

Los estilos de liderazgo y su relación con el compromiso organizacional

Análisis del caso de trabajadores de una institución educativa

Dra. Maritza Roxana Baldeón Canchán
Mg. Walter Iván Aldana Heredia
Mg. Manolo Guillermo Calderón Casas
Mg. Walter Martin Morales Arana

IDEOs
Centro de Investigación y Producción Científica

Los estilos de liderazgo y su relación con el compromiso organizacional

Análisis del caso de trabajadores de una institución educativa

Editor

IDEOs
Centro de Investigación
y Producción Científica

Los estilos de liderazgo y su relación con el compromiso organizacional
Análisis del caso de trabajadores de una institución educativa

Dra. Maritza Roxana Baldeón Canchán, Mg. Walter Iván Aldana Heredia, Mg. Manolo Guillermo Calderón Casas, Mg. Walter Martin Morales Arana

Editado por

CENTRO DE INVESTIGACIÓN & PRODUCCIÓN CIENTÍFICA IDEOS E.I.R.L

Dirección: Calle Teruel 292, Miraflores, Lima, Perú.

RUC: 20606452153

Primera edición digital, Enero 2025

Libro electrónico disponible en www.tecnohumanismo.online

ISBN:

Registro de Depósito legal N°: 2024-13484





Dra. Maritza Roxana Baldeón Canchán

https://orcid.org/0000-0003-1803-640X

mbaldeonc@usmp.pe

Universidad de San Martín de Porres, Lima – Perú

Maritza Roxana Baldeón Canchán, administradora de renombre, nació en Perú, en el Departamento de Junín, Provincia de Yauli La Oroya, Distrito de Santa Rosa de Sacco, el 6 de junio de 1977. Con una sólida formación académica, es Administradora de Empresas Colegiada y Habilitada por el Colegio de Licenciados en Administración de Lima. Magister en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos por la Universidad Ricardo Palma. Además, ostenta un Doctorado en Administración de Negocios Globales por la Universidad Ricardo Palma.

En su destacada carrera profesional, ha desempeñado funciones como Especialista en Logística en entidades del estado, también como Especialista en Relaciones Institucionales. Jefatura de créditos y cobranzas en el sector privado, Directora Administrativa en el sector privado en educación. Su compromiso con la excelencia en la administración empresarial la ha llevado a participar en congresos, seminarios y diplomados, consolidando su experiencia en áreas como administración, recursos humanos, gestión pública y gobernabilidad.

Reconocida por su capacidad académica y profesional, ha sido distinguida con diversos diplomas de honor y certificados en temas clave para la administración, recursos humanos y la gestión pública.

También ha ejercido como docente universitario en la Universidad Ricardo Palma en posgrado, Universidad César Vallejo en posgrado, Universidad de San Martín de Porres, Escuela de Posgrado de la PNP (Ministerio del Interior del Perú), Escuela Militar de Chorrillos CRL. "FB", Escuela Naval del Perú (Ministerio de defensa del Perú); compartiendo sus conocimientos y experiencia con nuevas generaciones de profesionales. Con una trayectoria respaldada por su participación en proyectos de investigación y su enfoque en la transparencia y el desarrollo institucional, Maritza Roxana Baldeón Canchán es una figura respetada en el ámbito empresarial y de las FF.AA. Su visión y dedicación la convierten en un referente en la aplicación de la administración y la gestión pública eficiente.



Mg. Walter Iván Aldana Heredia

https://orcid.org/0000-0002-6094-3049

aldanaheredia@yahoo.es

Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima – Perú

Walter Iván Aldana Heredia, economista de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, nació en Perú, en el departamento de Lima, provincia de Lima, distrito del Rímac, el 15 de octubre de 1963. Con una sólida formación académica, es economista colegiado y habilitado por el Colegio de Economistas de Lima. Es magíster en Gestión de Inversión Pública por la Universidad Nacional Federico Villarreal y cuenta con estudios de doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, especialista en gestión estratégica de la salud por la Universidad de Harvard y Universidad del Pacifico. Además, es máster en Gestión Educacional por la Universidad Europea de Madrid y ha realizado estudios de especialización en Gerencia Pública en la Universidad ESAN, Gerencia Municipal en la Escuela de Administración Pública, y Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos de Inversión Pública en el Centro Empresarial Latinoamericano (CELA).

En su destacada carrera profesional, ha desempeñado funciones gerenciales en el sector público, acumulando más de veinte años de experiencia. Actualmente, se desempeña como

director de Planeamiento y Estudios Económicos del Ministerio de Salud. Anteriormente, fue director general de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia del Consejo de Ministros y director general de Planificación y Desarrollo del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú. Asimismo, ha trabajado como funcionario en diversos gobiernos locales, abordando temas de planificación, presupuesto e inversiones.

También ejerce la docencia universitaria desde hace más de diez años en la Universidad Privada del Norte y en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tanto en pregrado como en posgrado, compartiendo sus conocimientos y experiencia con nuevas generaciones de profesionales. Su trayectoria está respaldada por su participación en proyectos de inversión pública y privada, y su visión y dedicación lo convierten en un referente en la aplicación de los aspectos técnico-normativos de planeamiento estratégico, presupuesto e inversiones aplicados a la gestión pública.



Mg. Manolo Guillermo Calderón Casas

https://orcid.org/0009-0006-3744-9540

mcc59@hotmail.com

Universidad Ricardo Palma, Lima – Perú

Manolo Guillermo Calderón Casas, Ingeniero Industrial de profesión por la Universidad San Martín de Porres, con notable trayectoria académica y Profesional nació en Perú, en el Departamento de Lima, Distrito de Miraflores, el 02 de Julio de 1982.

Magister en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos por la Universidad Ricardo Palma, egresado de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas MBA por la Universidad de San Martín de Porres, Master en Business Administration por Eucim Business School Madrid España. Además, candidato a Doctor en Administración de Negocios Globales por la Universidad Ricardo Palma.

Su trayectoria profesional inició en la Empresa MiFarma en el área de Recursos Humanos, posteriormente, para ser precisos, desde el año 2010 hasta la actualidad 2024, comenzó un nuevo reto en la prestigiosa empresa metalmecánica Motores Diesel Andinos S.A. MODASA especializada en el ensamble de buses y grupos electrógenos con presencia en 21 países.

Actualmente se desempeña como Jefe de Control de Calidad Corporativo y PDI.

También ejerce como docente universitario en la Universidad Ricardo Palma escuela de Posgrado, Universidad Tecnológica del Perú Pregrado, siendo reconocido por su Excelente Desempeño académico y laboral.

Ha participado en las convenciones Internacionales de Ingeniería como ponente en las universidades San Martín de Porres y Ricardo Palma.

Manolo Guillermo Calderón Casas, es un referente en el ámbito profesional y académico.



Mg. Walter Martin Morales Arana

https://orcid.org/0000-0002-2619-4507

wmorales@hotmail.com

Universidad Ricardo Palma, Lima – Perú

Walter Martin Morales Arana, Ingeniero de Sistemas, nació en Perú, en el Departamento de Ica, provincia de Pisco el 15 de noviembre de 1973. Ingeniero Titulado en la Universidad de Lima con registro 113136 del Colegiado del Ingenieros del Perú – Consejo Departamental Lima.

Cuenta con una Maestría en Administración de la Educación y con estudios de Postgrado MBA en la Universidad del Pacífico. Postgrado en Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa por la Universidad San Martin de Porres. Diplomatura de Estudio en Acreditación y Gestión de la Calidad en Entidades Educativas por la Universidad Católica

del Perú y Auditor Interno Bajo los Lineamientos de la Norma ISO 19011:2018 por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con estudios Doctorales en Administración de Negocios Globales por la Universidad Ricardo Palma. Participante en la Misión de Negocios entre la Universidad del Pacífico (Lima - Perú) y la Universitat Pompeu Fabra (Barcelona - España).

En su carrera profesional, ha sido Administrador Zonal, Consultor de Inteligencia de Negocios, director de Producción, entre otros. Conferencista en temas de Planeamiento Estratégico Informático, de Gestión Empresarial y Educativa.

Actualmente es Miembro del Directorio y Gerente General de la Promotora Educativa DIMSA S.A.C. con más de 15 años gerenciando entidades educativas de educación superior.

Ha ejercido la Docencia en la Universidad Alas Peruanas, Universidad Inca Garcilaso de la Vega y Cibertec, compartiendo sus conocimientos y experiencias a las nuevas generaciones por más de 10 años.

Ha sido distinguido por el Gobierno Regional de Ica en el proyecto Huascarán y por la Reconocimiento por la Universidad San Ignacio de Loyola en temas de emprendimiento.

Su visión y dedicación, está dirigida a todos los estudiantes de la educación superior que quieran contar con experiencias educativas innovadoras, con una adecuada metodología de estudio, con procesos educativos eficientes, con tecnologías de vanguardia, que permitan brindar una elevada atención y servicio al cliente, es decir en favor de nuestros estudiantes. Los mismos que, a través de sus experiencias educativas innovadoras con formación Integral - formación no solo a nivel de conocimientos, sino también a través del desarrollo personal y emocional - puedan brindar soluciones a problemáticas de la sociedad a través de sus investigaciones.

Este libro científico se ha originado de la tesis de maestría titulada:

"LA PERCEPCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA"

Presentada por **Maritza Roxana Baldeón Canchán** para optar por el grado académico de Maestra en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos en la **Universidad Ricardo Palma, Escuela de Posgrado, Maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos**, en Lima, Perú, en el año **2013**.

Esta investigación se enmarca en la línea de investigación de **gestión organizacional y desempeño laboral**, y se orienta bajo el enfoque de **análisis organizacional y metodológico**, con el objetivo de contribuir a la comprensión de la **percepción de los estilos de liderazgo y su relación con el compromiso organizacional** en trabajadores de instituciones educativas privadas.

ÍNDICE

RESEÑA 12
INTRODUCCIÓN 14
CAPÍTULO I 17
CAPÍTULO II 21
2.1. Conceptualización del liderazgo 21
2.2. Teorías sobre liderazgo 22
2.2.1. Teoría de los rasgos de Stogdill 22
2.2.2. Teoría contingente 23
2.2.3. Teoría de liderazgo situacional 32
2.2.4. Teoría de liderazgo transformacional y transaccional 34
2.2.5. Teoría X y teoría Y 37
2.2.6. Teoría del campo 38
2.2.6.1. Liderazgo democrático y compromiso afectivo: 40
2.2.6.2. Liderazgo autocrático y compromiso normativo: 40
2.2.6.3. Liderazgo liberal y compromiso ambiguo: 40
CAPÍTULO III 41
3.1. Conceptualización del compromiso organizacional 43
3.2. Teorías sobre compromiso organizacional 45
3.2.1. Teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen 45
3.2.1.1. Compromiso afectivo 45
3.2.1.2. Compromiso de continuidad. 47
3.2.1.2. Compromiso normativo. 48
3.3. Factores que determinan el compromiso organizacional 50
3.4. Beneficios del compromiso organizacional 52
3.5. Características del empleado comprometido 53
3.6. Predictores del compromiso organizacional 54
CAPÍTULO IV 57
CAPÍTULO V 65
5.1. Relación entre la percepción de los estilos de liderazgo con el compromiso organizacional de los Trabajadores de la Institución Educativa Privada 67

5.2. Relación entre la percepción de los estilos de liderazgo con el tipo afectivo del compromiso organizacional de los Trabajadores de la Institución Educativa Privada 68

5.3. Relación entre la percepción de los estilos de liderazgo con el tipo normativo del compromiso organizacional de los Trabajadores de la Institución Educativa Privada.... 69

5.4. Relación entre la percepción de los estilos de liderazgo con el tipo continuidad del compromiso organizacional de los Trabajadores de la Institución Educativa Privada.... 70

5.5. Análisis Complementario 71

5.5.1. El estilo de liderazgo y el sexo 71

5.5.2. El tipo de compromiso según el sexo 72

5.5.3. El estilo de liderazgo y el estado civil 73

5.5.4. El compromiso organizacional y el estado civil 75

5.5.5. Compromiso organizacional y edad 76

5.5.6. El estilo de liderazgo y edad 77

5.5.7. El estilo de liderazgo y antigüedad 78

5.5.8. Compromiso organizacional y antigüedad 79

CONCLUSIONES 81

BIBLIOGRAFÍA 83

RESEÑA

El libro aborda con profundidad y claridad la relación entre liderazgo y compromiso organizacional, destacando su importancia en el contexto de las instituciones educativas privadas. En un entorno caracterizado por el constante cambio tecnológico, científico y social, los autores plantean una propuesta sólida y bien fundamentada sobre cómo el liderazgo puede ser el motor principal para alinear a los colaboradores con los objetivos organizacionales.

La obra se desarrolla a partir de conceptos clave definidos por reconocidos autores como Yukl, Chiavenato y Weber, entre otros, proporcionando una base teórica que respalda las discusiones planteadas. La definición de liderazgo como un proceso de influencia interpersonal y su impacto en las dinámicas organizacionales enriquece la comprensión del lector sobre el tema. Además, el libro pone en relieve las perspectivas del liderazgo educativo, un aspecto crucial que, según los autores, ha ganado relevancia tanto en la investigación como en las políticas públicas.

Una de las principales fortalezas del texto es su capacidad para interrelacionar la teoría y la práctica. A través de preguntas guía, se invita al lector a reflexionar sobre el impacto del liderazgo y el compromiso en la formación de sistemas organizacionales dinámicos e inteligentes. Este enfoque genera un puente entre los ideales del liderazgo transformador y la realidad concreta de las instituciones educativas.

El análisis de las capacitaciones realizadas durante más de cinco años y la identificación de una falta de liderazgo dentro de las instituciones educativas privadas añaden un matiz crítico al contenido. Este estudio no solo señala los problemas existentes, como la rotación de personal y la falta de motivación, sino que también propone soluciones basadas en la selección de estilos de liderazgo apropiados para generar cambios significativos.

Finalmente, la relevancia práctica del libro se refleja en su utilidad como herramienta para la toma de decisiones estratégicas. Proporciona una guía para líderes, directores y otros actores educativos interesados en mejorar el compromiso organizacional, retener el capital intelectual y construir un clima organizacional saludable y competitivo.

Este libro es una lectura indispensable para quienes buscan comprender y mejorar las dinámicas organizacionales dentro del ámbito educativo. Combina teoría, análisis crítico y recomendaciones prácticas, ofreciendo una perspectiva integral sobre el liderazgo como eje transformador en las instituciones educativas privadas.

INTRODUCCIÓN

Los diversos factores internos y externos que afectan a las organizaciones, junto con los avances tecnológicos y científicos, impulsados en gran medida por la globalización, han llevado a todos los sectores organizacionales a replantear sus enfoques sobre liderazgo y compromiso organizacional. En este contexto, el liderazgo se convierte en un elemento clave para guiar a los colaboradores hacia la consecución de los objetivos de la organización, particularmente en el ámbito educativo.

Según Yukl (1994), el liderazgo se define como el proceso en el cual un miembro de un grupo (el líder) ejerce influencia sobre los demás miembros para lograr metas grupales específicas. Este concepto subraya la importancia del liderazgo en la dirección de equipos y organizaciones hacia el cumplimiento de sus objetivos. En el caso de las instituciones educativas, tanto el estilo de liderazgo como el compromiso organizacional han ganado relevancia en los últimos años, reflejándose en la investigación educativa a nivel global y en las políticas públicas. Los líderes educativos desempeñan un papel crucial en la percepción que los empleados tienen sobre los estilos de liderazgo, lo que, a su vez, influye directamente en el compromiso organizacional dentro de las instituciones educativas privadas.

Con el fin de orientar el planteamiento y delimitación del problema, nos formulamos las siguientes preguntas clave:

¿Son importantes los pequeños esfuerzos, realizados a cualquier nivel, para generar el compromiso organizacional de los trabajadores de la Institución Educativa Privada?

¿Qué rol desempeñan el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional dentro de una Institución Educativa Privada inteligente?

¿Cuál es la importancia de los colaboradores para lograr una organización inteligente, considerando el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional que experimentan?

¿Son el liderazgo y el compromiso organizacional elementos esenciales para generar sistemas organizacionales dinámicos y lograr una diferenciación estratégica orientada al desarrollo radical de la organización?

