



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN
LOS TRABAJADORES DE LA SUBGERENCIA DE EDUCACIÓN DE LA
MUNICIPALIDAD DE LIMA – 2020

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

EVELYN JAZMIN BENDEZU CAMACHO

ORCID: 0000-0002-9904-5086

PIERO JARDEL CARUAJULCA PEREYRA

ORCID: 0000-0003-3434-607X

ASESOR

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

ORCID: 0000-0003-0128-0123

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, ABRIL DE 2022

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos y allegados por su motivación y apoyo incondicional durante todo mi desarrollo académico y por inculcarme los valores necesarios para llevar a cabo esta travesía con éxito.

Piero Jardel Caruajulca Pereyra

A mi familia por su apoyo en todo momento, por sus valores y sobre todo por la motivación y comprensión que me ha permitido seguir avanzando y ser una persona de bien, pero, ante todo, por darme la oportunidad de poder alcanzar este logro como profesional.

Evelyn Jazmín Bendezu Camacho

AGRADECIMIENTOS

La presente investigación se ha desarrollado con mucho esfuerzo y dedicación, y ha tenido el apoyo importante de diferentes personas para su culminación, al Ing. Wilber Hugo Flores Vilca, por acompañarnos desde el inicio de nuestro desarrollo de la investigación, por su motivación y apoyo constante durante el proceso de elaboración de esta investigación de tesis. Al Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe, por su tiempo y dedicación para resolver nuestras dudas, por su apoyo constante para la culminar la presente investigación y por guiarnos para conseguir los mejores resultados. Al gerente de educación y deportes, Juan Pablo de la Guerra Urioste, por permitir el acceso a realizar nuestro trabajo de investigación dentro de la Subgerencia de educación y de esta forma alcanzar el objetivo de esta investigación. A Verónica Gutiérrez Otoyá, jefa de proyectos y finalmente, a Macx Asencios, coordinador de procesos, quienes nos brindaron la información necesaria y su apoyo durante todo el proceso, desde la realización de las entrevistas hasta la recolección de datos.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática.....	15
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	22
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico.....	23
1.4 Limitaciones de la investigación.....	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudios.....	26
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	39
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada.....	59
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	62
3.2 Población y muestra.....	63
3.3 Hipótesis.....	64
3.4 Variables – Operacionalización.....	65
3.5 Métodos y técnicas de investigación.....	68
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados.....	69
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos.....	72
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación del instrumento.....	76
4.2 Resultados descriptivos de las variables.....	79
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones.....	81
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas.....	88
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio.....	89
4.6 Procedimientos correlacionales.....	90
CAPÍTULO V: DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	

5.1	Discusiones.....	97
5.2	Conclusiones.....	101
5.3	Recomendaciones.....	103

REFERENCIAS**ANEXOS**

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1 Operacionalización de la variable liderazgo transformacional
- Tabla 2 Operacionalización de la variable compromiso organizacional
- Tabla 3 Ficha técnica del instrumento liderazgo transformacional
- Tabla 4 Ficha técnica del instrumento compromiso organizacional
- Tabla 5 Escala de confiabilidad de alfa de Cronbach
- Tabla 6 Escala del coeficiente de correlación de Pearson
- Tabla 7 Resultados de la validación del cuestionario de liderazgo transformacional
- Tabla 8 Resultados de la validación del cuestionario de compromiso organizacional
- Tabla 9 Fiabilidad del instrumento del liderazgo transformacional
- Tabla 10 Análisis de confiabilidad de las dimensiones del instrumento de liderazgo transformacional
- Tabla 11 Fiabilidad del instrumento del compromiso organizacional
- Tabla 12 Análisis de confiabilidad de las dimensiones del instrumento de compromiso organizacional
- Tabla 13 Análisis descriptivo del liderazgo transformacional
- Tabla 14 Análisis descriptivo del compromiso organizacional
- Tabla 15 Análisis descriptivo de la dimensión consideración individualizada
- Tabla 16 Análisis descriptivo de la dimensión estimulación intelectual
- Tabla 17 Análisis descriptivo de la dimensión motivación inspiradora
- Tabla 18 Análisis descriptivo de la dimensión influencia idealizada
- Tabla 19 Análisis descriptivo de la dimensión compromiso afectivo
- Tabla 20 Análisis descriptivo de la dimensión compromiso de continuidad
- Tabla 21 Análisis descriptivo de la dimensión compromiso normativo
- Tabla 22 Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre liderazgo transformacional y el compromiso organizacional
- Tabla 23 Resultados de la prueba de normalidad de la variable compromiso organizacional
- Tabla 24 Resultados de correlación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional

