C. y Ramírez, J. (2012). *Moralidad, empatía, inteligencia emocional y liderazgo transformacional: un modelo de rutas en estudiantes de posgrados gerenciales en una universidad venezolana. Perspectivas psicológicas*. 9 (1) pp. 109-126. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v9n1/v9n1a09.pdf>

IX. ANEXOS

Anexo 1: Instrumentos

Liderazgo transformacional

Instrucciones: Aparecen a continuación afirmaciones. Determine la frecuencia en que cada situación es realizada por su Director/a. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con una "X"** la alternativa seleccionada:

Nunca 0	Raras veces 1	Algunas veces 2	Bastante a menudo 3	Siempre 4
N°	Enunciados			
1	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.			0 1 2 3 4
2	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella			0 1 2 3 4
3	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.			0 1 2 3 4
4	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo			0 1 2 3 4
5	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar			0 1 2 3 4
6	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.			0 1 2 3 4
7	Demuestra un sentido de autoridad y confianza			0 1 2 3 4
8	Enfatiza la importancia de una misión común			0 1 2 3 4
9	Habla de forma optimista sobre el futuro			0 1 2 3 4
10	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.			0 1 2 3 4
11	Presenta una convincente visión del futuro			0 1 2 3 4
12	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.			0 1 2 3 4
13	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.			0 1 2 3 4
14	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.			0 1 2 3 4
15	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos			0 1 2 3 4
16	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo			0 1 2 3 4
17	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.			0 1 2 3 4
18	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.			0 1 2 3 4
19	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros			0 1 2 3 4
20	Me ayuda a mejorar mis capacidades			0 1 2 3 4

Compromiso organizacional

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con su EMPRESA. Siguiendo sus propios sentimientos acerca de la compañía para la que trabaja, exprese por favor su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las frases.

Marque con una (X) según considere cada uno de los enunciados detallados a continuación, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificación: (1): En Total desacuerdo; (2): En desacuerdo; (3): Ni en desacuerdo, ni en acuerdo; (4): De acuerdo; (5): En total de acuerdo.

Nº	Enunciados	
1	Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.	1 2 3 4 5
2	Una de las principales razones por las que continué trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de pertenecer a ella.	1 2 3 4 5
3	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.	1 2 3 4 5
4	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.	1 2 3 4 5
5	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto.	1 2 3 4 5
6	Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.	1 2 3 4 5
7	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.	1 2 3 4 5
8	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.	1 2 3 4 5
9	Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.	1 2 3 4 5
10	Me siento como parte de una familia en esta empresa.	1 2 3 4 5
11	Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.	1 2 3 4 5
12	Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.	1 2 3 4 5
13	Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.	1 2 3 4 5
14	La empresa donde trabajo merece mi lealtad.	1 2 3 4 5
15	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.	1 2 3 4 5
16	Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.	1 2 3 4 5
17	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.	1 2 3 4 5
18	Creo que le debo mucho a esta empresa.	1 2 3 4 5

Anexo 2: Evidencias de validez y confiabilidad de los instrumentos

TESIS PUCP



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE GRADUADOS



INFORME FINAL

El liderazgo transformacional en la gestión
educativa de una institución educativa pública en el
distrito de Santiago de Surco

Tesis para obtener el grado académico de
Magister en educación con mención en gestión la educación
presentado por Ysrael Martínez Contreras

Jurado
Doctor Luis Sime Poma
Doctora Carmen Coloma Manrique
Asesora
Magister Diana Revilla Figueroa

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ANEXOS

ANEXO 01

INSTRUMENTO 01: CUESTIONARIO MULTIFACTOR 5X

Los elementos del liderazgo transformacional a considerar en nuestra investigación en el cuestionario MLQ 5X son los siguientes:

- **Influencia idealizada** permite expresarse de los líderes con respeto, como modelos de confianza y ostentan altos valores éticos y morales.
- **Motivación inspiracional**, la forma como se desenvuelven motivan e inspiran a los seguidores, se rescata el trabajo en equipo, tanto los líderes como los seguidores manifiestan optimismo y entusiasmo que refleja una visión alentadora del futuro.
- **Estimulación intelectual**, los líderes fomentan la innovación, la creatividad y cuestionan antiguos supuestos. Acogen nuevas ideas y no muestran miedo frente a los errores o ir contra el mayoritario sentido común.
- **Consideración individualizada**, el líder está atento a las necesidades y diferencias de cada individuo. Dispone su ser integral para la actitud de escucha ante sus seguidores, busca desarrollar sus potencialidades e interactúa de manera diferenciada con cada uno de sus seguidores.