En el contexto actual, las organizaciones deben contar con líderes capaces de ser competitivos y de influir positivamente en el compromiso organizacional de sus colaboradores. Estos líderes deben ser proactivos y tener una visión prospectiva, adaptándose constantemente a los cambios. Chiavenato (1993) describe el liderazgo como "la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana hacia la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Por su parte, Weber (2000) define el liderazgo como "una forma de autoridad legitimada por el carisma". Ralph M. Stodgill (2002) resalta que el liderazgo es "el proceso que implica ejercer influencia sobre las actividades de un grupo organizado en los esfuerzos que este realiza para definir y alcanzar objetivos".

El estudio del liderazgo es fundamental para las organizaciones, ya que influye directamente en el compromiso organizacional, el cual es esencial para alcanzar las metas de la organización. Las empresas deben estar preparadas para competir y enfrentar los cambios constantes del entorno, y esto requiere líderes capaces de gestionar eficazmente y alinear los intereses personales de los empleados con los objetivos organizacionales.

El presente estudio se enfoca en cómo la percepción del estilo de liderazgo influye en el compromiso organizacional de los trabajadores en una Institución Educativa. El objetivo es identificar el estilo de liderazgo más adecuado para ser implementado dentro de la organización. En este sentido, la Institución Educativa Privada ha evidenciado una falta de liderazgo, atribuida probablemente al desconocimiento de métodos apropiados para tratar problemas de comunicación, trabajo en equipo, motivación y clima organizacional. La selección adecuada del estilo de liderazgo permitirá aumentar el compromiso organizacional del personal docente, retener el capital intelectual y reducir el índice de rotación de personal.

Una pregunta central en este estudio es: ¿Cuál es la relación entre la percepción de los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Institución Educativa Privada? Este análisis busca proporcionar información sobre cómo la percepción del liderazgo y el compromiso organizacional interactúan, identificando cuál de estas variables tiene mayor accesibilidad de control para generar cambios significativos en la otra.

Cabe resaltar que, a lo largo de más de cinco años, se han llevado a cabo capacitaciones sobre liderazgo y compromiso organizacional dirigidas a directores, profesores y funcionarios

educativos. Sin embargo, no se ha realizado una evaluación integral desde la perspectiva de las instituciones para verificar los resultados e impactos de estas capacitaciones. Este estudio servirá como una fuente valiosa de información para la toma de decisiones estratégicas, con el fin de optimizar tanto el liderazgo como el compromiso organizacional en la institución.

CAPÍTULO I

REFERENTES TEÓRICOS

Cardona P. y Rey C. (2011) Presentan una investigación referida a las crecientes exigencias de los consumidores y la eliminación de las barreras comerciales van creando nuevos y desafiantes nichos de clientes, se hace necesario organizar, promover e irradiar el liderazgo en todos los niveles de la organización. No es una tarea fácil, romper con el modelo tradicional de líder – seguidor para pasar a formar "comunidades de líderes", sin embargo, considera que esta importante transición requiere de un alto nivel de confianza en las personas y sus capacidades y, también, de que los líderes sepan delegar adecuadamente. Uno de los principales problemas que existen en latinoamérica que hace que, para los gerentes, sea tan difícil delegar, aparte de no poder hacer todo sólo y no tener el tiempo disponible para hacerlo, es la enorme dificultad que tienen los gerentes en aceptar que otras personas pueden hacer ciertas tareas igual o mejor que uno mismo.

Acuña Oré, P. (2010) Presentó una investigación sobre la implicancia del liderazgo en la gestión integrada de clientes y servicios, se realizó en Telefónica del Perú, durante el periodo comprendido del 2008 y abril del 2010. El propósito de la investigación consistió en determinar la forma cómo el liderazgo gerencial contribuye a mejorar los resultados de la gestión integrada.

De las diferentes teorías sobre el liderazgo, se consideró Teoría Trayectoria – Meta, por su aplicabilidad a la naturaleza flexible y dinámicas de las actividades en Telefónica del Perú.

El análisis de la información permitió determinar que los jefes y los trabajadores demostraron que ejercen un proceso de autocontrol y auto – motivación, que tienen claro lo que se espera de ellos y que se sienten capaces de tomar sus propias decisiones; que un porcentaje alto de jefes, el 86%, tienen estilos orientados a resultados y que dentro de este grupo, los jefes con estilo participativo, influyen de la mejor manera en la satisfacción de los trabajadores, determinando un clima organizacional propicio para el desarrollo de las actividades; Asimismo, al haber encontrado una asociación entre los estilos de liderazgo

directivo y poco solidario, con un bajo índice de satisfacción con el clima laboral, es recomendable que Telefónica del Perú cree programas de sensibilización y/o capacitación a los jefes, en temas de liderazgo. Se encontró también que el estilo de liderazgo orientado a los resultados, genera mayor satisfacción en los clientes.

Rodríguez Ponce, E. (2010) En su investigación realizada demuestra la relación que tienen los estilos de liderazgo sobre la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas y el impacto que asimismo tiene, la cultura organizacional, sobre la eficacia de las pequeñas y medianas empresas. Explica la importancia de que los líderes tengan presente los estilos de liderazgo que deben poner en juego al momento de dirigir personas ya que estos estilos tendrán un impacto trascendente en la cultura de la organización y por ende, en el compromiso y en los resultados que los colaboradores serán capaces de obtener. Esta es fue una apreciación personal que no creo que esté muy distante a lo que realmente viene ocurriendo en las organizaciones líderes.

Sorados Palacios, M.M (2010) Realizó un trabajo de investigación sobre la Influencia del Liderazgo en la Calidad de la Gestión Educativa, describe y explica las variables Liderazgo y Calidad de la Gestión Educativa, un tipo de investigación básico, diseño no experimental y de nivel descriptivo – correlacional, donde se determinara el grado de influencia entre Liderazgo y Calidad de la educación educativa.

De la prueba estadística de Correlación se aprecia un valor de p=0.00 menor 0.05, con lo cual se afirma con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la Gestión Educativa de las Instituciones educativas de la UGEL – 03 – Lima, en el periodo Marzo – Mayo del 2009. La correlación conjunta fue de 0.949.

La dimensión que más influencia en la Calidad de la Gestión Educativa, es el Pedagógico (0.619), presentado una correlación parcial de 0.937. El que nos influye es lo Institucional (p=0.041), con una correlación parcial de 0.461.

Cuba Edgardo, L.S. (2007) Hizo una investigación sobre cómo determinar la relación que existe entre la autoestima y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de una universidad pública de provincia, en una muestra de cuarenta y ocho sujetos.

El estudio indica que no existe relación entre autoestima y compromiso organizacional; sin embargo, se encuentra que la autoestima está relacionada con los factores del compromiso organizacional, especialmente compromiso con el trabajo.

Chávez Flores, E.M. (2007) Realizó una investigación referida Al liderazgo personal e interpersonal en docentes y estudiantes de enfermería de la UNMSM, considerado como un elemento necesario para el ejercicio profesional de enfermería, plantea frecuentes situaciones contradictorias: por un lado, altas expectativas para que los profesionales de enfermería se desempeñen como líderes, y por otro lado, sistemas de información y características de las postulantes a la profesión que no parecen ser los más ideales para producir liderazgos fuertes.

Partiendo de dos premisas básicas: que el liderazgo no es necesariamente una condición congénita de los individuos, por lo tanto, formar líderes es ante todo una misión educativa, y que un líder es fundamentalmente un observador que debe conocerse a sí mismo antes de intentar conocer a los demás (para ser líder de otros primero tiene que saber ser líder de sí mismo); en el presente estudio de tipo aplicativo-analítico comparativo, de un enfoque cuantitativo, se identifican las características más importantes del liderazgo personal e interpersonal de los estudiantes y docentes de enfermería de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) y se determinan los principales factores facilitadores (FORTALEZAS) y/o restrictivos (DEBILIDADES) para el desarrollo de sus funciones.

Gutiérrez Rubio, M.A. (2008) Presentó un trabajo de investigación enfocado a evaluar las tres variables importantes dentro del ámbito de gestión educativa, Estructura Curricular, Liderazgo de la Dirección y Nivel Profesional Docente en relación con la Gestión de la Calidad Educativa, con el propósito de establecer claramente su grado de influencia e interacción entre las variables mencionadas.

El objetivo que orientó su investigación fue, determinar la influencia que existe entre la Estructura Curricular, el Estilo de Liderazgo de la Dirección y el nivel Profesional de los docentes en la Gestión de la Calidad Educativa de los estudiantes de la Facultad de Educación en la especialidad de Historia y Geografía de la UNMSM, durante el año académico 2005 – II. Siendo la hipótesis de trabajo que se planteó que existe influencia significativa entre Estructura Curricular, el Estilo de Liderazgo de la Dirección y el Nivel Profesional de los

Docentes en la Gestión de la Calidad Educativa de los estudiantes de la Facultad de Educación en la Especialidad de Historia y Geografía de la UNMSM.

Finalmente, concluye que existe influencia significativa entre la estructura curricular, el estilo de liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de dicha facultad. Llegando como conclusión final que , para llegar a niveles de calidad, eficiencia y eficacia, la universidad debe promover un enfoque gerencial y de cambio, con líderes democráticos en camino a ser transformadores, con docentes altamente especializados, investigadores, con un conocimiento de la realidad que se desenvuelven y capacitados para formar a los futuros profesionales en el ámbito personal y científico, con amplio sentido de comunicación, coordinación y que puedan planificar una estructura curricular de acuerdo a las necesidades del contexto.

CAPÍTULO II

NOCIONES BÁSICAS SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

2.1. Conceptualización del liderazgo

El liderazgo ha sido un tema de interés desde tiempos remotos, cuando los individuos comenzaron a organizarse en grupos con el propósito de alcanzar objetivos comunes. A lo largo del tiempo, el concepto ha evolucionado, y en los albores del siglo XXI, los investigadores empezaron a abordarlo de manera sistemática.

Las primeras teorías sobre el liderazgo se centraron en las características innatas del líder (Teoría de los rasgos) y en la forma en que este interactuaba con los miembros de su grupo (Teorías del comportamiento). Antes de profundizar en estas teorías, resulta pertinente presentar algunas de las definiciones más influyentes en el campo académico.

Antonakis, Gianciolo y Sternberg (2004, p. 5) sintetizan el concepto de liderazgo como:

"La naturaleza del proceso de influencia, y sus resultados, que ocurren entre líder y seguidor y cómo este proceso de influencia es explicado por las características disposicionales y conductas del líder, las percepciones del seguidor y atribuciones que hace sobre el líder, y el contexto en el que ocurre dicho proceso de influencia".

Por su parte, Bass (1990, p. 19) propone una definición complementaria:

"El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que frecuentemente involucra una estructuración o reestructuración de la situación y las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que lo que otras personas pueden afectarles. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de otros en el grupo".

Estas definiciones destacan dos elementos esenciales del liderazgo: su carácter dinámico y su impacto en las relaciones interpersonales dentro de un grupo. En el marco de

este estudio, estas perspectivas serán fundamentales para analizar cómo los estilos de liderazgo se relacionan con el compromiso organizacional, particularmente en el contexto de los trabajadores de una institución educativa.

2.2. Teorías sobre liderazgo

2.2.1. Teoría de los rasgos de Stogdill

Las primeras investigaciones formales sobre liderazgo se realizaron durante las décadas de 1940 y 1950, y se centraron principalmente en identificar los rasgos distintivos de los líderes. Este enfoque, conocido como Teoría de los rasgos, buscaba determinar qué características específicas podían diferenciar a un líder de quienes no lo eran. Los investigadores pretendían aislar aquellas cualidades inherentes que estaban presentes en los líderes, incluso si no siempre eran evidentes. Entre los rasgos estudiados se encontraban:

- La apariencia física.
- La clase social.
- La estatura.
- La facilidad de palabra y sociabilidad.
- La estabilidad emocional.

A pesar de estos esfuerzos, los estudios iniciales no lograron identificar un conjunto de características universales que distinguieran a los líderes de quienes no lo eran. Sin embargo, investigaciones posteriores lograron mayores avances, identificando siete rasgos comúnmente asociados con el liderazgo eficaz:

- Honestidad e integridad: Fundamentales para generar confianza y credibilidad en el grupo.
- Confianza en sí mismo: La capacidad de proyectar seguridad en las propias decisiones y acciones.
- Dinamismo: Energía y entusiasmo que motivan a los demás.

- Conocimientos pertinentes para el trabajo: Habilidad técnica y experiencia relevante en el ámbito específico.
- Extraversión: Facilidad para interactuar y comunicarse con otras personas.
- Deseo de dirigir: Ambición y disposición para asumir responsabilidades de liderazgo.
- Inteligencia: Capacidad de razonamiento y pensamiento crítico para resolver problemas y tomar decisiones.

Sin embargo, a medida que las investigaciones avanzaron, se hizo evidente que los rasgos individuales, por sí solos, no bastaban para explicar el liderazgo eficaz. Este enfoque resultaba limitado, ya que no consideraba las dinámicas entre el líder y los miembros de su grupo, ni el contexto situacional en el que el liderazgo se desarrollaba.

Por esta razón, desde finales de la década de 1940 hasta mediados de los años 70, las investigaciones comenzaron a alejarse del enfoque exclusivo en los rasgos para centrarse en los estilos de liderazgo preferidos. Este cambio de perspectiva permitió analizar cómo los líderes interactuaban con sus equipos y cómo adaptaban su comportamiento según las circunstancias y las necesidades del grupo.

El estudio del liderazgo, por lo tanto, pasó a considerar no solo las características inherentes de los líderes, sino también la interacción dinámica entre líder y grupo, así como los factores situacionales que influían en el éxito del liderazgo. Este enfoque más integrador marcó el inicio de una comprensión más profunda y matizada del fenómeno del liderazgo.

2.2.2. Teoría contingente

Ante las limitaciones de los modelos de comportamiento para identificar estilos de liderazgo universalmente efectivos, surgieron las teorías de enfoque contingente. Estas teorías marcaron un cambio significativo en la comprensión del liderazgo, al enfatizar que no existe un estilo único que sea adecuado para todas las situaciones. Según el enfoque contingente, el contexto y las características particulares de cada situación determinan cuál es el estilo de liderazgo más apropiado para poner en práctica.

La teoría de la contingencia sostiene que en las organizaciones, así como en la teoría administrativa, no hay absolutos; todo es relativo y depende de las circunstancias específicas. Este enfoque reconoce que las variables contextuales, como las características del equipo, la naturaleza de la tarea y las condiciones del entorno, interactúan de manera directa con el liderazgo, influyendo en su eficacia.

Desde esta perspectiva, el liderazgo eficaz se concibe como un proceso dinámico que requiere adaptabilidad. No basta con que el líder posea determinadas cualidades o habilidades, sino que debe ser capaz de ajustar su estilo de liderazgo a las demandas específicas de la situación.

El enfoque contingente también destaca la relación funcional entre las condiciones del entorno y las estrategias administrativas necesarias para alcanzar eficazmente los objetivos organizacionales. En otras palabras, las técnicas y prácticas utilizadas por los líderes deben estar alineadas con el contexto particular en el que operan. Esto implica considerar factores como:

- La estructura organizacional.
- La complejidad y urgencia de las tareas.
- Las expectativas y competencias del equipo de trabajo.
- Las restricciones y oportunidades del entorno externo.

De este modo, las teorías de contingencia no solo ampliaron la comprensión del liderazgo, sino que también subrayaron la importancia de la flexibilidad y la capacidad del líder para responder a un entorno en constante cambio. Este enfoque ha sido particularmente influyente en el desarrollo de modelos más integrales de liderazgo, que buscan equilibrar los factores individuales, grupales y contextuales para lograr un desempeño organizacional óptimo.

A continuación, se presentan aquellos modelos del enfoque contingente, que más relevancia han tenido:

- **Modelos de contingencias de Fiedler (1964, 1967)**

El modelo de contingencia desarrollado por Fred Fiedler (1964, 1967) introdujo un enfoque innovador para comprender la efectividad del liderazgo, al destacar la interacción entre el estilo de liderazgo del líder y las características de la situación en la que se desempeña. Esta teoría plantea que el desempeño de los grupos depende no solo de las habilidades del líder, sino también de la forma en que estas se ajustan a las condiciones situacionales.