- Tabla 25 Resultados de correlación entre la consideración individualizada y el compromiso organizacional
- Tabla 26 Resultados de correlación entre la estimulación intelectual y el compromiso organizacional
- Tabla 27 Resultados de correlación entre la motivación inspiradora y el compromiso organizacional
- Tabla 28 Resultados de la correlación entre la influencia idealizada y el compromiso organizacional

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Análisis descriptivo porcentual del liderazgo transformacional
- Figura 2 Análisis descriptivo porcentual del compromiso organizacional
- Figura 3 Análisis descriptivo porcentual de la dimensión consideración individualizada
- Figura 4 Análisis descriptivo porcentual de la dimensión estimulación intelectual
- Figura 5 Análisis descriptivo porcentual de la dimensión motivación inspiracional
- Figura 6 Análisis descriptivo porcentual de la dimensión influencia idealizada
- Figura 7 Análisis descriptivo porcentual de la dimensión compromiso afectivo
- Figura 8 Análisis descriptivo porcentual de la dimensión compromiso de continuidad
- Figura 9 Análisis descriptivo porcentual de la dimensión compromiso normativo
- Figura 10 Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre liderazgo transformacional y el compromiso organizacional
- Figura 11 Gráfico de dispersión de puntos de la variable liderazgo transformacional y el compromiso organizacional

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN
LOS TRABAJADORES DE LA SUBGERENCIA DE EDUCACIÓN
MUNICIPALIDAD DE LIMA – 2020**

**EVELYN JAZMIN BENDEZU CAMACHO
PIERO JARDEL CARUAJULCA PEREYRA**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020. El tipo de investigación es descriptivo, de nivel correlacional, corte transversal y de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 71 trabajadores. Los instrumentos que se emplearon fueron dos cuestionarios que contaban con 42 ítems para medir el liderazgo transformacional y 28 ítems para medir el compromiso organizacional. La confiabilidad de ambos instrumentos se llevó a cabo mediante el estadístico de alfa de Cronbach, la cual presentó un 0,986 para el instrumento de liderazgo transformacional y 0,890 para el compromiso organizacional. Asimismo, se identificó que las variables de estudio presentan una correlación positiva considerable, mediante el R de Pearson que asciende a 0,648, con un nivel de significancia de 0,000. Por lo tanto, se concluye que existe una relación entre las variables de estudio. Se recomienda establecer un plan de acción, con la finalidad de desarrollar características del liderazgo transformacional que permita impulsar los niveles de compromiso de los trabajadores.

Palabras clave: líder, liderazgo transformacional, compromiso organizacional.

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT
IN THE WORKERS OF THE DEPARTMENT OF EDUCATION OF THE
MUNICIPALITY OF LIMA – 2020**

**EVELYN JAZMIN BENDEZÚ CAMACHO
PIERO JARDEL CARUAJULCA PEREYRA**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between transformational leadership and organizational commitment in the employees of the Education Department of the Municipality of Lima - 2020. The type of research is descriptive, correlational, cross-sectional and quantitative, with a non-experimental design. The sample consisted of 71 workers. The instruments used were two questionnaires with 42 items to measure transformational leadership and 28 items to measure organizational commitment. The reliability of both instruments was carried out using Cronbach's alpha statistic, which showed 0.986 for the transformational leadership instrument and 0.890 for organizational commitment. Likewise, it was identified that the study variables present a considerable positive correlation, by means of Pearson's R, which amounts to 0.648, with a significance level of 0.000. Therefore, it is concluded that there is a relationship between the study variables. It is recommended to establish an action plan, with the purpose of developing transformational leadership characteristics that allow boosting the commitment levels of the workers.