ANEXO 02
ITEMS DEL CUESTIONARIO

Tipos de liderazgo que mide	TEMA DE INTERES	ITEMS
Liderazgo transformacional	Sub variable A1 Influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none"> • Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes. (Ítem 6) Conducta • Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella (Ítem 10) Atribuida. • Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber. (Ítem 14) Conducta • Va más allá de su propio interés por el bien del grupo (Ítem 18). Atribuida. • Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar (Ítem 21). Atribuida. • Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma. (Ítem 23). Conducta • Demuestra un sentido de autoridad y confianza (Ítem 25). Atribuida. • Enfatiza la importancia de una misión común (Ítem 34). Conducta
	Sub variable A2 Motivación inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> • Habla de forma optimista sobre el futuro (Ítem 9) • Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas. (Ítem 13) • Presenta una convincente visión del futuro (Ítem 26) • Expresa confianza en que las metas serán cumplidas. (Ítem 36)
	Sub variable A3 Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas. (Ítem 2) • Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas. (Ítem 8) • Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos (Ítem 30)



			<ul style="list-style-type: none"> Sugiere nuevas formas de completar el trabajo (Ítem 32)
		<p>Sub variable A4 Consideración individualizada</p>	<ul style="list-style-type: none"> Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores. (Ítem 15) Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo. (Ítem 19) Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros (Ítem 29) Me ayuda a mejorar mis capacidades (Ítem 31)

Instrucciones: Aparecen a continuación cuarenta y cinco afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Director/a. Use la siguiente escala de puntuación y marque con una "X" la alternativa seleccionada:

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
0	1	2	3	4

MI DIRECTOR/A...	
1 Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos	0 1 2 3 4
2 Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas	0 1 2 3 4
3 No interviene hasta que los problemas se agravan	0 1 2 3 4
4 Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)	0 1 2 3 4
5 Evita involucrarse cuando surgen temas importantes	0 1 2 3 4
6 Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	0 1 2 3 4
7 Esta ausente cuando se le necesita	0 1 2 3 4
8 Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problema	0 1 2 3 4
9 Habla de forma optimista sobre el futuro	0 1 2 3 4
10 Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella	0 1 2 3 4
11 Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	0 1 2 3 4
12 Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir	0 1 2 3 4
13 Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	0 1 2 3 4
14 Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber	0 1 2 3 4
15 Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	0 1 2 3 4
16 Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos	0 1 2 3 4
17 Muestra que es partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo"	0 1 2 3 4
18 Va más allá de su propio interés por el bien del grupo	0 1 2 3 4
19 Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo	0 1 2 3 4
20 Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar	0 1 2 3 4
21 Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	0 1 2 3 4
22 Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas	0 1 2 3 4

	Nunca 0	Raras veces 1	Algunas veces 2	Bastante a menudo 3	Siempre 4
23 Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	0	1	2	3	4
24 Hace un seguimiento de los errores detectados	0	1	2	3	4
25 Demuestra un sentido de autoridad y confianza	0	1	2	3	4
26 Presenta una convincente visión del futuro	0	1	2	3	4
27 Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	0	1	2	3	4
28 Evita tomar decisiones	0	1	2	3	4
29 Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	0	1	2	3	4
30 Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos	0	1	2	3	4
31 Me ayuda a mejorar mis capacidades	0	1	2	3	4
32 Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	0	1	2	3	4
33 Se demora en responder los temas urgentes	0	1	2	3	4
34 Enfatiza la importancia de una misión común	0	1	2	3	4
35 Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas	0	1	2	3	4
36 Expresa confianza en que las metas serán cumplidas	0	1	2	3	4
37 Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo	0	1	2	3	4
38 Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias	0	1	2	3	4
39 Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto	0	1	2	3	4
40 Demuestra su autoridad	0	1	2	3	4
41 Trabaja conmigo de una forma satisfactoria	0	1	2	3	4
42 Aumenta mis deseos de tener éxito	0	1	2	3	4
43 Consigue que la organización sea eficiente	0	1	2	3	4
44 Incrementa mi esfuerzo y motivación	0	1	2	3	4
45 Lidera un grupo que es efectivo	0	1	2	3	4



**VALIDACIÓN DE LA ESCALA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE MEYER
Y ALLEN EN TRABAJADORES DE UN CONTACT CENTER**