Fiedler basó su modelo en la distinción tradicional entre liderazgo orientado a las tareas y liderazgo orientado a las relaciones. Según su teoría, la efectividad de uno u otro estilo depende de si la situación general se percibe como favorable, desfavorable o intermedia para el líder. Este nivel de favorabilidad se determina a través de tres factores situacionales clave:

- **Relaciones entre el líder y los miembros del grupo:**

Este factor evalúa el grado de confianza, respeto y apoyo mutuo entre el líder y los integrantes de su equipo. Las relaciones positivas favorecen el liderazgo, mientras que las relaciones tensas o conflictivas lo dificultan.

- **Estructura de la tarea:**

Se refiere al nivel de claridad y definición de las tareas asignadas al grupo. Las tareas estructuradas, con objetivos y procedimientos claros, tienden a facilitar la efectividad del liderazgo, mientras que las tareas ambiguas o mal definidas pueden complicarla.

- **Poder del puesto:**

Este factor considera el nivel de autoridad formal que el líder posee dentro de la organización, incluyendo la capacidad de otorgar recompensas o imponer sanciones. Un mayor poder del puesto incrementa las probabilidades de éxito del líder.

Fiedler postuló que el estilo de liderazgo de cada individuo está profundamente influido por su personalidad. Por ejemplo, un líder cuya personalidad valora las relaciones

cálidas y de apoyo tenderá a ejercer un liderazgo orientado a las relaciones. Para evaluar esta orientación, Fiedler utilizó un cuestionario denominado *Least Preferred Co-worker* (LPC, por sus siglas en inglés), en el que se pedía a los líderes calificar al compañero de trabajo con quien menos les gustaría colaborar. La puntuación obtenida en este cuestionario reflejaba la tendencia del líder hacia un estilo orientado a las relaciones (alta puntuación LPC) o a las tareas (baja puntuación LPC).

El modelo de Fiedler subrayó que no existe un estilo de liderazgo universalmente eficaz; más bien, el éxito del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo personal del líder y las demandas específicas de la situación. Esta perspectiva no solo amplió la comprensión del liderazgo, sino que también ofreció herramientas prácticas para evaluar y adaptar los estilos de liderazgo a contextos organizacionales cambiantes.

- **Modelo del continuo del liderazgo Robert Tannenbaum y Warren Schmidt (1950, 1960).**

En los años 50, Robert Tannenbaum y Warren Schmidt argumentaban que el comportamiento del líder es un continuo que va del liderazgo centrado en el jefe a uno enfocado en los subordinados. En un extremo el líder toma decisiones, ordena sus subordinados y espera que se le obedezca, en el otro extremo comparte con los subordinados el poder de tomar decisiones, permitiendo a cada miembro del grupo una participación igual: el estilo depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo operacional y la situación. Tannenbaum y Schmidt lograron identificar siete estilos importantes por los que puede optar un líder.

El modelo del continuo se emplea para determinar cuál de los siete estilos debe elegirse en función del ejercicio de un liderazgo concentrado en el jefe o enfocado en los subordinados y según la situación (jefe, subordinado, situación/tiempo) a fin de maximizar el desempeño. Antes de elegir uno de los siete estilos, el líder debe tomar en cuenta las tres fuerzas o variables siguientes (Lussier y Achua, 2005: 163):

- Las fuerzas que operan en su personalidad: lo que incluye su sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinación hacia algún estilo de liderazgo y la sensación de seguridad en situaciones inciertas.
- Las fuerzas de los subordinados: como puede ser su disposición a asumir responsabilidades, sus conocimientos y experiencia y la tolerancia que tengan hacia la ambigüedad, que afectará a la conducta del administrador.
- Las fuerzas de la situación: tales como los valores y tradiciones de la organización, con cuánta eficacia trabajan grupalmente los subordinados, la naturaleza de un problema y la factibilidad de delegar en forma segura la autoridad para resolverlo y la presión del tiempo.

Los resultados obtenidos en diferentes investigaciones sobre este tipo de liderazgo indican que el liderazgo participativo produce efectos positivos en la satisfacción de los subordinados, sin embrago, en cuanto a la productividad algunos estudios señalan que los grupos participativos son más productivos, otros indican que los grupos no participativos lograran una mayor eficiencia y unos cuantos no muestran diferencias considerables en la productividad de los grupos dirigidos en forma autocrática o democrática.

De lo anterior se concluye que existe un vínculo claro entre la participación o el estilo democrático del liderazgo y la satisfacción, aunque, claramente, el nexo de este estilo con la productividad es menos evidente.

- **Modelo del Continuo Autocrático-Democrático M.G. Evans (1971)**

En la década de 1950, Robert Tannenbaum y Warren Schmidt desarrollaron el modelo del continuo de liderazgo, una teoría que plantea que el comportamiento del líder se encuentra en un espectro que va desde un liderazgo centrado en el jefe hasta uno enfocado en los subordinados. Este enfoque representó una evolución significativa en la comprensión del liderazgo, al proponer que los líderes no necesariamente deben adoptar un único estilo, sino que pueden moverse a lo largo de este continuo en función de las demandas de la situación y las características de los involucrados.

En un extremo del continuo, el líder asume un enfoque autocrático, tomando decisiones de manera unilateral, emitiendo órdenes y esperando una obediencia estricta por parte de sus subordinados. En el otro extremo, el líder delega poder en los miembros del grupo, permitiendo una participación equitativa en la toma de decisiones. Según Tannenbaum y Schmidt, el estilo de liderazgo que se elija en cada momento depende de las fuerzas que actúan sobre tres elementos clave: el líder, el grupo de trabajo y la situación.

El modelo identifica siete estilos principales de liderazgo, que varían en el nivel de autoridad ejercido por el líder y el grado de participación permitido a los subordinados. Para determinar cuál de estos estilos es más apropiado, el líder debe considerar tres fuerzas o variables fundamentales (Lussier y Achua, 2005):

- **Las fuerzas que operan en el líder:**

Estas incluyen el sistema de valores del líder, su confianza en las capacidades de los subordinados, su inclinación hacia determinados estilos de liderazgo y su nivel de comodidad al enfrentar situaciones inciertas o ambiguas.

- **Las fuerzas de los subordinados:**

Factores como la disposición de los subordinados para asumir responsabilidades, su nivel de conocimientos y experiencia, así como su tolerancia a la ambigüedad, influyen en la manera en que responderán al estilo de liderazgo adoptado.

- **Las fuerzas de la situación:**

Estas incluyen los valores y tradiciones organizacionales, la cohesión y eficacia del trabajo en grupo, la naturaleza y complejidad de los problemas a resolver, la posibilidad de delegar autoridad de forma segura y la presión del tiempo.

El modelo del continuo de liderazgo se utiliza como herramienta para elegir el estilo más adecuado según las circunstancias, buscando maximizar el desempeño organizacional. Investigaciones posteriores han señalado que el liderazgo participativo, asociado al extremo democrático del continuo, tiende a generar efectos positivos en la satisfacción de los subordinados. Sin embargo, los hallazgos en cuanto a su impacto en la productividad han sido menos concluyentes.

- Algunos estudios indican que los grupos liderados de manera participativa tienden a ser más productivos.
- Otros sugieren que los grupos dirigidos mediante un liderazgo más autocrático logran una mayor eficiencia.
- En ciertos casos, no se han encontrado diferencias significativas en la productividad entre grupos con liderazgo participativo y grupos con liderazgo autocrático.

De este análisis se concluye que existe un vínculo claro entre el estilo democrático del liderazgo y la satisfacción de los subordinados. Sin embargo, la relación de este estilo con la productividad es más compleja y parece depender en gran medida del contexto específico en el que se aplica.

- **Modelo del Liderazgo Normativo Víctor Vroom y Phillip Yetton (1973)**

El Modelo del Liderazgo Normativo, desarrollado por Víctor Vroom y Phillip Yetton en 1973, plantea una relación directa entre dos aspectos fundamentales: la conducta del líder y el nivel de participación de los subordinados en la toma de decisiones. Este enfoque ofrece una perspectiva estructurada para decidir qué estilo de liderazgo es más adecuado según las características de la situación y los objetivos organizacionales.

En cuanto a la participación de los subordinados en la toma de decisiones tiene un impacto significativo en diversos factores organizacionales, que pueden resumirse en los siguientes:

- **Satisfacción en el trabajo:**

Estudios han demostrado que un mayor nivel de participación en la toma de decisiones contribuye a incrementar la satisfacción laboral, ya que los empleados sienten que sus opiniones son valoradas y que tienen un rol activo en el proceso organizacional.

- **Calidad de las decisiones:**

Una decisión de alta calidad es aquella que tiene mayores probabilidades de alcanzar los objetivos organizacionales cuando se implementa. La participación de los subordinados puede enriquecer el proceso decisional al incorporar diferentes perspectivas y conocimientos específicos.

- **Compromiso con las decisiones:**

Los individuos tienden a respaldar con mayor firmeza las decisiones en cuya construcción han participado. No obstante, para que la participación sea efectiva en generar compromiso, debe percibirse como justa y apropiada por los involucrados.

- **Desarrollo personal:**

La participación permite a los individuos practicar habilidades como la toma de decisiones, la autodirección y las relaciones interpersonales, lo que contribuye al fortalecimiento del capital humano dentro de la organización.

Tiempo:

La participación consume tiempo, un recurso escaso en muchas organizaciones. Por ello, el modelo enfatiza que la elección del estilo de liderazgo debe considerar el balance entre la necesidad de participación y las restricciones temporales.

Respecto a los estilos de liderazgo identificados, en 1988, Vroom, junto con Arthur Jago, amplió la propuesta inicial al identificar cinco estilos de liderazgo situacional, clasificados en dos categorías autocráticas, dos consultivas y una orientada al grupo (Lussier y Achua, 2005):

- **Autocrático I (AI):**

El líder toma decisiones de forma independiente, utilizando únicamente la información que tiene a su disposición.

- **Autocrático II (AII):**

El líder recopila información de los subordinados para analizar el problema, pero toma la decisión de manera individual, sin involucrarlos en el proceso decisional.

- **Consultivo I (CI):**

El líder consulta de manera individual con subordinados seleccionados, recoge sus sugerencias e ideas, pero no los reúne como grupo. La decisión final es tomada por el líder, quien puede o no considerar las opiniones obtenidas.

- **Consultivo II (CII):**

El líder expone el problema a un grupo de subordinados, fomenta la discusión para recoger ideas y sugerencias, pero toma la decisión de forma autónoma, pudiendo o no reflejar la influencia del grupo.

- **Participativo (GII):**

El líder presenta el problema al grupo y facilita un proceso de discusión conjunta para evaluar opciones y alcanzar una solución consensuada. En este caso, la decisión es tomada colectivamente.

El modelo también reconoce que los efectos de la participación en la calidad de las decisiones y en el compromiso están condicionados por diversos factores, entre ellos:

- Los objetivos individuales y colectivos de los participantes.
- El nivel de conocimientos y experiencia de los subordinados.
- El tamaño del grupo, ya que grupos más grandes pueden enfrentar mayores desafíos en la coordinación.
- Los desacuerdos entre los participantes, que pueden dificultar el consenso.
- La naturaleza y complejidad del problema a resolver.

El Modelo del Liderazgo Normativo proporciona una guía flexible para elegir el estilo de liderazgo más adecuado según las características de la situación. Aunque los estilos

participativos suelen estar relacionados con una mayor satisfacción de los subordinados, los resultados sobre su impacto en la productividad son más variados. Este enfoque destaca la importancia de adaptar el liderazgo al contexto específico, reconociendo que no existe un estilo único que garantice el éxito en todas las circunstancias.

2.2.3. Teoría de liderazgo situacional

Hersey y Blanchard (1977) defienden que la variable fundamental para que el liderazgo sea eficaz es, junto con el estilo directivo, la disposición de los seguidores denominada madurez. Así, ésta es definida como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. En esta madurez influye tanto la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o experiencia), como la voluntad (motivación, compromiso o confianza) para llevar a cabo la actividad.

Esta teoría señala que los niveles de conducta directiva y de apoyo de un líder deben basarse en el nivel de disposición del personal. El comportamiento directivo ocurre cuando un líder se sirve de la comunicación unidireccional para detallar los deberes a sus seguidores. El comportamiento de apoyo se da cuando el líder se sirve de la comunicación bi-direccional para escuchar, alentar e involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones. La disposición es la capacidad de un subordinado para establecer metas altas pero alcanzables en relación con sus tareas, a si como su buena voluntad para aceptar la responsabilidad de su cumplimiento.

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica.

Esta teoría se basa en dos variables:

- La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.

La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional. No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación.

La teoría del liderazgo situacional está basada en la interacción entre; el grado de dirección (conducta de tarea) que ofrece un líder, la cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que proporciona y el nivel de madurez que demuestran los seguidores de una tarea, función u objetivo específico que el líder intenta realizar a través de un individuo o grupo.

Según la definición de Hersey-Blanchard, la palabra "madurez" designa la capacidad y el deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento y consta de dos componentes:

- Madurez para el trabajo: comprende los conocimientos y destrezas de los subordinados para realizar su trabajo sin la dirección de otros.
- Madurez psicológica: denota la disposición o motivación para hacer algo, los subordinados que la poseen no necesitan que se les esté alentando constantemente, ya que la motivación intrínseca que posee es suficiente.

Estos autores combinan estas variables (alta o baja) con cuatro estilos de liderazgo:

- Ordenar: gran orientación a la productividad, poca orientación a las relaciones interpersonales. El líder define los roles y dice a las personas cuándo, cómo y qué cosa hacer.
- Persuadir: gran orientación a la productividad, gran orientación a las relaciones interpersonales. El líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.
- Participativo: poca orientación a la productividad y gran orientación a las relaciones interpersonales. El líder y el seguidor participan en la toma de decisiones, siendo la función principal del líder facilitar y comunicar.
- Delegar: poca orientación a la productividad y poca orientación a las relaciones interpersonales. El líder brinda poca dirección y apoyo.

Finalmente, el modelo de liderazgo situacional determina qué estilo de liderazgo (decir, convencer, participar, delegar) corresponde a la situación (nivel de madurez de los seguidores para realizar una determinada tarea) con la finalidad de maximizar el desempeño. De manera que para aumentar el nivel de madurez el líder debe desarrollar a los seguidores lentamente, empleando un poco menos de conducta de tarea y un poco más de apoyo a medida que los seguidores aumenten la madurez para reforzarlo. Se lo puede ir premiando a medida que recorre la dirección deseada. Al alcanzar la madurez moderada los seguidores son capaces de proporcionar su propia dirección y satisfacen sus propias necesidades interpersonales y emocionales.

En esta etapa los seguidores encuentran el refuerzo positivo del líder cuando tienen éxito, a no sentirse tan vigilados y observar que se les deja más solos.

2.2.4. Teoría de liderazgo transformacional y transaccional

El concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Jossey Bass (1985, 1988), sin relacionarse expresamente con el ámbito escolar en un principio. Así lo definió a partir de las siguientes dimensiones (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993; Bass y Avolio, 1994):

- Carisma, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.
- Visión o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.
- Consideración individual, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- Estimulación intelectual, es la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.

- Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

Bass define al Liderazgo Transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder.

El liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo.

El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985, p.20) los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad. Esta es la razón por la cual Bass considera este estilo de liderazgo transformador, por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales.

Por otra parte, define al Liderazgo Transaccional, como aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Este liderazgo conceptualmente está constituido por Recompensa Contingente y Dirección por Excepción (Bass y Avolio, 1994.).

A partir de estos constructos, Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, basándose en el planteamiento de que, si bien éstos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional. En otras palabras, el líder transformacional contiene

además de las Cuatro I's, las conductas de Liderazgo Transaccional, siendo el líder capaz de desplegar cada estilo en algún grado (incluyendo el Liderazgo Laissez-Faire).

El Modelo de Liderazgo de Rango Total incluye, por lo tanto, las Cuatro I's del Liderazgo Transformacional, la conducta de Liderazgo Transaccional, así como también la conducta Laissez-Faire o no-liderazgo (Liderazgo No-Transaccional). Y está conformado por tres dimensiones:

- La dimensión de Actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- La dimensión de Efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
- La dimensión de Frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo.