Keywords: leader, transformational leadership, organizational commitment.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la comunicación, la tecnología y los conocimientos que se producen diariamente, han generado en las organizaciones la necesidad de adaptarse a los cambios constantes; las grandes necesidades requieren de grandes líderes, que tengan la capacidad de potenciar las habilidades de su equipo de trabajo y de alinear los objetivos personales del trabajador con los de organización, de modo que, a través de estas prácticas los trabajadores trasciendan de sus intereses personales a los organizacionales brindando un mayor tiempo y esfuerzo en beneficio de la organización. Por tal razón, en la investigación titulada *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020* se tiene como situación problemática que algunos jefes no desarrollan de forma efectiva el liderazgo transformacional, lo cual genera un descontento en los trabajadores y responden con un bajo compromiso organizacional. Para solucionar los problemas mencionados anteriormente, la Subgerencia de Educación necesita de líderes que logren un cambio positivo en el comportamiento de los trabajadores, que se preocupe por las necesidades y prioridades de cada individuo, que promuevan la creatividad e innovación, además de líderes optimistas con la capacidad de describir un futuro convincente y victorioso, con influencia idealizada que pone a los jefes como un modelo a seguir, de tal forma generan un mayor compromiso, que se traduce en un sentido de identificación para colaborar con mayor entusiasmo con la organización.

El problema general de la investigación es: ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020?

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

Por otro lado, la hipótesis alterna se plantea en función de la existencia de la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

Los resultados de la investigación comprobaron la hipótesis, donde se muestra que existe relación positiva media y significativa entre las variables liderazgo transformacional y compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

El desarrollo integral de la investigación está constituido en cinco capítulos los cuales están estructurados de la siguiente manera.

En el capítulo I se desarrolla el problema de investigación, que comprende la realidad problemática, justificación e importancia; asimismo, el objetivo general y específico y finalmente se plantearon las limitaciones.

En el capítulo II se planteó el marco teórico el cual contiene los antecedentes de la investigación, las bases teorías relacionadas a las variables de estudio y la definición conceptual de la terminología empleada.

En el capítulo III se desarrolló el marco metodológico, donde se detalla el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, las hipótesis de investigación, además de ello se determinaron la operacionalización de las variables, los métodos y técnicas de investigación, los instrumentos de recolección de datos y posteriormente, se realizó el análisis estadístico e interpretación de los datos.

En el capítulo IV se llevó a cabo el análisis e interpretación de los datos, la presentación de la validación de instrumentos y el análisis de fiabilidad, se realizó la

interpretación de los resultados descriptivos, la prueba de normalidad de la variable problema y finalmente, la contrastación de hipótesis de las variables estudio.

En el capítulo V se realiza las discusiones, conclusiones y recomendaciones en base a los objetivos planteados en el presente estudio.

Finalmente, se colocaron las referencias que se utilizaron para el desarrollo del estudio y los anexos.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad el escenario mundial exige a las organizaciones adaptarse a las últimas tendencias en lo que refiere a tecnologías, procesos administrativos y operarios, ante tal circunstancia el rol del líder es un factor clave que determina el desarrollo de las organizaciones, la cual no sería posible si no se trabaja de la mano con un equipo altamente comprometido, es por ello que ante el escenario mencionado existe la necesidad de contar con líderes transformacionales capaces de motivar e inducir cambios positivos en los empleados que les permita trascender de sus intereses personales a los colectivos para lograr los objetivos de la organización, en su influencia generan empleados comprometidos que se identifican y brindan un mayor esfuerzo en beneficio de la organización.