ELIZABETH M. MONTOYA

2014

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS

Nota de la Autora

Elizabeth M. Montoya, Facultad de Psicología,
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Prolongación Primavera 2390, Monterrico – Lima, Perú,
Correo Electrónico: u611159@upc.edu.pe

CAPÍTULO 3

Resultados

Se procederá a detallar los resultados obtenidos del análisis de las propiedades psicométricas de los instrumentos. En primer lugar, se revisará la consistencia de las dos encuestas aplicadas, revisando los datos faltantes y la fiabilidad de las mismas. Luego a ello, con el objetivo de evaluar la validez de constructo de los instrumentos, se describe los resultados del análisis de la estructura de los instrumentos utilizados, así como la validez convergente con relación a la prueba de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997), en la que se procederá luego a realizar los análisis correlaciones entre el Compromiso Organizacional y la

Respecto a los datos faltantes, se obtuvo una efectividad del 100% al no encontrarse datos faltantes en ninguna encuesta. Para el análisis de fiabilidad se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach, el cual nos da una medida de fiabilidad para las variables que están relacionadas a un constructo, en este caso tenemos el compromiso afectivo, de continuidad, normativo y el compromiso en general.

Propiedades psicométricas de los instrumentos

Fiabilidad del compromiso organizacional. A continuación, se muestra los resultados de Alfa de Cronbach y también el estadístico por subescala del compromiso organizacional para evaluar si se elimina uno de los elementos.

Compromiso Organizacional. Se obtuvo un el alfa de Cronbach de 0.925, el cual representa una alta fiabilidad y consistencia interna de la escala (ver Tabla 1), así mismo se evaluó si se elimina uno de los elementos, para verificar si todos los ítems tienen consistencia y se obtiene que ninguna variable específica mueva el alfa significativamente (ver Tabla 2).

Tabla 1

Estadísticos de fiabilidad del compromiso organizacional.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,916	,925	18

Tabla 2

Estadísticos total-elemento del compromiso organizacional.

Ítems	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento -total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1: Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.	87,49	293,536	,487	,329	,915
P3: Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.	86,57	294,109	,680	,567	,910
P7: Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.	86,48	296,134	,696	,636	,910
P10: Me siento como parte de una familia en esta empresa.	86,64	290,689	,732	,695	,909
P11: Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.	87,08	294,302	,659	,544	,910
P12: Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.	86,69	293,701	,682	,592	,910
P15: Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.	86,84	289,980	,693	,577	,909
P4: Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.	88,63	291,763	,507	,367	,915
P8: Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.	88,95	296,422	,407	,518	,918
P13: Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi	88,70	295,977	,444	,549	,917

empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.					
P16: Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.	87,01	291,223	,655	,548	,910
P17: Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.	86,93	296,429	,559	,444	,913
P2: Una de las principales razones por las que continué trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.	88,09	295,442	,421	,276	,918
P5: Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi empresa.	87,12	291,537	,658	,514	,910
P6: Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.	87,21	288,525	,693	,546	,909
P9: Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.	87,44	292,843	,593	,429	,912
P14: La empresa donde trabajo merece mi lealtad.	86,41	298,167	,670	,625	,911
P18: Creo que le debo mucho a esta empresa.	86,88	292,090	,718	,618	,909

Compromiso Afectivo. Se obtuvo un Alfa de Cronbach 0.897, el cual nos representa una alta fiabilidad (ver tabla 1), además se concluye que ninguna variable específica mueve el alfa significativamente (ver tabla 2).

Tabla 3

Estadísticos de fiabilidad de la sub escala de compromiso afectivo.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,889	,897	7

Tabla 4

Estadísticos total-elemento de la sub escala de compromiso afectivo.

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1: Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.	34,22	45,273	,528	,297	,900
P3: Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.	33,30	46,599	,716	,530	,870
P7: Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.	33,21	47,373	,744	,590	,868
P10: Me siento como parte de una familia en esta empresa.	33,38	44,748	,801	,671	,859
P11: Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.	33,82	46,979	,673	,466	,874
P12: Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.	33,43	46,183	,733	,576	,868
P15: Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.	33,58	45,639	,682	,489	,873

Compromiso de Continuidad. Se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.774 (ver tabla 3) y según el análisis por elemento se evalúa si se elimina uno de los ítems.

Tabla 5.

Estadísticos de fiabilidad de la sub escala de compromiso de continuidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,774	,774	5

Tabla 6.