En el Perfil Óptimo de la conducta del líder puede observarse un infrecuente despliegue de Liderazgo Laissez-Faire, un aumento en la frecuencia de estilos de Liderazgo Transaccional (Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa, Recompensa Contingente), y un más frecuente despliegue de las Cuatro I's transformacionales.

El Perfil Óptimo, se presenta dirigido hacia una mayor efectividad en el desempeño de los seguidores, con un despliegue mayor, no exclusivo, de conductas de Liderazgo Transformacional (activas). En este sentido, la efectividad también está dada por la importante influencia de los estilos de Liderazgo Transaccional. Con relación a lo anterior, Bass plantea (1985, en Bass, 1990), sobre la base de investigaciones realizadas por él y otros autores, que el Liderazgo Transformacional aumenta los efectos del Liderazgo Transaccional (Waldman, Bass y Einstein, 1985, Seltzer y Bass, 1987, Waldman y Bass, 1989, Howell y Avolio, 1989; en Bass, 1990).

También apoyando el Modelo de Liderazgo de Rango Total, Bass y Avolio (1993, en Avolio, Bass y Jung, 1999), en otro estudio, hallaron correlaciones positivas en clasificaciones entre los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional, lo que los lleva a aseverar

que "the best of leaders typically displayed both transformational and transactional leadership" (Avolio, Bass y Jung, 1999).

El estilo transaccional puede ser más efectivo a corto plazo. Pero cuando es más valorado por el ambiente, el trabajo independiente de los individuos hacia metas comunes, será más apropiada la actuación de un líder transformacional.

El nivel de desarrollo de los seguidores, en cuanto a necesidades y habilidades también afecta la adecuación del estilo de liderazgo, ya que éste puede no funcionar debido a que los seguidores no han alcanzado una fase en su propio desarrollo que les permita entender y motivarse por las consideraciones que un estilo particular les ofrece. Por ejemplo, para individuos que operan a un nivel más transaccional, el líder puede enfatizar el uso de recompensas e intercambios.

La capacidad del líder para seleccionar entre estilos apropiados de liderazgo, es el punto esencial del modelo de Liderazgo de Rango Total. En este sentido, es el líder transformacional el único capaz de operar a todos los niveles y desplegar todas las conductas de liderazgo, pues su nivel de desarrollo le permite entender la perspectiva de las otras formas de liderazgo.

Con el fin de aclarar este punto, cabe mencionar el marco de trabajo incorporado por Kuhnert y Lewis (1987, en Bass y Avolio, 1994), que identifica a tres modelos sucesivos de liderazgo en el paradigma Transaccional y Transformacional. Cada modelo tiene su propio marco de referencia, y representa formas únicas de entender la conducta del líder, como el impacto que tiene sobre los seguidores y colegas.

2.2.5. Teoría X y teoría Y

La teoría de McGregor (1960, 1966), se encuentra dentro de las teorías humanistas del liderazgo. Con sus raíces en los ideales americanos de democracia y libertad individuales, los teóricos que formaron parte de esta orientación intelectual estaban preocupados con el desarrollo del individuo en una organización efectiva y cohesiva.

McGregor se basa en la jerarquía de las necesidades de Maslow (1960, 1970) y propone dos tipos de liderazgo organizacional basados en suposiciones sobre la naturaleza humana.

La Teoría X supone la figura simbólica de la zanahoria y el palo, pues cree que la persona promedio es perezosa y tiene un disgusto inherente por el trabajo. A las personas se les debe ejercer coerción, control, dirección y amenazar con castigos para que la organización logre sus metas. La persona promedio evade las responsabilidades, prefiere ser dirigida, carece de ambición y evalúa la seguridad por encima de todo. La resistencia al cambio sólo ocurre en los niveles fisiológicos y de seguridad.

En la Teoría Y, el principio fundamental es la integración de las metas de los individuos y de la organización. Dentro de las principales suposiciones encontramos que en la mayor parte de las personas el trabajo es tan natural como jugar o descansar, ejecutarán una auto-dirección y auto control al servicio de los objetivos con los cuales se han comprometido, el compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con el desempeño; dadas las condiciones adecuadas, el trabajador promedio puede aprender a aceptar y buscar la responsabilidad intelectual es parcialmente utilizado y la motivación para la resistencia al cambio ocurre en los niveles de afiliación y estima así como en los niveles fisiológicos y de seguridad.

El conocimiento generado por la investigación realizada acerca de las conductas de los líderes, ha proporcionado información a los profesionales acerca de que las conductas deberían poseer líderes, y derivado de ello se han diseñado programas de capacitación para individuos que realizan tareas de liderazgo.

Aun así, como lo subrayamos en su momento sobre las contribuciones del estudio de la Universidad de Ohio, el vínculo entre el liderazgo e indicadores importantes relativos a los resultados organizacionales (ej. Desempeño, satisfacción, etc.) No fue resuelto de modo concluyente. Para terminar esta breve revisión de las teorías conductuales podernos decir que éstas reconocen la naturaleza social y conductual del liderazgo, pero se dejan de lado las cualidades emergentes y dinámicas del mismo, como pueden ser el efecto de las distintas situaciones en la conducta del líder y la percepción de los seguidores.

2.2.6. Teoría del campo

Kurt Lewin revolucionó la psicología al introducir una metodología experimental para estudiar el comportamiento humano en contextos grupales. Por primera vez, se aplicaron experimentos rigurosos a situaciones que, en apariencia, no eran fácilmente experimentales,

como el liderazgo en grupos. Lewin demostró que era posible estudiar los fenómenos sociales con el mismo rigor científico que en disciplinas como la física o la química.

Su Teoría del Campo sentó las bases para explorar los efectos de diferentes estilos de liderazgo: democrático, autocrático y liberal o laissez-faire. Estos estudios fueron fundamentales para comprender las dinámicas grupales, especialmente en entornos laborales y educativos, y cómo el liderazgo influye en el compromiso organizacional de los colaboradores.

Lewin identificó y caracterizó tres estilos principales de liderazgo:

1. **Liderazgo democrático:**

   Este estilo se basa en la participación activa de los miembros del grupo en la toma de decisiones. Los líderes democráticos fomentan el trabajo colaborativo y el intercambio de ideas, generando un ambiente de respeto mutuo y motivación.

2. **Liderazgo autocrático:**

   En este caso, el líder toma decisiones de manera unilateral, sin consultar a los miembros del grupo. Este estilo se caracteriza por una alta centralización del poder y un enfoque en la disciplina y el control.

3. **Liderazgo liberal o *laissez-faire*:**

   Este estilo se distingue por la mínima intervención del líder en las actividades del grupo, permitiendo que los colaboradores tengan plena autonomía en sus decisiones y acciones.

En el contexto organizacional, el tipo de liderazgo ejercido por los directivos tiene un impacto significativo en cómo los colaboradores perciben su relación con la institución y, en consecuencia, en el tipo de compromiso organizacional que desarrollan. Según la teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997), este puede dividirse en tres tipos: afectivo, normativo y de continuidad.

2.2.6.1. Liderazgo democrático y compromiso afectivo:

Cuando los colaboradores perciben un liderazgo democrático, es probable que desarrollen un compromiso afectivo con la organización. Este tipo de compromiso se caracteriza por una identificación emocional con la institución, en la que los empleados "se ponen la camiseta" e incluso "se la tatúan". Están motivados a realizar esfuerzos extraordinarios para alcanzar los objetivos organizacionales, impulsados por un sentimiento de pertenencia y propósito compartido.

2.2.6.2. Liderazgo autocrático y compromiso normativo:

En organizaciones donde predomina un liderazgo autocrático, el comportamiento de los colaboradores tiende hacia un compromiso normativo. Este tipo de compromiso surge de un sentido de obligación hacia la institución, influenciado por una percepción de deuda emocional o profesional. Los empleados pueden sentir que deben permanecer en la organización debido a oportunidades o recompensas que valoraron intensamente, como formación profesional o reconocimiento laboral.

2.2.6.3. Liderazgo liberal y compromiso ambiguo:

En contextos donde se percibe un liderazgo liberal o *laissez-faire*, el compromiso organizacional tiende a ser más ambiguo. La falta de una dirección clara y el sentimiento de estar "a la deriva" pueden llevar a los colaboradores a buscar beneficios individuales, incluso si esto va en detrimento de la organización. Este ambiente de incertidumbre puede generar un compromiso débil y desarticulado, afectando la cohesión grupal y la productividad.

La Teoría del Campo de Kurt Lewin sigue siendo un referente clave para comprender las dinámicas de liderazgo en grupos y su impacto en el compromiso organizacional. Los líderes deben ser conscientes de cómo su estilo de liderazgo afecta las actitudes y comportamientos de los colaboradores. Solo a través de un enfoque equilibrado que considere las necesidades de los empleados y los objetivos de la organización, se pueden lograr resultados sostenibles en términos de satisfacción laboral, compromiso y productividad.

CAPÍTULO III

NOCIONES BÁSICAS SOBRE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El concepto de compromiso organizacional, aunque no es nuevo, ha ganado un interés renovado en las últimas décadas debido a su relevancia para las dinámicas organizacionales modernas. Las investigaciones realizadas en este ámbito reflejan el esfuerzo de las empresas por fomentar en sus colaboradores un sentido de pertenencia y lealtad que impulse no solo la productividad, sino también el desarrollo del capital intelectual. En este contexto, las organizaciones han adoptado estrategias para humanizar el entorno laboral, enfocándose en el desarrollo integral del talento humano y la mejora de la calidad de vida de sus empleados. Esto responde a la necesidad de reconocer a los colaboradores como piezas clave para la supervivencia, estabilidad y crecimiento de cualquier institución.

El estudio del compromiso organizacional tiene sus primeras raíces en las propuestas de Allport (1943), quien lo definió como el grado de involucramiento de un empleado en su trabajo, considerando aspectos como necesidades personales, prestigio, autoestima, autonomía y autoimagen. Sin embargo, una conceptualización más formal se dio en 1965, cuando Lodahl y Kejner vincularon el compromiso al desempeño laboral, argumentando que su ausencia puede impactar negativamente en la autoestima del trabajador. Su propuesta destacó la motivación intrínseca como un factor determinante, lo que provocó un amplio debate académico.

A lo largo del tiempo, los estudios sobre este tema han evolucionado. Mathieu y Zajac (1990), tras una revisión exhaustiva, identificaron un consenso en la idea de que el compromiso organizacional representa un vínculo emocional o psicológico entre el colaborador y la organización. Este enfoque ha sido respaldado por autores como Cantisano, Lisbona, Palací y Alonso (2004) y Salvador (2005), quienes enfatizan la importancia de esta conexión para lograr objetivos organizacionales sostenibles.

En cuanto a las perspectivas teóricas, el compromiso organizacional ha sido abordado desde tres enfoques principales. La primera es la perspectiva de intercambio, que interpreta

este vínculo como una transacción de beneficios entre la organización y el colaborador. Según esta visión, factores como planes de retiro o seguros de salud funcionan como incentivos clave para fomentar la permanencia en la empresa. Por otro lado, la perspectiva psicológica plantea que el compromiso surge de la identificación del individuo con los valores, objetivos y metas de la organización, así como del deseo de contribuir a su logro y formar parte de su estructura a largo plazo. Finalmente, la perspectiva de atribución conceptualiza el compromiso como una obligación adquirida a través de actos voluntarios y explícitos, como los votos religiosos o los juramentos de funcionarios públicos.

En 1985, Reichers propuso una ampliación significativa al introducir la idea de "compromisos múltiples". Según este enfoque, el compromiso no solo se dirige hacia la organización en su conjunto, sino también hacia diversos grupos internos, como gerentes, colegas, sindicatos o clientes. Este planteamiento reconoce la complejidad de las relaciones en el entorno laboral, integrando los múltiples lazos que un individuo puede desarrollar en su experiencia organizacional.

Entre los modelos más influyentes destaca el propuesto por Meyer y Allen (1991), quienes definieron tres dimensiones del compromiso organizacional. La primera, el compromiso afectivo, se relaciona con el grado de identificación emocional y sentido de pertenencia que desarrolla el colaborador hacia la organización. La segunda, el compromiso de continuidad, se basa en la percepción de los costos o riesgos asociados con abandonar la institución, lo que lleva al individuo a preferir mantenerse en ella. Finalmente, el compromiso normativo refleja una sensación de obligación moral o ética hacia la organización, motivada por valores de lealtad y gratitud. Cada una de estas dimensiones está compuesta por factores únicos que influyen en la relación del trabajador con su entorno laboral.

El compromiso organizacional, como vínculo que conecta al individuo con la organización, no solo incide en la retención de talento, sino también en la productividad, la satisfacción laboral y la sostenibilidad institucional. Su comprensión y gestión son esenciales para diseñar entornos laborales que equilibren las necesidades individuales de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización.

3.1. Conceptualización del compromiso organizacional

La conceptualización del compromiso organizacional subraya la importancia de desarrollar habilidades, destrezas y actitudes que trascienden el conocimiento técnico para resolver problemas y alcanzar objetivos organizacionales. Entre estas actitudes, destaca el compromiso hacia la institución, esencial para lograr beneficios comunes y sostenibles.

El término compromiso organizacional ha sido objeto de múltiples definiciones y enfoques a lo largo del tiempo. Allport (1943) lo describe como el grado en que un empleado participa en su trabajo, considerando factores como necesidades, prestigio, autoestima, autonomía y autoimagen, según lo citado por Rocha y Böhrt (2003). Más adelante, Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974), citados por Tejada (2005), lo conceptualizan como una "fuerza relativa de identificación e involucramiento de un individuo con una organización". Este compromiso incluye la aceptación de las metas y valores organizacionales, la disposición a esforzarse individualmente por alcanzarlos y un fuerte deseo de permanecer en la institución.

Por su parte, Steers (1977), citado por Loli (2007), define el compromiso como "la fuerza relativa de identificación e involucramiento de un individuo con una organización". Su modelo plantea que el compromiso surge de tres fuentes: características personales, características del trabajo y experiencias laborales. De estas, las organizaciones pueden influir con mayor facilidad sobre las dos últimas, dado que transformar la personalidad resulta más difícil y éticamente cuestionable.

Rocha y Böhrt (2003) indican que la delimitación formal del compromiso organizacional se consolidó con Lodahl y Kejner (1989), quienes lo asociaron al grado en que el desempeño laboral afecta la autoestima del empleado. Estos autores destacaron la motivación intrínseca como un factor clave, vinculando el compromiso directamente con la percepción que los trabajadores tienen de su valor en la organización, lo que generó un amplio debate académico.

Mathieu y Zajac (1990), citados por Bayona, Goñi y Madorrán (2000), enfatizan que el compromiso organizacional se caracteriza por la creencia en las metas y normas de la empresa, el deseo de realizar esfuerzos significativos en su favor y la intención de permanecer

en ella. Robbins (2004) refuerza esta idea al definir el compromiso organizacional como una actitud que refleja la lealtad, identificación y colaboración del individuo hacia la organización.

La percepción de los empleados sobre cómo sus organizaciones valoran sus contribuciones y se preocupan por su bienestar es crucial. Según Bishop, Scott y Burroughs (2000), esta percepción incrementa el apego del trabajador, refuerza la expectativa de recompensas y fomenta un sentido de pertenencia, al punto de que las pérdidas y ganancias de la empresa son interpretadas también como propias. Esto fortalece la adhesión del empleado a los valores y normas organizacionales.

Para este estudio, se adopta el modelo propuesto por Meyer y Allen (1991), quienes definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre el individuo y la organización. Según ellos, esta relación tiene implicaciones sobre la decisión de un empleado de permanecer o abandonar la institución. Proponen tres dimensiones de compromiso:

1. **Compromiso afectivo**: Surge de la conexión emocional del empleado con la organización, basada en la satisfacción de necesidades y expectativas personales.
2. **Compromiso de continuidad**: Relacionado con el costo percibido de dejar la organización, considerando inversiones de tiempo y esfuerzo que serían perdidas.
3. **Compromiso normativo**: Basado en una obligación moral hacia la organización, motivada por lealtad y reciprocidad ante prestaciones o beneficios recibidos.

Mathieu y Zajac (1990), tras revisar diversos estudios, destacan que todas las definiciones coinciden en describir el compromiso organizacional como un vínculo o lazo entre el individuo y la organización. Esta conexión, fundamentada en motivaciones emocionales, pragmáticas o normativas, constituye un factor decisivo en la retención del talento y el logro de los objetivos organizacionales.