En correspondencia a lo anterior, Robbins (2017) sostiene que: “Estos líderes pueden tener un efecto extraordinario sobre sus seguidores, ya que éstos responden con un mayor nivel de compromiso” (p. 395). Ante tal afirmación los líderes transformacionales aumentan la predisposición de los seguidores para brindar un mayor esfuerzo en beneficio de la organización, para una mejor comprensión de sus características se resalta a Reed Hastings, director de Netflix, como ejemplo de líder transformacional que ha logrado transformar su compañía de un pequeño servicio de renta de DVD a un servicio de transmisión interrumpida en 50 países, su logro lo atribuye a que presta atención a las necesidades de cada uno de sus empleados, alienta a sus empleados a tomar riesgos y les brinda libertad para que desarrollen nuevos proyectos acordes a la realidad, sus acciones como líder transformacional generan un sentido de reciprocidad y lealtad en los empleados los cuales trabajan con esmero en el cumplimiento de los objetivos.

En este contexto, en muchas organizaciones aún no se adopta este tipo de liderazgo, así es el caso de España, en el diario el Economista (2019) se muestra el informe de Infojobs donde pone en evidencia las expectativas de los trabajadores sobre el liderazgo y la realidad en la que se encuentran; es así que el 47% de trabajadores espera coincidir con un líder transformacional que se caracteriza por fomentar la creatividad, motivar el trabajo en equipo y gestionar el compromiso, sin embargo, solo el 16% actualmente trabaja junto a estos líderes, de igual manera se presenta una mínima aceptación de liderazgo autocrático donde un 2.5% de trabajadores acepta la dirección de este líder, el cual concentra el poder y nadie desafía sus decisiones; no obstante, la realidad es otra dado que el 34.5% trabaja bajo la dirección de este líder.

Los empleados tienen expectativas de coincidir con líderes transformacionales, sin embargo, la realidad percibida por los trabajadores no es satisfactoria, dado que los líderes tienen poca interacción y comunicación con los empleados, además prestan poca atención a sus necesidades de desarrollo, y se suma el hecho que se encuentran bajo un estilo de liderazgo poco aceptado lo que conlleva a tener empleados poco motivados y con una menor predisposición de tiempo y esfuerzo para trabajar y en ocasiones el trabajo se vuelve un martirio por lo que es probable que busquen otras alternativas.

Del mismo modo, Ribeiro (2020) reconocida coach de Panamá, pone énfasis a la situación empresarial de su país, manifiesta que las organizaciones carecen de un sólido liderazgo donde los jefes tienen en descuido las relaciones interpersonales, además de no conocer las necesidades de su equipo de trabajo y la falta de estimulación del pensamiento creativo en las actividades que realizan, traen como resultado un bajo compromiso con la organización, es decir, escasa participación del

trabajador y falta de iniciativa para generar nuevos proyectos, rescata que a medida que la organización brinde un buen liderazgo y se preocupe por las condiciones del trabajador, ellos sentirán la obligación de retribuir con un mayor desempeño.

En concordancia a lo anterior, Gubbins (2018) realizó un estudio para conocer el panorama de los líderes en Estados Unidos, bajo la premisa que los empleados no odian tanto a la empresa como lo hacen con sus jefes, para ello se analizó respuestas de 75000 empleados, el cual se identifica cinco niveles de liderazgo, en una comparación entre el último nivel, líder para todos, los empleados lo caracterizan por incentivar la innovación, cultivar fuertes conexiones con los empleados, se muestran receptivo a las ideas que propone el equipo de trabajo y los ven como personas éticas y fieles a su palabra, en contraste a ello, en el primer nivel, los líderes involuntarios, presentan posiciones individualistas con eso su equipo, actúan como sargento instructor dedicándose a dar órdenes y mantienen en secreto su compasión, por lo tanto, los empleados se limitan a participar activamente y confiar en este tipo de líder, en el peor de los casos trabajar en la empresa se vuelve un martirio, por lo que sería probable que quieran encontrar otro trabajo.