Estadísticos total-elemento de la sub escala de compromiso de continuidad.

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación de elemento- total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P4: Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.	18,09	26,382	,522	,288	,743
P8: Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.	18,41	24,502	,598	,497	,715
P13: Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.	18,16	24,489	,656	,538	,693
P16: Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.	16,47	29,457	,489	,387	,752
P17: Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.	16,40	29,703	,482	,385	,754

Tenemos un Alfa de 0.774, lo cual nos representa una alta fiabilidad, además observando la segunda tabla concluimos que ninguna variable específica mueve el alfa significativamente.

Compromiso Normativo. Se obtuvo un alfa de Cronbach y también se evalúa si se elimina uno de los elementos.

Tabla 7

Estadísticos de fiabilidad de la sub escala de compromiso normativo.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,812	,827	6

Tabla 8

Estadísticos total-elemento de la sub escala de compromiso normativo.

Ítems	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento -total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P2: Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.	27,04	31,201	,418	,233	,831
P5: Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi empresa.	26,07	31,277	,631	,442	,770
P6: Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.	26,17	30,011	,688	,518	,757
P9: Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.	26,40	31,470	,571	,329	,783
P14: La empresa donde trabajo	25,36	34,397	,585	,499	,785

merece mi lealtad.					
P18: Creo que le debo mucho a esta empresa.	25,84	32,284	,643	,525	,770

Se obtiene un Alfa de 0.827, el cual representa una alta fiabilidad, además observando la segunda tabla concluimos que ninguna variable específica mueve el alfa significativamente.

Al evaluar los factores del compromiso organizacional y el constructo de compromiso organizacional en general, se observa que este último tiene mayor fiabilidad que los factores uno a uno, es decir las sub escalas de compromiso tuvieron menor fiabilidad que la escala general.

Anexo 3: Prueba de normalidad.

Tabla 6.

Prueba de normalidad de Shapiro Wilk del Liderazgo transformacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

Dimensión	Estadístico	gl	p
Motivación inspiracional	,862	19	,026*
Estimulación intelectual	,944	19	,442
Influencia idealizada	,886	19	,049
Consideración idealizada	,726	19	,038

*p<.05

Tabla 7.

Prueba de normalidad de Shapiro Wilk del Compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019.

Dimensión	Estadístico	gl	p
Afectivo	,864	19	,034*
Continuo	,786	19	,442
Normativo	,842	19	,386

*p<.05

Anexo 4: Panel fotográfico



Anexo 5. Constancia de permiso

Trujillo, 04 de Enero 2019

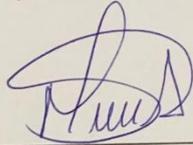
Sr. Director

Colegio Abelardo Gamarra

Presente

Yo, Silvana Mayte Aguilar Gómez, identificada con DNI 47268656, alumna de la Maestría de Administración con mención en Recursos Humanos de la Universidad Privada Antenor Orrego, solicito su autorización para realizar un estudio de investigación relacionado al Liderazgo Transformacional y su relación con el Compromiso Organizacional de sus docentes de vuestra Institución.

Agradeciendo vuestra atención a lo solicitado, me despido atentamente, no sin antes mencionar que el presente estudio será para vuestro beneficio.



Lic. Silvana Mayte Aguilar Gómez

Trujillo, 08 de Enero 2019

Lic. Silvana Aguilar Gómez

Presente

Le saludamos cordialmente, y a su vez para darle respuesta a su carta de fecha 04 de Enero 2019 donde nos solicita la autorización para realizar un estudio de investigación relacionado al Liderazgo Transformacional y su relación con el Compromiso Organizacional en nuestra Institución, donde queremos expresarle que damos la Autorización para lo anteriormente solicitado, proporcionándole las facilidades respectivas.

Sin otro en particular me despido.