3.2. Teorías sobre compromiso organizacional

3.2.1. Teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen

La teoría del compromiso organizacional propuesta por Meyer y Allen (1991) se ha convertido en uno de los modelos más influyentes en el estudio del comportamiento organizacional, al identificar tres dimensiones clave del compromiso de los empleados con la organización: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.

Estas dimensiones reflejan diferentes aspectos psicológicos que afectan la relación entre el empleado y la organización, y tienen implicaciones significativas para la retención, el desempeño y el bienestar general de los trabajadores.

En su modelo, Meyer y Allen señalaron que estas tres dimensiones del compromiso no son mutuamente excluyentes; un empleado puede experimentar una combinación de los tres tipos de compromiso, aunque generalmente uno de ellos predominará. Además, la teoría destaca que el compromiso organizacional tiene implicaciones tanto para los empleados como para las organizaciones, ya que influye en la rotación, el desempeño laboral y la satisfacción general del empleado. Mientras que el compromiso afectivo se asocia generalmente con una mayor productividad y una menor rotación, el compromiso de continuidad puede ser útil en situaciones donde la lealtad está más relacionada con factores estructurales que emocionales. El compromiso normativo, por su parte, puede contribuir a mantener el comportamiento organizacional en el largo plazo, pero es menos probable que motive un esfuerzo adicional si la obligación no es vista como justa o proporcional.

En conjunto, el modelo de Meyer y Allen proporciona una visión integral de cómo las organizaciones pueden influir en el compromiso de sus empleados a través de diferentes estrategias y políticas, y subraya la importancia de comprender las motivaciones y percepciones de los empleados para optimizar los resultados organizacionales.

3.2.1.1. Compromiso afectivo.

El compromiso afectivo se refiere a la identificación psicológica del colaborador con los valores, la misión y la filosofía de la empresa. A menudo, los empleados no son plenamente conscientes de la sintonía entre sus valores personales y los de la organización;

sin embargo, esta afinidad se refleja en comportamientos y actitudes muy evidentes. Un colaborador con un alto compromiso afectivo puede sentirse profundamente orgulloso de formar parte de la empresa, y este orgullo se manifiesta de manera explícita, por ejemplo, cuando expresa con entusiasmo que trabaja en una empresa determinada, o cuando habla con admiración sobre su lugar de trabajo en reuniones sociales con amigos y familiares.

Este tipo de identificación también se refleja en el grado de solidaridad que el colaborador demuestra ante los problemas de la organización. Cuando la empresa atraviesa dificultades, el empleado se siente preocupado y afectado; por el contrario, cuando la organización experimenta éxitos, muestra una felicidad genuina por los logros alcanzados. En términos coloquiales, se podría decir que un colaborador con un fuerte compromiso afectivo "tiene bien puesta la camiseta", es decir, siente que forma parte integral de la organización y se identifica profundamente con sus éxitos y fracasos.

Los colaboradores con un alto nivel de compromiso afectivo suelen mostrar una actitud positiva hacia los cambios organizacionales. Están más dispuestos a adaptarse a nuevas estrategias o estructuras, y no solo aceptan los cambios, sino que también participan activamente en su implementación. Esta disposición para ir más allá de los requisitos establecidos del trabajo es altamente valorada por los gerentes y directivos, ya que demuestra un fuerte compromiso hacia los objetivos a largo plazo de la organización. Estos empleados no solo se conforman con cumplir sus tareas, sino que también buscan constantemente cómo mejorar los procesos y contribuir al éxito organizacional.

Además, diversos estudios han demostrado que el compromiso afectivo tiende a incrementarse cuando los colaboradores experimentan mayor autonomía, responsabilidad y un sentido de significación en su trabajo. Cuando los empleados sienten que su labor tiene un propósito claro y que su trabajo tiene un impacto real en el éxito de la empresa, su vinculación emocional con la organización se fortalece. La autonomía en la toma de decisiones y la posibilidad de asumir responsabilidades adicionales también favorecen este tipo de compromiso, ya que los empleados perciben un mayor nivel de confianza por parte de la organización, lo que a su vez incrementa su lealtad y disposición para contribuir al bienestar general de la empresa.

En resumen, el compromiso afectivo no solo se refiere a la lealtad emocional del empleado hacia la empresa, sino también a su disposición para comprometerse con la visión y los valores organizacionales. Las organizaciones que logran cultivar este tipo de compromiso entre sus colaboradores disfrutan de un entorno laboral caracterizado por mayor productividad, menor rotación y una cultura organizacional fuerte, en la que los empleados trabajan juntos hacia metas comunes con una profunda conexión emocional.

3.2.1.2. Compromiso de continuidad.

El compromiso de continuidad tiene sus raíces en la teoría del "side-bets" propuesta por Becker en la década de 1960. Según esta teoría, los "side-bets" son inversiones que un individuo ha realizado y que valora, las cuales se perderían si decidiera abandonar la organización. Cohen y Lowenberg (1990), citados por Bayona, Goñi y Madorrán (2000), destacan que este tipo de compromiso se asocia con una evaluación racional y calculada de los costos de abandonar la empresa. Morrow (1993), también citado por Bayona, Goñi y Madorrán (2000), introduce el compromiso de continuidad como una formulación más reciente del concepto de compromiso calculativo.

Este tipo de compromiso se basa en la percepción del trabajador sobre los costos asociados con dejar la organización. En este sentido, Meyer y Allen (1997) señalan que el compromiso de continuidad puede desarrollarse como resultado de acciones o eventos que aumenten estos costos, ya que el empleado toma conciencia de las "pérdidas" que implicaría dejar la empresa. A medida que un trabajador avanza en su carrera dentro de la organización, puede hacer inversiones tanto materiales como intangibles, las cuales percibe como un valor que perdería si decidiera marcharse.

De acuerdo con Márquez (2000), citado por Bayona, Goñi y Madorrán (2000), el proceso de toma de conciencia sobre estas inversiones y las posibles alternativas afecta directamente el compromiso de permanencia en la empresa. Este tipo de compromiso refleja una relación más materialista entre el colaborador y la organización, basada en la consideración de lo que se perdería si se abandona la empresa. Estas inversiones pueden incluir beneficios tangibles, como planes de pensiones, programas de compra de acciones, o el pago por antigüedad en la liquidación. También pueden ser intangibles, como el estatus o la posición que el trabajador ha logrado dentro de la empresa y que perdería si dejara su puesto.

El compromiso de continuidad también está influido por la percepción del trabajador sobre las oportunidades laborales fuera de la empresa. En este sentido, cuando el colaborador percibe que sus opciones para encontrar un trabajo similar en otro lugar son limitadas, su apego a la empresa actual tiende a incrementarse. Marín (2003) sostiene que cuando las oportunidades fuera de la organización son pocas, el trabajador se siente más vinculado a la empresa, ya que abandonar la organización significaría no solo una pérdida económica, sino también la pérdida de estabilidad y seguridad profesional.

Factores individuales, como la edad y la antigüedad dentro de la organización, juegan un papel clave en el compromiso de continuidad. Los empleados con más años en la empresa, por ejemplo, han acumulado una mayor cantidad de "side-bets", lo que hace que sea más costoso para ellos irse. Además, el nivel educativo o la capacitación recibida en la empresa, si es transferible a otras organizaciones, también influye en el compromiso. Asimismo, factores macroeconómicos como el estado del mercado laboral, la disponibilidad de empleo en la industria o la situación económica general, son determinantes para que un trabajador se sienta más o menos atado a su puesto de trabajo. La percepción de que el mercado laboral está en crisis o que no existen muchas alternativas disponibles puede fortalecer aún más el compromiso de continuidad de los empleados con la organización, ya que optan por permanecer en un entorno laboral seguro frente a la incertidumbre externa.

3.2.1.2. Compromiso normativo.

El compromiso normativo constituye la tercera y última dimensión del compromiso organizacional. Al igual que el compromiso afectivo, es de naturaleza emocional, pero se distingue por estar basado en el sentimiento de obligación hacia la organización. Este tipo de compromiso implica que el colaborador experimenta un fuerte sentido de deber de permanecer en la empresa, impulsado por un compromiso moral y ético hacia la organización.

Wiener (1982) describe la dimensión normativa como un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece, citando por De Frutos, Ruiz y San Martín (1998). En este sentido, la lealtad hacia la organización es vista como un imperativo ético, lo que lleva a los empleados a sentir que deben permanecer en su lugar de trabajo no solo por los beneficios tangibles o las inversiones realizadas, sino por un principio de fidelidad que trasciende lo material.

A diferencia de otros enfoques, Porter et al. (1973) y Penley y Gould (1988) incluyeron el concepto de lealtad dentro del compromiso afectivo, como parte de la conexión emocional que el colaborador tiene con la empresa. Sin embargo, Meyer y Allen (1997) diferencian claramente entre los dos tipos de compromiso, argumentando que mientras el compromiso afectivo está basado en el deseo de ser leal, el compromiso normativo implica una obligación moral y ética de serlo.

Meyer y Allen (1997) señalan que el compromiso normativo es el resultado de la presión normativa internalizada por el empleado, lo que lo impulsa a actuar en función de los intereses y objetivos de la organización. Es una manifestación de la responsabilidad que el trabajador siente hacia la empresa, orientada a lograr el bienestar y los logros de la organización.

El origen de este compromiso radica, en muchos casos, en la formación de valores como la lealtad desde las primeras etapas de la vida del individuo, particularmente durante la infancia y la adolescencia, cuando se interiorizan normas y valores relacionados con la fidelidad y el compromiso. Según Marín (2003), el individuo aprende a valorar la lealtad como un principio moral y lo aplica en diversos contextos de su vida, incluida su relación laboral. Este aprendizaje se refuerza durante las primeras experiencias laborales, donde el trabajador internaliza la idea de que debe ser leal a la empresa que lo contrata.

Otro factor que puede fortalecer el compromiso normativo es la sensación de deuda que un empleado experimenta hacia la organización, especialmente cuando la empresa le ha ofrecido oportunidades valiosas, como una remuneración justa, beneficios significativos o desarrollo profesional. Según Allen y Meyer (1997), este sentimiento de deuda puede hacer que el colaborador se sienta obligado a permanecer en la empresa, como una forma de retribuir el apoyo recibido.

Por todo ello, el compromiso normativo se basa en la percepción de que existe una obligación moral y ética de ser leal a la organización, ya sea por los valores internos aprendidos o por una sensación de deuda hacia la empresa. Este tipo de compromiso refleja un vínculo más racional y ético entre el colaborador y la organización, que lo motiva a permanecer en la empresa, independientemente de los beneficios tangibles o las inversiones realizadas.

3.3. Factores que determinan el compromiso organizacional

Marín (2003) cita a Barín y Greenberg (1995) ellos refieren que en el compromiso de los trabajadores influyen:

Según las características del trabajo: El compromiso organizacional es más alto en la medida que las personas tienen mayor nivel de autonomía, variedad y responsabilidad en la realización de una actividad determinada. Wallace (1993) indica que los trabajadores que ocupan cargos de mayor nivel tienden a estar más comprometidos con la organización; ya que poseen más recompensas beneficios y sus actividades son más enriquecedoras, además que la posición conlleva distintos meritos con mayor autoridad y autonomía, lo que genera en el trabajador agradecimiento hacia la empresa.

La naturaleza de las recompensas que recibe el individuo: Los autores que el uso de planes de participación en los beneficios, permite incrementar el compromiso con la organización de los trabajadores por los incentivos que este les reparta.

La existencia de alternativas u oportunidades de empleo: Según los autores, en la medida que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la empresa tendrá menores niveles de compromiso con su organización.

La socialización y los sistemas de valores de la organización.

Las características personales del trabajador: en este sentido es importante mencionar los siguientes aspectos.

- Antigüedad: Según Baron y Greenberg (1995) citado por Marín (2003) las personas que tienen más tiempo en la organización están más comprometidos que aquellos que tienen poco tiempo en la misma. Diversas investigaciones indican una relación positiva entre la antigüedad y el compromiso que podría explicarse por las siguientes razones:

- Los empleados requieren adquirir experiencia para desempeñar un cargo determinado al permanecer mucho tiempo en la organización tienden a desarrollar con la misma una relación positiva. Allen y Meyer (1997).
- Puede suponerse que en la organización permanecen largo tiempo solo aquellos trabajadores que logran desarrollar compromiso con la misma y aquellos que no lo logran se marchan a través del tiempo. Allen y Meyer (1997).
- Mathieu y Zaraj (1990) indican que aquellos trabajadores que permanecerán más tiempo en una organización tienden a desarrollar y adquirir un mayor número de inversiones. Citado por Marín (2003).
- Edad: Según March y Simón (1958) esta variable demográfica está relacionado con el componente afectivo y con el calculador por las siguientes razones: en primer lugar, en la medida que los individuos tienen más años tienden a ver reducidas sus posibilidades de empleo y se incrementa para estos el costo de dejar la organización. Citado por Marín (2003), adicionalmente los trabajadores de más edad tienden a comprometerse más efectivamente con la empresa, Marín (2003). Según García (1998). Los individuos mayores de 41 años tienen en líneas generales mayores niveles de compromiso. Citado por Marín (2003).
- Sexo: Las mujeres tienden a estar más comprometidas que los hombres ya que ellos usualmente consiguen más limitaciones o barreras para obtener su membrecía en una organización. Grusky (1996) citado por Marín (2003), puede concluirse que no existe diferencia significativa para el compromiso organizacional entre ambos sexos.
- Estado civil: Según Mathieu y Zaraj (1990) es razonable suponer que las personas casadas tengan mayores niveles de compromiso particularmente calculador, si se

considera que estos poseen mayores responsabilidades financieras con su familia. Citado por Marín (2003).

- Nivel educativo: Wallace (1993) indica que los sujetos con mayores niveles de educación tienden a presentar menores niveles de compromiso; ya que perciben que el tener un alto nivel de especialización posen un número de oportunidades de creer profesionalmente en distintas empresas, lo inverso ocurre con las personas de menor nivel educativo, las cuales no sienten ninguna seguridad en sus conocimientos, habilidades y poseen un mayor temor al desempleo lo que los lleva a comprometerse más con su organización. Citado por Marín (2003).

3.4. Beneficios del compromiso organizacional

El compromiso organizacional es una variable fundamental para el éxito y desarrollo de las organizaciones. Su impacto positivo se refleja en diversas áreas clave, que contribuyen a la sostenibilidad y competitividad de la empresa. Entre los principales beneficios se destacan los siguientes:

1. Retención y estabilidad de la fuerza laboral: Los empleados con altos niveles de compromiso tienen una mayor propensión a permanecer en la organización a largo plazo. Esto es especialmente valioso para las empresas que buscan no solo retener talento, sino también desarrollar una fuerza laboral estable que continúe mejorando con el tiempo. Allen y Meyer (1997) resaltan que este compromiso a largo plazo es crucial para mantener un equipo con altos niveles de desempeño y experiencia dentro de la organización.
2. Aumento de la motivación y productividad: Los colaboradores comprometidos con la empresa tienden a estar más motivados para contribuir significativamente al éxito de la organización. Este vínculo emocional con la empresa les impulsa a trabajar con mayor dedicación y a alinearse con las metas y valores organizacionales. Allen y

Meyer (1997) indican que este mayor compromiso se traduce en un impulso adicional para que los empleados se esfuercen por lograr los objetivos organizacionales.

3. Reducción del ausentismo y mejora en la eficiencia: El compromiso organizacional está estrechamente relacionado con una menor tasa de ausentismo, lo que resulta en un impacto positivo en las actividades diarias de la empresa. Los trabajadores que se sienten comprometidos con la organización son menos propensos a ausentarse, lo que permite un flujo de trabajo más consistente y reduce las interrupciones en los procesos operativos. Allen y Meyer (1997) afirman que este tipo de compromiso contribuye a la mejora en la eficiencia organizacional.
4. Mejor desempeño y alineación con la estrategia organizacional: Según Rondall (2002), cuando un trabajador se compromete con su empresa, tiende a desarrollar un mayor rendimiento laboral, ya que se identifica con las estrategias y decisiones de la organización. Este compromiso fomenta la implicación activa de los empleados en el logro de los objetivos estratégicos, así como un esfuerzo adicional para contribuir a la consecución de estos. Marín (2003) resalta que este tipo de comportamiento es fundamental para una mayor alineación entre los empleados y la dirección de la organización.