Razón por la cual es de suma importancia que los líderes motiven a los empleados e impulsen su potencial innovador a fin de promover su desarrollo personal y profesional, en consecuencia, de ello generan un mayor compromiso por parte del trabajador, es así como en palabras de Vázquez (2019) se menciona que los empleados más comprometidos son 20% más productivos, disminuyen los defectos en un 40%, son 21% más rentables para la organización y reduce un 41% el ausentismo laboral.

En el Perú, se pone en evidencia la carencia de líderes con la capacidad de transformar el potencial del personal a su cargo y poder brindar de manera eficiente

un servicio de calidad a la población, es así que, Zamudio (2016) director del área académica de finanzas de la UPC hace mención que en el sector público prevalece un liderazgo autocrático, donde el funcionario está dotado de poder, no por su talento o liderazgo, sino por el cargo que se le otorga, sin embargo, lo que se necesita, son líderes visionarios, inspiradores y participativos para que la delegación de poderes se transforme en una forma rápida de ejecutar los objetivos que se ha planteado la administración de turno.

Respecto al ámbito local, la Municipalidad de Lima Metropolitana como entidad pública representativa de los habitantes tiene como objetivo promover el desarrollo integral y sostenible por medio de una eficiente gestión pública la cual es realizada por las diferentes gerencias y subgerencias que la componen, de modo que se pone énfasis en la Subgerencia de Educación debido al papel importante que cumple con la sociedad de contribuir con proyectos educativos y facilitar todas las herramientas necesarias para una enseñanza de calidad.

Cabe resaltar que las adversidades de un mundo cambiante no discriminan organizaciones, por lo tanto, siempre existen aspectos que se deben mejorar, para ello, se realizó una entrevista al gerente de educación, jefes y trabajadores, para tener un diagnóstico más exacto de las variables de estudio y se logró identificar que algunos jefes no desarrollan de forma efectiva el liderazgo transformacional, lo cual genera un descontento en los trabajadores y responden con un bajo compromiso organizacional, es decir, poca identidad con el cumplimiento de los objetivos.

Respecto a la consideración individualizada, algunos jefes presentan poca atención personal con los trabajadores, es decir, no muestran la iniciativa por conocer y escuchar sus necesidades de desarrollo, asimismo, a algunos jefes les cuesta establecer una relación cordial con cada trabajador, además algunos trabajadores

tienen la necesidad de aplicar sus conocimientos y desarrollar nuevas habilidades, sin embargo, son pocos los jefes que identifican y asignan tareas en base a esas necesidades.

Respecto a la motivación inspiradora, algunos jefes no realizan de manera continua actividades de integración, lo cual resulta necesario dado que algunos trabajadores suelen concentrarse en cumplir la tareas que se les asignan y tienen dificultades para trabajar de manera conjunta con sus compañeros, del mismo modo, son pocos los jefes que dedican parte de su tiempo para reunirse con su equipo trabajo y brindarles charlas motivacionales en situaciones cotidianas o situaciones que no hayan salido como lo planificado.

Respecto a la estimulación intelectual, algunos jefes no promueven el desarrollo del pensamiento creativo dado que limitan a los trabajadores cuando presentan alguna idea nueva para resolver problemas que ocurren con frecuencia, como la falta de coordinación cuando se cruzan los horarios de los programas, asimismo, algunos jefes no promueven la innovación en los trabajadores y se limitan a realizar cambios, por lo que se continúa trabajando de la misma manera.

Respecto a la influencia idealizada, la mayoría de jefes no transmiten seguridad en el cumplimiento de los objetivos, al no transformar las palabras en resultados que sirven como ejemplo para que el equipo adopte el mismo comportamiento, además se suma el hecho de que algunos jefes no manejan de manera adecuada una situación y muestran una actitud inapropiada, es decir, al no saber expresar su malestar ante el incumplimiento de los objetivos los trabajadores perciben que este tipo de actitudes no son las adecuadas lo cual genera cierta desmotivación.