Atentamente;



Bertha Alicia Gamorra de Bardales
Bertha Alicia Gamorra de Bardales
DIRECTORA

ANEXO 6: BASE DE DATOS

N°	INFLUENCIA IDEALIZADA									MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL					ESTIMULACIÓN INTELECTUAL					CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA					TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	Pje	9	10	11	12	Pje	13	14	15	16	Pje	17	18	19	20	Pje	
1	4	4	4	4	4	3	4	5	33	4	5	3	4	16	5	4	3	4	16	4	3	4	4	15	80
2	4	4	4	5	4	4	5	4	36	4	4	5	5	18	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16	88
3	5	5	5	5	5	4	5	5	42	3	3	5	4	15	5	5	4	5	19	5	5	4	4	18	94
4	5	3	4	5	3	4	5	3	36	4	3	5	5	17	5	4	4	4	17	4	4	4	1	13	83
5	5	5	4	5	5	5	5	5	44	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	95
6	4	4	4	4	4	5	5	5	41	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15	4	4	4	4	14	86
7	3	4	4	4	4	3	3	3	35	4	4	4	3	15	3	3	4	4	14	4	2	5	4	15	79
8	5	4	3	4	4	4	4	4	40	3	5	3	3	14	4	4	3	4	15	4	5	4	1	14	83
9	3	3	3	4	4	3	4	4	37	3	3	5	3	14	3	3	4	4	14	3	3	4	4	14	79
10	4	4	4	4	4	5	3	4	42	4	4	3	3	14	3	4	3	4	14	5	5	5	5	20	90
11	4	3	3	4	4	5	5	5	44	4	5	5	4	18	5	4	4	5	18	4	3	3	3	13	93
12	1	2	5	5	2	1	5	5	38	5	5	5	5	20	5	5	2	5	17	3	5	2	2	12	87
13	3	3	3	4	4	4	4	4	42	3	3	5	4	15	3	4	3	4	14	3	4	4	4	15	86
14	4	5	4	5	4	5	5	4	50	5	3	5	4	17	4	5	3	4	16	4	5	3	1	13	96
15	3	4	3	5	4	3	5	3	45	4	3	5	5	17	5	4	3	4	16	3	4	3	1	11	89
16	4	5	4	4	3	3	5	5	49	5	4	5	5	19	5	4	5	4	18	5	4	5	4	18	104
17	3	4	3	4	1	2	5	5	44	4	2	3	5	14	5	4	3	4	16	4	5	2	1	12	86
18	2	2	3	4	3	3	5	5	45	5	3	4	5	17	5	5	2	4	16	2	5	2	2	11	89
19	5	1	2	5	3	3	5	3	46	5	5	5	3	18	3	3	3	2	11	3	1	5	5	14	89

N°	COMPROMISO AFECTIVO									COMPROMISO DE CONTINUIDAD						COMPROMISO NORMATIVO						TOTAL
	1	3	7	10	11	12	15	Pje	2	8	13	16	17	Pje	4	5	6	9	14	18	Pje	
1	4	4	4	5	4	4	3	28	4	3	4	3	4	18	4	3	4	5	3	4	23	69
2	4	3	3	4	4	4	4	26	3	4	4	3	4	18	3	4	4	4	4	3	22	66
3	5	4	5	4	3	4	4	29	5	4	5	3	5	22	4	4	5	4	4	4	25	76
4	4	3	4	3	1	5	5	25	4	3	4	5	3	19	5	4	4	5	1	5	24	68
5	4	3	4	4	4	4	4	27	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	4	24	70
6	3	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	3	4	23	68
7	3	3	3	3	3	5	3	23	4	4	3	4	5	20	3	3	4	5	5	3	23	66
8	3	4	5	5	5	4	4	30	4	4	3	4	4	19	4	4	5	5	4	4	26	75
9	3	4	4	4	4	3	1	23	4	4	4	4	4	20	4	2	4	5	3	4	22	65
10	3	4	4	4	4	3	4	26	4	3	4	3	3	17	4	4	3	4	4	4	23	66
11	4	5	2	3	4	1	3	22	3	3	4	5	3	18	2	4	3	5	3	2	19	59
12	5	4	4	5	3	1	1	23	1	3	3	2	1	10	3	2	3	5	1	3	17	50
13	3	4	3	4	4	3	4	25	3	3	4	4	3	17	3	4	3	4	3	3	20	62
14	5	5	4	5	4	5	4	32	4	3	3	3	4	17	5	4	4	4	4	5	26	75
15	4	3	3	4	2	5	4	25	3	3	3	2	3	14	3	3	3	4	2	3	18	57
16	4	4	3	5	4	3	3	26	4	5	5	4	4	22	4	4	5	4	5	4	26	74
17	4	4	4	5	5	5	4	31	4	3	3	3	3	16	4	4	4	4	4	4	24	71
18	4	3	5	1	2	1	1	17	3	4	5	5	1	18	1	1	4	2	1	1	10	45
19	3	3	3	3	5	2	2	21	3	3	3	3	2	14	1	1	1	5	1	1	10	45