Por ende, el compromiso organizacional no solo favorece la permanencia de los empleados, sino que también potencia su motivación, reduce el ausentismo y mejora la productividad general, alineando el esfuerzo individual con las metas estratégicas de la empresa. Estos beneficios son esenciales para el desarrollo y crecimiento sostenido de la organización.

3.5. Características del empleado comprometido

El empleado comprometido es descrito como aquel que permanece con la organización en sus fortalezas y debilidades, asiste regularmente al trabajo, trabaja todo el día y quizás más, protege los bienes de la compañía y comparte sus metas. Visto desde la

perspectiva organizacional, tener una fuerza de trabajo comprometida parecería claramente ser una ventaja. Las oportunidades de realizar trabajos importantes y desafiantes (retadores), reunirse e interactuar con personas interesantes, aprender nuevas habilidades y desarrollarse como personas, guían el desarrollo del compromiso. Allen y Meyer (1997).

3.6. Predictores del compromiso organizacional

Según Glisson y Durick (1998) existen tres grandes características de predectores del compromiso organizacional: Las características de los trabajadores, las características de las tareas y las características de la organización. Citado por Marín (2003).

Una variedad de características de los trabajadores que describen su personalidad sus necesidades personales y valores han sido referidas para sus asociados con el compromiso. Morris y Sherman (1999). Citado por Marín (2003), informaron que los empleados más antiguos con menos grado de educación y con un alto sentido de competencia tenían altos niveles de compromiso organizacional.

O'Really y Caldwell (1999) reportaron que los trabajadores que percibían pocas opiniones alternativas de empleo tendían hacía un gran compromiso. Citado por Marín (2003).

Steven, Beber y Tricel (1999) encontraron que el número de años que los trabajadores han estado en la organización y el alcance de su identificación con el trabajo estaban positivamente relacionados con el compromiso, mientras que el número de años que los trabajadores habían estado en una misma posición y aquellos que estaban más favorablemente dispuestos al cambio estaban negativamente asociados con el compromiso. Citado por Marín (2003).

Según Hall, Schneider y Nygren (1999), para varios tipos de organizaciones la edad y la pertenencia, generalmente han sido reportadas como positivamente asociados con el compromiso en la organización. Citado por Marín (2003).

En cuanto a las características de la tarea, hay suficiente evidencia para identificar los mayores predictores, algunos de ellos son: el conflicto de rol, la identidad de la tarea, la oportunidad de interacción social, los niveles de habilidades de los subordinados y la espera de acción o alcance de la tarea.

Menos atención ha sido dada a las características organizacionales como predictores del compromiso. Morris y Sherman (1999) creen que el liderazgo es un predictor del compromiso organizacional poco investigado. Citado por Marín (2003).

De acuerdo a la teoría del Campo en lo concerniente a liderazgo, Kurt Lewin (1939), identifico y caracterizó a los líderes democráticos, autocráticos y liberales o laissez faire con los que experimentó, y al respecto obtendremos una respuesta por parte de los trabajadores de la institución. Junto a esta variable he puesto atención al compromiso organizacional y a sus tipos afectivo, normativo o de continuidad en la institución educativa privada, según la teoría de Meyer y Allen (1997).

En las organizaciones el cargo directivo ejerce algún tipo de liderazgo, el que es percibido por los colaboradores, el modelo que asumiremos para explorar e identificar el tipo de líder corresponde a Kurt Lewin (1939), en esta teoría si la percepción de liderazgo es el democrático, los colaboradores tendrán una es muy probable que proporcionen respuestas características del tipo de compromiso afectivo, esto podría darse de manera positiva, porque no solo estarían con la "camiseta puesta", sino la tendrían "tatuada" y estarían dispuestos a realizar cualquier tipo de esfuerzos para colaborar con el cumplimiento de los objetivos de la institución, tal como lo sostuvieron Meyer y Allen (1997)

Asimismo, si en la institución educativa se percibiera que el tipo de liderazgo es el autocrático descrito por Kurt Lewin (1939), el comportamiento de los trabajadores sería diferente siendo probable que exista un compromiso normativo, porque este tipo de gestión produce fuertes sentimientos de obligación a permanecer en la institución por la formación progresiva de emociones vinculadas a experimentar una deuda hacia la organización por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada.

Sin embargo; si en la institución educativa se percibiera que el tipo de liderazgo es el liberal o laissez faire de Kurt Lewin (1939), el comportamiento de los trabajadores sería diferente, a que, si se percibiera el tipo de liderazgo democrático o autocrático, podría presentarse el compromiso organizacional de manera ambigua. Donde los colaboradores se sentirían como estar en un barco a la deriva, siendo muy probable que cada quien busque sacar sus propios beneficios aun cuando sea a costa de su propio trabajo, posibilidades que

requieren ser demostradas en un ambiente laboral donde la visión es el desarrollo integral como persona.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA EMPLEADA AL CASO DE ESTUDIO

Se llevó a cabo un estudio de tipo aplicado, en la medida que se utilizan principios y teorías ya conocidas para explorar su comportamiento en una realidad no investigada aún. (Hernández y Sampieri, 1998). El método aplicado es descriptivo correlacional y diseño transversal en cuanto se recogerá información en un solo momento. Hernández, Fernández y Bautista (2010).

La población de estudio está constituida el personal docente de la Institución Educativa. En el estudio se consideró el género, la edad, la antigüedad, estado civil, que se incluirá en el análisis. Distribuida de la siguiente manera:

Cuadro Nº 1

Distribución poblacional del personal de una Institución educativa privada.

Turno	Docentes	Total
Mañana	25	25
Tarde	25	25
Mañana	25	25
Tarde	25	25
Total	100	100

Fuente: archivo de estadística de la I.E.

Cuadro Nº 2

Distribución poblacional del personal en función al género de una Institución educativa privada.

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Masculino	46	46.00	46.00	46.00
Femenino	54	54.00	54.00	100.00
Total	100	100.00	100.00	

Fuente: archivo de estadística de la I.E.

Cuadro Nº 3

Distribución poblacional del personal en función al estado civil de una Institución educativa privada.

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Casado	43	43.00	43.00	43.00
Soltero	50	50.00	50.00	93.00
Divorciado	7	7.00	7.00	100.00
Total	100	100.00	100.00	

Fuente: archivo de estadística de la I.E

Cuadro Nº 4

Distribución poblacional del personal en función a la antigüedad de una Institución educativa privada.

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
0 años - 5 años	76	76.00	76.00	76.00
6 años – 10 años	24	24.00	24.00	100.00
Total	100	100.00	100.00	

Fuente: archivo de estadística de la I.E

Cuadro Nº 5

Distribución poblacional del personal en función a la edad de una Institución educativa privada.

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
25 a 30 años	39	39.00	39.00	39.00
31 a 35 años	24	24.00	24.00	63.00
36 a 40 años	27	27.00	27.00	90.00
41 a 45 años	8	8.00	8.00	98.00
46 a 50 años	2	2.00	2.00	100.00
Total	100	100.00	100.00	

Fuente: archivo de estadística de la I.E

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos fueron dos el primero para medir los estilos de liderazgo y el segundo para medir el compromiso organizacional, cuyas fichas técnicas presento a continuación;

Ficha técnica del instrumento de estilos de liderazgo y compromiso organizacional

Autor	:	Kurt Lewin
Nombre original	:	Test de los estilos de liderazgo
Procedencia	:	Estados Unidos
Administración	:	En grupos de 25 personas.
Duración	:	30 minutos aproximadamente
Objetivos	:	Mide la percepción del estilo de liderazgo
Dimensiones	:	Conductas orientadas hacia las tareas Conductas orientadas hacia las relaciones Conductas orientadas hacia el cambio
Aplicación	:	El test será aplicado en 4 grupos de 25 personas cada uno.
Confiabilidad	:	La confiabilidad del cuestionario de Liderazgo ha sido revisado en la tesis para optar el grado de Maestro en Comportamiento organizacional y recursos humanos, en la Universidad Ricardo Palma por Yolanda Valle , 2004, quien utilizó el método de la consistencia interna, utilizando la metodología de Küder Richardson (K21), habiendo encontrado que las tres sub escalas y el cuestionario en su conjunto presentan un alto índice de confiabilidad y por ende bajo error de medición.

Para el presente estudio se ha revisado el grado de error de medición del cuestionario utilizando el método de la consistencia interna de Kuder Richardson, encontrando coeficientes que van desde un mínimo de 0.782 hasta un máximo de 0.895, indicando que el cuestionario cumple con su propósito de medición con dentro de los márgenes de error permitidos tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla N° 01

Coeficientes de confiabilidad por el método de la consistencia interna Küder Richardson, del cuestionario de Liderazgo obtenidos en el presente estudio.

Liderazgo	K20	Decisión
Autocrático	0.841	Alta
Democrático	0.895	Alta
Laissez Faire	0.782	Moderada
Test Total	0.85	Alta

Validez : La validez del cuestionario se ha realizado mediante el análisis de regresión de cada sub test con cada uno de los otros y con la puntuación total, habiendo encontrado que los tres sub test son parte constitutiva del total, encontrando así mismo coeficientes muy significativos.

Para efectos de la presente investigación se ha revisado la validez por consistencia interna encontrando que cada una de las escalas se correlaciona significativamente, tal como puede verse en la siguiente tabla:

Tabla N° 02

Coeficientes de correlación subtes test total del cuestionario de Liderazgo de Kurt Lewin, obtenido en el presente estudio

	Autoritario	Democrático	Laissez Faire	Punt.Total
Autoritario	1.00			
Democrático	0.14	1.00		
Laissez Faire	0.24	-0.11	1.00	
Punt.Total	0.72	0.63	0.45	1

(*) p < 0 .05 (**) P< 0.01

Calificación	:	La puntuación se ejecuta sumando los grados que corresponde a cada una de las alternativas de respuesta para cada tipo de liderazgo.
Autor	:	Allen y Meyer (1990), Meyer, Allen y Smith (1993)
Nombre original	:	Cuestionario de Compromiso Organizacional
Procedencia	:	Estados Unidos
Administración	:	En grupos de 25 personas.
Duración	:	30 minutos aproximadamente
Objetivos	:	Mide la percepción del compromiso organizacional
Dimensiones	:	Compromiso afectivo Compromiso normativo Compromiso de continuidad
Aplicación	:	El test será aplicado en 4 grupos de 25 personas cada uno.
Confiabilidad	:	La confiabilidad del cuestionario de Compromiso Organizacional ha sido revisado en la tesis para optar el grado de Maestro en Comportamiento organizacional y recursos humanos, en la Universidad Ricardo Palma por Arturo Rengifo, 2007, quien utilizó el método de la consistencia interna, utilizando la metodología de Küder Richardson (K21), habiendo encontrado que las tres sub escalas y el cuestionario en su conjunto presentan un alto índice de confiabilidad y por ende bajo error de medición. Como se sabe la confiabilidad de un cuestionario está asociado a los errores de les examinados como factor externo, por esa razón es conveniente revisar los coeficientes de confiabilidad utilizando el método de la consistencia interna de Küder Richardson, encontrando coeficientes que van desde un mínimo de 0.71 y un máximo de 0.92; datos que indican que el cuestionario mide dentro de los márgenes de error permitido.

Tabla N° 03

Coeficientes de confiabilidad por el método de la consistencia interna Küder Richardson, del cuestionario de Compromiso Organizacional obtenidos en el presente estudio

Compromiso	K20	Decisión
Afectividad	0.92	Muy alta
Normatividad	0.75	Moderada
Continuidad	0.71	Moderada
Test Total	0.896	Alta

Validez : La validez del cuestionario se ha realizado mediante el análisis de regresión de cada sub test con cada uno de los otros y con la puntuación total, habiendo encontrado que los tres sub test son parte constitutiva del total, encontrando así mismo coeficientes muy significativos.

Para verificar si el cuestionario cumple con su propósito de medida he creído conveniente revisar la validez mediante la coherencia interna relacionando cada tipo de compromiso con cada uno de los demás y con el total encontrando coeficientes muy significativos que dicen que cada escala es parte constitutiva del factor medido, es decir compromiso organizacional; tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla N° 04

Coeficientes de correlación subtes test total del cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, obtenido en el presente estudio

	Afectivo	**Normativo**	**Continuidad**	**Punt.Total**
Afectivo	1			
Normativo	0.79**	1		
Continuidad	0.17	0.15	1	
Punt.Total	0.87**	0.85**	0.52**	1

(**) p < 0 .01

Calificación : La puntuación se ejecuta sumando los grados que corresponde a cada una de las alternativas de respuesta para cada tipo de compromiso organizacional.

Con los datos obtenidos se elaboró una matriz de consistencia o data para efectuar el primer análisis necesario, respecto a la normalidad estadística, encontrando como daremos cuenta en el capítulo de resultados que los datos se distribuyen de forma normal, por tanto los estadísticos que se utilizó son paramétricos, los que se irán presentando en la medida que los datos así lo señalen.

Se dio inicio, coordinando la autorización con el Director General de la Institución Educativa Privada, para la aplicación de los cuestionarios, en forma colectiva en grupos no mayores de veinticinco por vez, cuidando en todos los casos la disposición y colaboración de los examinados, con el examen previa autorización consentida del docente; el tiempo de duración fue aproximadamente de treinta minutos, el espacio físico utilizado fue el lugar de trabajo de los individuos. Se tuvo especial cuidado en impartir las instrucciones claras y precisas, asegurándonos que la comprensión de las mismas.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capitulo se da cuenta de los resultados encontrados respecto a la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en el personal docente de una Institución Educativa Privada, para lo cual se empezó el análisis explorando la normalidad estadística de los datos utilizando el procedimiento de Kolmogorov-Smirnov (Siegel, S. 1970), luego se efectuó el análisis correlacional para concluir con el análisis complementario que se realizó, con la intención de enriquecer descriptivamente las variables estudiadas, resultados que se presenta a continuación en el mismo orden que se ha descrito:

Los datos obtenidos procedentes de la aplicación de los cuestionarios liderazgo de Kurt Lewin y de compromiso organizacional de Meller y Allen, se analizaron con la prueba de Kolmogorov Smirnov, con el propósito de verificar si estos se ajustan al modelo estocástico de la normalidad estadística, habiendo encontrado en el caso del cuestionario de liderazgo de los tres tipos de liderazgo que mide en dos de ellos los datos se distribuyen normalmente, tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla N° 05

Kolmogorov Smirnov de normalidad estadística de los valores correspondientes al cuestionario de Liderazgo de Kurt Lewin

		Autocrático	**Democrático**	**Laissez Faire**	**Punto. Total**
N		100	100	100	100
Parámetros normales(a,b)	Media	3.001	4.368	2.948	3.439
	D. típica	0.659	0.697	0.496	0.386
Diferencias más extremas	Absoluta	0.101	0.165	0.087	0.077
	Positiva	0.101	0.165	0.087	0.077

	Negativa	-0.079	-0.091	-0.082	-0.047
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.010	1.648	0.868	0.767
Sig. asintót. (bilateral)		0.260	0.009	0.439	0.599
a	La distribución de contraste es la Normal.				
b	Se han calculado a partir de los datos.				

Como se puede leer solo en el estilo de liderazgo democrático los datos no se distribuyen de forma normal por tanto se puede tomar la decisión de usar estadísticos paramétricos para efectos del análisis de correlación y estudios complementarios; fenómeno similar se ha encontrado en el cuestionario de compromiso organizacional de M ayer y Allen, también de los tres tipos de compromiso que miden en dos de ellos la distribución es estocásticamente normal, con excepción del tipo afectivo cuya distribución no es estadísticamente normal, sin embargo de manera análoga al criterio del cuestionario anterior podemos tomar como decisión el uso de estadísticos paramétricos, en el análisis correspondiente.