Respecto al compromiso afectivo, los jefes mencionan que existen diferentes tipos de trabajadores, los cuales presentan diferentes actitudes, por ejemplo, se evidencia que algunos trabajadores se muestran reacios al cumplir las actividades que no se encuentran dentro de lo planificado, así como también hay trabajadores que presentan excusas al desarrollar estas actividades, dado que algunos lo atribuyen como dificultosas y que demandan más tiempo realizarlas.

Respecto al compromiso de continuidad, algunos trabajadores mencionan que en algún momento han evaluado otras posibilidades de trabajo, así como también indican que tienen metas personales y si se les presenta otra oportunidad para desarrollarse profesionalmente la tomarían; otros mencionan que existen algunas alternativas favorables pero se necesita un tiempo prudente para conseguir los mismos beneficios que actualmente reciben; es decir, dejar la institución significa perder los beneficios acumulados, por lo tanto, permanecen aún en la institución y otras razones de su permanencia son las amistades que ha formado dentro de la institución.

Respecto al compromiso normativo, algunos trabajadores no retribuyen con su esfuerzo el apoyo que les ha brindado la institución, teniendo en cuenta que se les brindó cursos y capacitaciones para mejorar su desarrollo, del mismo modo, algunos jefes mencionan que existen trabajadores con poca iniciativa para plantear mejoras a problemas recurrentes, tal es caso, con los retrasos que tiene la movilidad para llegar a la Municipalidad, lo que genera que el equipo de trabajo no pueda llegar al colegio a la hora acordada.

Por lo anteriormente expuesto, si no se toman las medidas necesarias en el desarrollo de líderes transformacionales que logren en los trabajadores trascender de sus intereses individuales a los organizacionales e inspirar la innovación, genera un

bajo nivel de compromiso organizacional en los trabajadores, consecuencia de ello, se produce un bajo desempeño, absentismo laboral y posible rotación de personal que afecta a la Institución.

Ante la problemática planteada, se ha establecido brindar como recomendación un plan de acción orientado a desarrollar características de liderazgo transformacional, a través de acciones que involucran trabajar con los jefes con la finalidad de mejorar el compromiso de los trabajadores de la subgerencia de educación de la Municipalidad de Lima.

Problema general

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la consideración individualizada y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020?

¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020?

¿Qué relación existe entre la motivación inspiradora y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020?

¿Qué relación existe entre la influencia idealizada y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

El estudio entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima es necesaria e importante bajo dos aspectos, en primer lugar, debido a que se observan problemas; es decir, no se desarrolla de manera efectiva el liderazgo transformacional de los jefes lo cual genera un bajo nivel de compromiso en los trabajadores, por lo anteriormente mencionado la subgerencia de educación necesita de líderes que logren un cambio positivo en el comportamiento de los trabajadores, que se preocupen por las necesidades y prioridades de cada individuo, que promuevan la creatividad e innovación en los proyectos educativos que se desarrollan, además de líderes optimistas con la capacidad de describir un futuro convincente y victorioso, de tal forma generan un mayor nivel de compromiso, que se traduce en un sentido de identificación para colaborar con mayor entusiasmo con la organización. En segundo lugar, la investigación permite conocer la percepción de los trabajadores acerca de las variables de estudio las cuales son poco estudiadas en el presente rubro.

Justificación teórica. La investigación aporta con diferentes conceptos teóricos e información actualizada y relevante de las variables de liderazgo transformacional y compromiso organizacional, además permite brindar alternativas de solución correspondientes a la problemática, la cual es de vital importancia para investigaciones futuras. Asimismo, estudio considera las consideraciones teóricas de Bass (1985) para el desarrollo del liderazgo transformacional y el modelo de Meyer y Allen (1991) para el desarrollo del compromiso organizacional.