Tabla N° 06

Kolmogorov Smirnov de normalidad estadística de los valores correspondientes al cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen

		Afectivo	**Normativo**	**Continuidad**	**Punt. Total**
N		100	100	100	100
Parámetros normales(a,b)	Media	4.559	3.790	3.350	3.879
	D. típica	0.672	0.666	0.513	0.454
Diferencias más extremas	Absoluta	0.182	0.106	0.091	0.076
	Positiva	0.182	0.106	0.071	0.076
	Negativa	-0.148	-0.055	-0.091	-0.052
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.818	1.059	0.906	0.761

Sig. asintót. (bilateral)		0.003	0.212	0.385	0.609
a	La distribución de contraste es la Normal.				
b	Se han calculado a partir de los datos.				

5.1. Relación entre la percepción de los estilos de liderazgo con el compromiso organizacional de los Trabajadores de la Institución Educativa Privada

Los estilos de liderazgo han sido correlacionados con la puntuación total del compromiso organizacional, que aun cuando se tratan de tres tipos de compromiso mantienen precisamente como elemento común el vinculo de pertenencia con la institución ligado a alguno de los tipos por tanto es factible efectuar la correlacion considerando la suma de todos los Ítems. que nos daría cuanto de compromiso en general presenta un examinado, al efectuar las correlaciones con cada uno de los tipos de liderazgo se encontró correlacion significativa con el estilo democrático, y no así con el estilo autocrático ni el laissez faire, por tanto se puede afirmar que el compromiso organizacional interactúa de forma directa positiva con el liderazgo democrático esperando, que en la medida que aumente las características democráticas aumente también el compromiso organizacional; tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla N° 07

Coeficientes de correlación Pearson entre La puntuación general de Compromiso organizacional y los estilos de Liderazgo de Kurt Lewin

Liderazgo	Tot.Escalar	IEP	Media A.
Autocrático	0.17	2.37	3.00
Sig.(Bilateral)	0.09		
Democrático	0.26	6.06	4.37
Sig.(Bilateral)	0.01		
Laissez Faire	-0.05	-0.29	2.95
Sig.(Bilateral)	0.65		

Total Escala	0.22	4.24	3.44
Sig.(Bilateral)	0.03		
Media A.	3.35		

La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

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

De la tabla también se desprende que el estilo de liderazgo que se presenta con características más estables e intensas es el estilo democrático que se ubica en una medida aritmética de 4.37 en una escala referencial del 1 al 6; en tanto que el estilo de liderazgo caracteriza menos a la muestra examinada corresponde al estilo de liderazgo laissez faire.

5.2. Relación entre la percepción de los estilos de liderazgo con el tipo afectivo del compromiso organizacional de los Trabajadores de la Institución Educativa Privada

El estilo de liderazgo autocrático que se caracteriza por el papel de autoridad, controlador y regulador de la actividad al parecer no es un estilo característico del personal docente, la media aritmética registrada es de 3.00 que corresponde a la categoría de tendencia negativa, que en este caso significa tendencia al rechazo a este tipo de comportamiento, y que por lo contrario el estilo democrático se ubica en la categoría tendencia positiva con una media de 4.37, que dice que los docentes presentas esta característica, de allí que la correlacion con el compromiso afectivo es de 0.26 significativa aun para el 0.01, y que ambas variables se predicen mutuamente en el 6.35% por el índice de eficiencia predictiva (IEP); este dato señala que cuando el sujeto tiene compromiso afectivo en un 6% es explicado por su comportamiento democrático y viceversa, la diferencia como es obvio se deberá a otros factores que podrían ser estudiados en otras investigaciones. Como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla N° 08

Coeficientes de correlación Pearson entre La puntuación general de Compromiso afectivo y los estilos de Liderazgo de Kurt Lewin

Liderazgo	CompAfec	IEP	Media A.
Autocrático	0.06	-0.14	3.00
Sig.(Bilateral)	0.55		
Democrático	0.26	6.35	4.37
Sig.(Bilateral)	0.01		
Laissez Faire	-0.17	2.39	2.95
Sig.(Bilateral)	0.09		
Total Escala	0.10	0.60	3.44
Sig.(Bilateral)	0.30		
Media A.	4.56		

La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

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

5.3. Relación entre la percepción de los estilos de liderazgo con el tipo normativo del compromiso organizacional de los Trabajadores de la Institución Educativa Privada.

El estilo de liderazgo democrático que caracteriza a la muestra de docentes examinados cuando correlacionamos con el compromiso normativo se registra un coeficiente de 0.41 muy significativo cuyo índice deficiencia predictiva es de 16.62% , esto quiere decir que ambas variables se afectan mutuamente con mayor intensidad y en dirección positiva, por tanto cuando aumenta el sentido de lealtad del personal con sustitución, aumenta también su estilo de liderazgo con características participativas consultivas, organizativas que caracteriza al democrático; tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla N° 09

Coeficientes de correlación Pearson entre La puntuación general de Compromiso normativo y los estilos de Liderazgo de Kurt Lewin

Liderazgo	Comp. Norm	IEP	Media A.
Autocrático	0.18	2.81	3.00
Sig.(Bilateral)	0.07		
Democrático	0.41	16.62	4.37
Sig.(Bilateral)	0.00		
Laissez Faire	-0.02	-0.47	2.95
Sig.(Bilateral)	0.86		
Total Escala	0.33	10.17	3.44
Sig.(Bilateral)	0.00		
Media A.	3.79		

La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

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

5.4. Relación entre la percepción de los estilos de liderazgo con el tipo continuidad del compromiso organizacional de los Trabajadores de la Institución Educativa Privada.

El compromiso de continuidad que caracteriza al personal que se basa en el costo beneficio para continuar o alejarse de su trabajo no guarda relación significativa con los estilos de liderazgo, lo que significa que los docentes pueden tener características democráticas, autocráticas y laissez faire, y el compromiso de continuidad en cada uno de estos puede tener cualquier categoría, demostrando que ambas variables son independientes; como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla N° 10

Coeficientes de correlación Pearson entre La puntuación general de Compromiso se continuidad y los estilos de Liderazgo de Kurt Lewin

Liderazgo	Comp. Cont.	IEP	Media A.
Autocrático	0.14	1.50	3.00
Sig.(Bilateral)	0.16		
Democrático	-0.01	-0.50	4.37
Sig.(Bilateral)	0.93		
Laissez Faire	0.09	0.31	2.95
Sig.(Bilateral)	0.37		
Total Escala	0.10	0.41	3.44
Sig.(Bilateral)	0.34		
Media A.	3.88		

La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

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

5.5. Análisis Complementario

En esta sección analizaremos y describiremos las variables estudiadas, el primer análisis corresponde al sexo y el tipo de liderazgo y compromiso organizacional.

Que resulta conveniente dedicarle un tiempo, con el propósito de describir e identificar la forma como estas variables interactúan entre sí:

5.5.1. El estilo de liderazgo y el sexo

Para este análisis se ha contrastado utilizando la prueba t de Fisher, las medias aritméticas de los estilos de liderazgo según el sexo; en la primera comparación de autocráticos masculinos y femeninos encontramos que las profesoras tienen algo más de autocracia que los varones; sin embargo, la diferencia es apenas de 0.04 que no es significativa.

Al contrastar el estilo democrático curiosamente se encuentra similitud en la media aritmética 4.37 en ambos grupos, la tendencia es positiva a la democracia y como se puede ver el sexo no plantea diferencias.

En el liderazgo laissez faire las medias aritméticas no llega al grado 3 en varones y mujeres, por tanto, no hay diferencia y la categoría en la que se ubican es de rechazo a este estilo de liderazgo. Tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla N° 11

Diferencia de medias del tipo de liderazgo según el sexo en el personal de la Institución Educativa Privada.

	sexo	N	Media	D. S	Diferencia	t	Sig,Bilateral
Autocrático	Masculino	46	2.98	0.55	0.04	0.32	0.75
	Femenino	54	3.02	0.75			
Democrático	Masculino	46	4.37	0.69	0.00	-0.03	0.97
	Femenino	54	4.37	0.71			
L. Faire	Masculino	46	2.96	0.48	0.02	0.15	0.88
	Femenino	54	2.94	0.52			
P. General	Masculino	46	3.43	0.35	-0.01	-0.13	0.89
	Femenino	54	3.44	0.42			

5.5.2. El tipo de compromiso según el sexo

Efectuando el estudio comparativo pertinente utilizando la diferencia de medias se encuentra ausencia de diferencias para los tres tipos de compromiso organizacional; sin embargo es conveniente destacar que el compromiso que ocupa el primer lugar con medias aritméticas cercanas al grado 5, categoría positiva corresponde al compromiso afectivo, le sigue el compromiso normativo con medias aritméticas cercanas al grado 4 que corresponde a la tendencia positiva, y finalmente el compromiso de continuidad con medias aritméticas en el grado 3 que significa tendencia negativa a este compromiso dicho en otras palabras es el tipo de compromiso que se encuentra relativamente con el promedio más bajo en la institución educativa, que cualitativamente significa que el personal no muestra deseos de rotación. Tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla N° 12

Diferencia de medias del tipo de compromiso según el sexo en el personal de la Institución Educativa Privada.

	SEXO	N	Media	D.S.	Diferencia	t	Sig,Bilateral
C. Afectivo	Masculino	46	4.68	0.70	0.23	1.73	0.09
	Femenino	54	4.45	0.64			
C. Normativo	Masculino	46	3.91	0.61	0.21	1.62	0.11
	Femenino	54	3.69	0.70			
C. Continuidad	Masculino	46	3.38	0.45	0.05	0.50	0.62
	Femenino	54	3.33	0.57			
P. General	Masculino	46	3.96	0.47	0.16	1.75	0.08
	Femenino	54	3.81	0.44			

5.5.3. El estilo de liderazgo y el estado civil

Comparando mediante el análisis de varianza de un factor las medias aritméticas del estilo de liderazgo según el estado civil, encontramos ausencia de diferencias, que nos dicen que poseer el estilo democrático, autocrático o laissez faire es independiente del estado civil; tal como se puede ver en las siguientes dos tablas:

Tabla N° 13

Medidas de tendencia central del liderazgo según el estado civil en el personal de la Institución Educativa Privada.

		N	Media	D.S
L. Autocrático	Soltero	50	2.91	0.61
	Casado	43	3.14	0.72
	Divorciado	7	2.86	0.51
	Total	100	3.00	0.66
L. Democrático	Soltero	50	4.24	0.62
	Casado	43	4.55	0.73
	Divorciado	7	4.13	0.83
	Total	100	4.37	0.70
L.L.Faire	Soltero	50	2.98	0.43

	Casado	43	2.92	0.56
	Divorciado	7	2.94	0.55
	Total	100	2.95	0.50
P. General	Soltero	50	3.38	0.32
	Casado	43	3.53	0.44
	Divorciado	7	3.31	0.42
	Total	100	3.44	0.39

Tabla N° 14

Análisis de varianza de tipo de liderazgo según el estado civil en el personal de la Institución Educativa Privada

		Suma de cuadrados	**gl**	**Media cuadrática**	**F**	**Sig.**
L. Autocrático	Inter-grupos	1.3770	2	0.6885	1.6057	0.206
	Intra-grupos	41.5899	97	0.4288		
	Total	42.9669	99			
L. Democrático	Inter-grupos	2.6792	2	1.3396	2.8574	0.062
	Intra-grupos	45.4757	97	0.4688		
	Total	48.1550	99			
L.L.Faire	Inter-grupos	0.0923	2	0.0462	0.1846	0.832
	Intra-grupos	24.2590	97	0.2501		
	Total	24.3513	99			
Total .General	Inter-grupos	0.7205	2	0.3602	2.4877	0.088
	Intra-grupos	14.0463	97	0.1448		
	Total	14.7667	99			

5.5.4. El compromiso organizacional y el estado civil

El estado civil influye significativamente en el compromiso organizacional, sobre todo en los tipos afectivo y normativo; encontrado con el análisis de varianza donde los divorciados y casados son los que presentan mayor compromiso afectivo que los solteros.

En el compromiso normativo, también son los casados y los divorciados mayor compromiso que los solteros, no hay diferencias en el compromiso de continuidad, que lo interesante en este grupo es que se encuentran en el grado 3 tendencia negativa. Tal como lo podemos ver en las siguientes dos tablas:

Tabla N° 15

Medidas de tendencia central del compromiso organizacional según el estado civil en el personal de la Institución Educativa Privada.

		N	Media	D.S
C. Afectivo	Soltero	50	4.32	0.62
	Casado	43	4.73	0.66
	Divorciado	7	5.16	0.38
	Total	100	4.56	0.67
c. Normativo	Soltero	50	3.51	0.46
	Casado	43	4.08	0.76
	Divorciado	7	4.02	0.41
	Total	100	3.79	0.67
C. Continuidad	Soltero	50	3.39	0.49
	Casado	43	3.27	0.56
	Divorciado	7	3.61	0.30
	Total	100	3.35	0.51
P. Generar	Soltero	50	3.73	0.36
	Casado	43	3.99	0.52
	Divorciado	7	4.24	0.26
	Total	100	3.88	0.45

Tabla N° 16

Análisis de varianza de tipo de compromiso organizacional según el estado civil en el personal de la Institución Educativa Privada.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
C. Afectivo	Inter-grupos	6.6643	2	3.3321	8.489	0.000
	Intra-grupos	38.0743	97	0.3925		
	Total	44.7386	99			
c. Normativo	Inter-grupos	7.8574	2	3.9287	10.566	0.000
	Intra-grupos	36.0660	97	0.3718		
	Total	43.9233	99			
C. Continuidad	Inter-grupos	0.8172	2	0.4086	1.568	0.214
	Intra-grupos	25.2766	97	0.2606		
	Total	26.0938	99			
T. General	Inter-grupos	2.5073	2	1.2536	6.784	0.002
	Intra-grupos	17.9253	97	0.1848		
	Total	20.4325	99			

5.5.5. Compromiso organizacional y edad

Analizar el compromiso organizacional según la edad parte del supuesto que las personas de mayor edad van encontrando mayor estabilidad hacia el tipo organizacional que los ha caracterizado y que de una u otra manera han mantenido a lo largo de su vida independientemente del lugar en que labora, para tal efecto se ha correlacionado la edad cronológica con las puntuaciones del compromiso organizacional encontrando relación significativa entre compromiso afectivo y edad cronológica, que significa que a mas edad aumenta el compromiso afectivo y viceversa.

En el compromiso normativo y de continuidad la edad cronológica es independiente, esto es que el docente puede tener cualquier edad y su compromiso normativo o de continuidad puede ubicarse en cualquier categoría. Tal como podemos ver en la siguiente tabla:

Tabla N° 17

Coeficiente de correlación de Pearson entre la edad y el compromiso organizacional

		Edad
C. Afectivo	Correlación	0.329
	Sig. (bilateral)	0.001
	N	100
C. Normativo	Correlación	0.139
	Sig. (bilateral)	0.166
	N	100
C. Continuidad	Correlación	0.043
	Sig. (bilateral)	0.673
	N	100
P. general	Correlación	0.239
	Sig. (bilateral)	0.017
	N	100

5.5.6. El estilo de liderazgo y edad

Analizando estas variables se ha encontrado correlación significativa solo entre el estilo laissez faire y la edad con un coeficiente de -0.246 que resulta muy significativa aun para un 0.01 que nos dice que al aumentar la edad cronológica disminuye el estilo laissez faire. Tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla N° 18

Coeficiente de correlación de Pearson entre la edad y el estilo de Liderazgo

	Edad

L. Autocrático	Correlación	0.062
	Sig. (bilateral)	0.542
	N	100
l. Democrático	Correlación	-0.075
	Sig. (bilateral)	0.461
	N	100
L. L. Faire	Correlación	-0.246
	Sig. (bilateral)	0.013
	N	100
P. General	Correlación	-0.115
	Sig. (bilateral)	0.254
	N	100

5.5.7. El estilo de liderazgo y antigüedad

Los años de servicio y el estilo de liderazgo autocrático y democrático no guardan relación significativa, como si el estilo laissez faire con la antigüedad presentando un coeficiente de -0.225, cuya dirección negativa dice que a mayor tiempo de servicio hay menor tendencia al estilo de liderazgo laissez faire y viceversa, como se puede observar este dato está vinculado en lo que se ha encontrado en la edad cronológica, tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla N° 19

Coeficiente de correlación de Pearson entre la antigüedad y el estilo de Liderazgo

		Antigüedad
L. Autocrático	Correlación	0.087
	Sig. (bilateral)	0.391
	N	100
l. Democrático	Correlación	-0.107
	Sig. (bilateral)	0.290
	N	100

L. L. Faire	Correlación	-0.225
	Sig. (bilateral)	0.025
	N	100
P. General	Correlación	-0.111
	Sig. (bilateral)	0.270
	N	100

5.5.8. Compromiso organizacional y antigüedad

Analizando mediante el coeficiente de correlación se encuentra significatividad entre el compromiso afectivo y la antigüedad o años de servicio, con dirección directa positiva esto es que en la medida que se aumente los años de servicio también aumenta el compromiso afectivo, hecho que puede estar asociado a la costumbre que genera la familiaridad con la institución, porque esto no ocurre con el compromiso normativo y de continuidad; validando la teoría respecto a los instrumentos utilizados, puesto que si habría correlación entre continuidad y antigüedad y fuese positiva significaría que a más tiempo habría más sentimiento de continuidad. Tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla N° 20

Coeficiente de correlación de Pearson entre la antigüedad y el compromiso organizacional

		Antigüedad
C. Afectivo	Correlación	0.358
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	100
C. Normativo	Correlación	0.137
	Sig. (bilateral)	0.175
	N	100
C. Continuidad	Correlación	-0.022
	Sig. (bilateral)	0.828
	N	100

P. general	Correlación	0.225
	Sig. (bilateral)	0.025
	N	100

CONCLUSIONES

Se acepta la hipótesis general, existe relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo con el compromiso organizacional de los Trabajadores de la Institución Educativa Privada.

Los estilos de liderazgo han sido correlacionados con la puntuación total del compromiso organizacional, que aun cuando se tratan de tres tipos de compromiso mantienen precisamente como elemento común el vínculo de pertenencia con la institución ligado a alguno de los tipos por tanto es factible efectuar la correlación considerando la suma de todos los Ítems. que nos daría cuanto de compromiso en general presenta un examinado, al efectuar las correlaciones con cada uno de los tipos de liderazgo se encontró correlación significativa con el estilo democrático, y no así con el estilo autocrático ni el laissez faire, por tanto se puede afirmar que el compromiso organizacional interactúa de forma directa positiva con el liderazgo democrático esperando, que en la medida que aumente las características democráticas aumente también el compromiso organizacional.

También se desprende que el estilo de liderazgo que se presenta con características más estables e intensas es el estilo democrático que se ubica en una medida aritmética de 4.37 en una escala referencial del 1 al 6; en tanto que el estilo de liderazgo caracteriza menos a la muestra examinada corresponde al estilo de liderazgo laissez faire.

Se acepta la hipótesis, existe relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo con el tipo afectivo del compromiso organizacional de los Trabajadores de la Institución Educativa Privada.

El estilo de liderazgo autocrático que se caracteriza por el papel de autoridad, controlador y regulador de la actividad al parecer no es un estilo característico del personal docente, la media aritmética registrada es de 3.00 que corresponde a la categoría de tendencia negativa, que en este caso significa tendencia al rechazo a este tipo de comportamiento, y que por lo contrario el estilo democrático se ubica en la categoría tendencia positiva con una media de 4.37, que dice que los docentes presentas esta característica, de allí que la correlación con el compromiso afectivo es de 0.26 significativa aun para el 0.01, y que ambas variables

se predicen mutuamente en el 6.35% por el índice de eficiencia predictiva (IEP); este dato señala que cuando el sujeto tiene compromiso afectivo en un 6% es explicado por su comportamiento democrático y viceversa, la diferencia como es obvio se deberá a otros factores que podrían ser estudiados en otras investigaciones.

Se acepta la hipótesis, existe relación significativa la relación entre la percepción de los estilos de liderazgo con el tipo normativo del compromiso organizacional de los Trabajadores de la Institución Educativa Privada.

El estilo de liderazgo democrático que caracteriza a la muestra de docentes examinados cuando correlacionamos con el compromiso normativo se registra un coeficiente de 0.41 muy significativo cuyo índice deficiencia predictiva es de 16.62% , esto quiere decir que ambas variables se afectan mutuamente con mayor intensidad y en dirección positiva, por tanto cuando aumenta el sentido de lealtad del personal con sustitución, aumenta también su estilo de liderazgo con características participativas consultivas, organizativas que caracteriza al democrático.

Se acepta la hipótesis, existe relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo con el tipo continuidad del compromiso organizacional de los Trabajadores de la Institución Educativa Privada.

El compromiso de continuidad que caracteriza al personal que se basa en el costo beneficio para continuar o alejarse de su trabajo no guarda relación significativa con los estilos de liderazgo, lo que significa que los docentes pueden tener características democráticas, autocráticas y laissez faire, y el compromiso de continuidad en cada uno de estos puede tener cualquier categoría, demostrando que ambas variables son independientes

Existe una tendencia alta del estilo de liderazgo democrático, de igual manera en el compromiso afectivo y normativo; sin embargo, se aprecia una tendencia baja al compromiso de continuidad.

BIBLIOGRAFÍA

Acuña Oré, P. (2010) *El Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú* (Tesis inédita de maestría en Psicología con mención en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos) Universidad Ricardo Palma, Lima. Perú.

Amo, E. y Sánchez., J.C. (1999) *El Compromiso Organizacional de los Grupos de Trabajo en función de su cultura.* España: Universidad de Salamanca.

Antonakis, J., Avolio, B., y Sivasubramaniam, N. (2003). *Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. The Leadership Quarterly, 14, 261-295.

Antonakis, J., Cianciolo, A. T., y Sternberg, R. J. (2004). *Leadership Past, present, and future.* En J. Antonakis, A. T. Gianciolo, y R. J. Sternberg (Eds.), The nature of leadership (pp. 3-15). Thousand Oaks: Sage Publications.

Antonio Duro Marín (2006). *Introducción al Liderazgo Organizacional.* Madrid: Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 – 28015 Madrid.

Alles, M. A. (2007) *Comportamiento Organizacional*/ Organizacional Behavior Advanced Marketing -.Argentina

Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional en México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?* Extraído el 20 de Junio del 2012. Disponible en: http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/ArticuloLuisArciniegacompromisoorganizacional.pdf3.

Arias, F., Varela, D., Loli, A. y Quintana, M. (2003). *El Compromiso Organizacional y su Relación con Algunos Factores Demográficos y Psicológicos*, Perú: Universidad Nacional de San Marcos.

Atwater, L. E., Dionne, S. D., Avolio, B., Camobreco, J. F. y Lau, A. W. (1999). *A longitudinal study of the leadership development process: Individual differences predicting leader effectiveness.* Human Relations, *52,* 1543-1562.

Avolio, B. J. (1994) *The 'Natural'. Some Antecedents to Transformational Leadership.* International Journal of Public Administration, Vol. 17 (pp. 1559-1581).

Avolio, B.J. y Bass, B.M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, (pp. 188-218.)

Barlett A. (1980). *Cambio de la conducta organizacional.* México D.F.: Ediciones Trilla.

Bass, B. M. (1985). Leadership: *Good, betther, best.* Organizational Dynamics, 3, 26-40.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Srodgill's Handbook of Leardeship.* Free Press, New York.

Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and Organizational Development.* Research in Organizational change and Development, 4, 231-272.

Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: *A response to critiques.* En M. M Chemers y R. Ayman (Eds.) Leadership theory and Research: *Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego CA: Academic Press.

Bass, B. M. y Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Manual.* Mind Garden.

Bayona, C.; Goñi, S.; Madorrán, C. (2000). *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos.* Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 9 (1), (pp. 139-149).

Belbín, M. (1984) *Equipos Gerenciales, el porqué de su éxito o fracaso.* Colombia: Editorial Norma.

Bennis, W (1995). *Cómo llegar a ser líder.* Colombia: Editorial Norma.

Blake, R. (1993). *Como trabajar en equipo.* Colombia: Editorial Norma.

Cardona, P. y Nuria, M. (1999). *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. En Harvard Business Review, Marzo – Abril. Nº 88. (pp. 10-19). Bilbao: Ediciones DEUSTO S.A.

Cardona P. y Rey C. (2011). *Como generar el liderazgo en toda la organización*. España. IESE. Business School. Universidad de Navarra. http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/liderazgo_iese.pdf

Cavassi A.; Herrera K. (2005). *Compromiso Organizacional posterior a un proceso de reducción de personal con y sin programa de desvinculación asistida.* Memoria para obtener el título de Maestría en Administración de Empresas, Departamento de Postgrado, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Chávez Flores, E.M.(2007). *El liderazgo personal e interpersonal en docentes y estudiantes de enfermería de la UNMSN* (Tesis para optar el grado académico de Magíster en Enfermería). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Consultado en : http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/chavez_fe/pdf/chavez_fe.pdf

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración* Bogotá: Editorial McGraw Hill, Iberoamericana S.A.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* (2ª. ed.). Colombia: McGraw Hill.

Chóliz, M. (2004). *Psicológica de los Motivos Sociales* (1ª. ed.). España: Universidad de Valencia.

Claude, R. (1997). *Gestión de las competencias. Barcelona*: Ediciones Gestión 2000.

Córdova, C. (2005). *Compromiso organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal.* Memoria para obtener el título de Maestría en Administración de Empresas, Departamento de Postgrado, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Cuba Edgardo, L.A. (2007) *Autoestima y compromiso organizacional en trabajadores de una universidad pública en provincia* (Tesis inédita de maestría en Psicología con mención en

Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos) Universidad Ricardo Palma, Lima. Perú.

De Frutos, B.; Ruíz, M.; y San Martín, R. (1998). *Análisis Factorial confirmatorio de las dimensiones del Compromiso con la organización*. España: Universidad Autónoma de Madrid.

Don Hellriegel, Jhon W. Slocum, Jr. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Impreso por Artgraph.

Dornstein, M. (1989). *Comprehensive Analysis of the Predictor of Organizational Commitment: a Study of Voluntary Army Personnel in Israel*. Israel; Universidad de Haifa.

Dubrin, A. (1999). *Liderazgo*. México D.F.: Editorial Prentice.

Equipo de Change Integration de Price Waterhouse (1995). *El cambio óptimo*. España: Ediciones Iwin.

Fiedler, F. E. (1964). A *contingency model of leadership effectiveness*. En L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 1, pp. 149-190). New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Gonzáles de Rivera Serra, (1997). *Aprender a trabajar en equipo: Clave de las organizaciones que aprenden*. En: Revista de Alta Dirección, Nº 191, pp. 34 – 35, Bilbao.

Gutiérrez Rubio, M.A. (2008). *Influencia de la estructura curricular, el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de la Facultad de Educación de la UNMSM en la especialidad de historia y geografía durante el año académico 2005 - II* (Tesis para optar el grado de Magíster en Educación mención en Gestión de la Educación). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Consultado en : http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2008/gutierrez_rm/pdf/gutierrez_rm.pdf

Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación*. México. D.F.: McGraw Hill Interamericana.

Hemphill, J. K. (1950). *Leader behavior description*. Columbus: Ohio State University Personel Research Board.

Hemphill, J. K. y Coons, A. E. (1957). *Desarrollo del cuestionario líder descripción del comportamiento*. En Stogdill y Coons (Eds), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior (3ª Ed). Utilizing Human Resources. New Jersey/Prentice Hall.

Hersey, P. y Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional* (7ª ed). México: Prentice Hall Inc.

Keith, D. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: McGraw Hill, Iberoamericana S.A.

Koontz, H. Weirich, H. (1998). *Administración perspectiva global*. México D.F.: McGraw Hill.

Lewin, K. (1935). *Una teoría dinámica de la personalidad.* (1ª.ed). New York: McGraw-Hill.

Luna, J. (2006). *El Compromiso con el Trabajo en el Personal de Enfermería de un Hospital Militar*. Perú: Universidad Ricardo Palma.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.

McGregor, Burns J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

McGregor, D. (1960). *The Human side of Enterprise*. Annotated Edition (2006). Actualización de Cutcher-Gershenfeld. Nueva York: McGraw- Hill.

Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1990). *The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the Organization*. Journal of Occupational Psychology.

Meyer, J. P. y Allen, N. J. y Smith C.A. (1993). *Commitment Organizations and Occupations: extension and test of a three-component conceptualization*. Washington D.C.: American Psychologial Association.

Meyer, J. P. y Allen, N. J. y Smith C.A. (1993). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Londres: SAGE Publication.

Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). *Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional*. Human Recourse Management Review. 1 (4), 61-98.

Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). *Cuestionario de Compromiso Organizacional*. Perú.

Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1990). A*ffective, continuance commitment to the Organization*: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. Journal of Occupational Psychology.

Mintzberg, A. y Quinn, J. (1998). *El Proceso Estratégico, Conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Ediciones Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

Molero, F., Cuadrado, I. Navas, M. y Morales (2007). Relations and effects of transformational leadership: A comparative analysis with traditional leadership styles. The Spanish Journal of Psychology ,10. (pp 358-368).

Molero, F. (2002) Cultura y Liderazgo: una relación multifacética, en Boletín de Psicología, No. 76, Noviembre 2002.

Molero, F. y Morales, J.F. (1993). Liderazgo Transformacional y Liderazgo transaccional. En L. Munduate y M. Barón (Comps.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pp. 59-65). Madrid: Eudema.

Rengifo C. (2007). *Tipos de compromiso organizacional en superiores y subalternos con grados militares diferentes pertenecientes a una institución militar*. Memoria para obtener el título de Magíster en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos, Universidad Ricardo Palma, Perú.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional (10ª.ed)*. México D.F.: Ediciones Prentice Hall.

Rocha, M.; Böhrt, M. (2003). *Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membrecía y lealtad*. Publicaciones Ajayu, 2(1).

Rodríguez, E. (2010). *Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia:* un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 16, 4, 629- 641. Consultado en: http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Estilos%20de%20liderazgo,%20cultura%20organizativa%20y%20eficacia-2010.pdf

Rogers, R. (2000). *Técnicas de influencia*. Barcelona: Leopold Blume.

Saboya, C., Goñi, S. y Madorrán, C. (2000). *Compromiso Organizacional: implicaciones para la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. España: Universidad de Salamanca.

Sánchez, H. y Reyes, C. (2002). Metodología y diseños en la investigación científica. Lima: Editorial Universitaria.

Schermerhorn, J.; Osborn, R. (2004). *Comportamiento Organizacional* (1ª ed.). México: Limusa.

Siegel, S. (1970). *Estadística no paramétrica*. Editorial Trillas. México D.F.

Sorados Palacios, M.M. (2010) *Influencia del Liderazgo en la calidad de la gestión educativa* (Tesis inédita de maestría en Psicología con mención en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos) Universidad Ricardo Palma, Lima. Perú.

Steers R. M. & Porter L. W (1983). *Compromiso de los empleados con la organización*. New York: McGraw-Hill.

Tejada, J.; Arias, F. (2005). *Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización.* Revista de Enseñanza e Investigación en Psicología, 10 (2), 295-309.

Yukl, G. (1994). *El liderazgo en las organizaciones*. (3ªEd.). Englewonnd Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Los estilos de liderazgo y su relación con el compromiso organizacional

Análisis del caso de trabajadores de una institución educativa

En un mundo marcado por el cambio constante, este libro explora con profundidad la relación entre liderazgo y compromiso organizacional, destacando su impacto crucial en el ámbito de las instituciones educativas privadas. A partir de una base teórica sólida, sustentada en los conceptos de autores reconocidos como Yukl, Chiavenato y Weber, los autores abordan cómo el liderazgo puede convertirse en el motor para alinear a los equipos con los objetivos organizacionales.

Con un enfoque que interconecta teoría y práctica, esta obra invita a reflexionar sobre el papel del liderazgo en la construcción de sistemas organizacionales dinámicos e inteligentes. A través de un análisis crítico, se identifican problemáticas comunes como la rotación de personal y la falta de motivación, ofreciendo soluciones basadas en estilos de liderazgo efectivos y transformadores.

Además, se destacan las particularidades del liderazgo educativo, un tema de creciente relevancia en investigaciones y políticas públicas. El libro proporciona herramientas prácticas para líderes, directores y gestores interesados en mejorar el compromiso organizacional, retener talento clave y fomentar un clima institucional competitivo y saludable.

Una lectura esencial para quienes buscan transformar las dinámicas organizacionales en el ámbito educativo y convertir el liderazgo en el eje central de su estrategia institucional.