Justificación práctica. En base a los resultados obtenidos, la investigación contribuye con alternativas de solución viables sobre las variables analizadas que sirven para mejorar el bienestar de los trabajadores y el desarrollo de la institución, el

cual se puso a disposición en términos de recomendaciones al subgerente de educación de la Municipalidad de Lima para mejorar de la problemática investigación.

Justificación metodológica. La presente investigación contribuye con dos instrumentos de recolección de datos para la variable liderazgo transformacional y compromiso organizacional, los cuales fueron elaborados y sometidos a criterios de validez de contenido y consistencia interna mediante el estadístico alfa de Cronbach, los cuales cumplen con los parámetros establecidos para la investigación.

1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos

Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre la consideración individualizada y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

Determinar la relación entre la estimulación intelectual y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

Determinar la relación entre la motivación inspiradora y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

Determinar la relación entre la influencia idealizada y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

1.4. Limitaciones de la investigación

Limitaciones de fuentes de información

Respecto a la búsqueda de libros, se presentó la dificultad para conseguir versiones actuales sobre la teoría de liderazgo transformacional y el modelo compromiso organizacional.

Limitación teórica

La principal limitación surge al no encontrar muchas investigaciones que relacionen ambas variables en municipalidades tanto a nivel nacional como internacional; asimismo, que cuenten con los criterios necesarios para ser consideradas como antecedentes relevantes para el estudio.

Limitación institucional

Existe limitaciones para ingresar a las bibliotecas de las universidades y solicitar libros que no se encuentran en formato digital debido a la suspensión de las clases presenciales.

Limitación temporal

Los investigadores tienen un tiempo limitado debido a que se encuentran bajo presión laboral remota y con el desarrollo de otros cursos académicos lo cual dificulta brindarles el tiempo que se le debe brindar la investigación.

Limitación económica

Para la realización de la investigación se utilizó diversos recursos materiales, como la inversión en libros y gastos no previstos durante todo el proceso, lo cual retrasó de forma prudente la investigación.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

Bueno y Orozco (2019) en su investigación *Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira*, tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en el personal administrativo. Metodológicamente, el diseño es no experimental y una muestra de 385 trabajadores de las áreas administrativas. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Se determinó que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, con un coeficiente de correlación de r de Pearson de 0.798, lo cual indica que a medida que los jefes de área desarrollen un estilo transformacional se logrará un mejor clima organizacional.

Asimismo, la investigación demostró que los trabajadores del área administrativa consideran que la dimensión motivación inspiradora y la influencia idealizada por conducta tienen una fuerte correlación con el clima organizacional con un coeficiente de correlación r de Pearson de 0.763 y 0.754 respectivamente, lo cual indica que en la medida que los jefes actúen como modelo a seguir y orienten a su equipo de trabajo al logro de objetivos medibles y convincentes se desarrollará mayores niveles de clima organizacional en la institución.

Este trabajo ayudó al desarrollo de esta investigación dado que, permitió conocer el papel importante que tiene el estilo transformacional en el personal administrativo de una universidad, teniendo en cuenta que ellos son un factor clave en la institución, debido a que, los líderes tienen la responsabilidad de gestionar cada uno de los recursos y lograr el éxito de la institución, demostrando que sus acciones como líderes transformacionales generan mejores relaciones interpersonales, mejor

comunicación organizacional, motivación y manejo de conflictos; la cual ha sido la base para que los investigadores estructuren la realidad problemática y el marco teórico.

Ortiz (2017) en su investigación *Factores de liderazgo transformacional que impactan el clima organizacional de la corporación Batuta Risaralda*, esta investigación planteó como objetivo identificar las dimensiones de liderazgo transformacional que influyen en el clima organizacional en la corporación. Metodológicamente, el diseño es no experimental y desarrollada en una muestra de 40 trabajadores entre personal docente y administrativo de la corporación. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

El estudio pudo evidenciar la existencia de la relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, teniendo en cuenta que los factores que obtuvieron un mayor puntaje fue la motivación inspiradora y la tolerancia psicológica, seguido de la consideración individualizada, la influencia Idealizada atributos, la influencia Idealizada conducta y la estimulación intelectual.

Asimismo, al evaluar la percepción de los administrativos y docentes se concluye que el factor que predominó respecto al liderazgo transformacional de los directivos fue la motivación inspiradora y la tolerancia psicológica

Los factores del liderazgo transformacional que obtuvieron mayor relevancia según el cargo del personal son los siguientes, en base a la percepción del personal administrativo prevalecieron los factores de influencia idealizada atributos y la tolerancia psicológica, de igual modo, respecto a la percepción de los docentes prevalecieron los factores de motivación inspiradora y tolerancia psicológica a los cambios.

De tal manera el autor recomienda mejorar algunos factores del liderazgo transformacional tales como la consideración individualizada y la estimulación intelectual, a través de charlas y capacitaciones, debido a que el personal no tiene una percepción favorable respecto al liderazgo transformacional de los directivos, por lo que los directivos deben mejorar la relación con su personal, asimismo, recomienda a los directivos a incentivar al personal a su cargo a desarrollar nuevos programas que promuevan la cultura del arte y la música.

Silva (2015) en su investigación *Liderazgo transformacional y su influencia en la satisfacción laboral de los funcionarios de la subgerencia de vinculación, capacitación y desarrollo de la EP Petroecuador*, tuvo como objetivo establecer la relación existente entre el liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción de los funcionarios de la subgerencia de vinculación, capacitación y desarrollo. Metodológicamente, el diseño es no experimental y una muestra de 40 funcionarios. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Respecto al objetivo general, se concluye que existe relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores, lo cual indica que, a medida que los jefes desarrollen un estilo de liderazgo transformacional mejora los niveles de satisfacción laboral en los trabajadores.

Respecto a los resultados descriptivos se evidencia que, entre los estilos de liderazgo analizados, el que tiene mayor presencia es el liderazgo transformacional seguido del estilo transaccional. Este resultado es favorable para la subgerencia teniendo en cuenta que este estilo es el que genera mayores niveles de satisfacción. Cabe resaltar que, se pone énfasis en el líder del área de desarrollo y el subgerente quienes obtuvieron mayores puntajes transformacionales, por lo tanto, se obtendrán

mayores niveles de satisfacción laboral en sus subordinados teniendo en cuenta los resultados del objetivo general.

Este trabajo es relevante para la investigación, dado que, aporta con un amplio marco teórico, la cual permite conocer a profundidad la variable liderazgo transformacional, además presenta un plan de acción bien estructurado, el cual sirve como referencia a los investigadores para proponer un nuevo plan de acción a la Subgerencia de Educación en base a la problemática que presentan.

Romero (2016) en su investigación *Estilos de liderazgo en los directores de las escuelas primarias públicas de la zona 078 de Yucatán*, dicha investigación planteó el objetivo de identificar el estilo liderazgo que ejercen los directores de las escuelas primarias. Metodológicamente, el diseño es no experimental y una muestra de 14 directores de las escuelas primarias públicas. Llegó a las siguientes conclusiones:

Los estilos de liderazgo que predominan en los directores son el liderazgo transformacional y transaccional, con puntajes promedio similares de 3.41 y 3.43 respectivamente, sin que predomine uno en particular; es decir que, presentan características transformacionales, como la empatía con las necesidades personales, brindan apoyo y seguimiento respecto a la metodología que emplean y promueven el desarrollo personal de los docentes. De la misma forma, se observa características transaccionales, dado que, se establecen recompensas o amonestaciones.

Respecto a las dimensiones del liderazgo transformacional las que destacan con mayor puntaje son la motivación inspiradora con un promedio de 3.60 seguido de la influencia idealizada con un promedio de 3.54, consideración individualizada con un promedio de 3.40 de una escala Likert.

Este trabajo contribuye a la investigación puesto que permitió identificar el estilo de liderazgo que más predomina en los directores, debido al papel tan

importante que realizan, de planear y ejecutar decisiones para apoyar a la institución en el cumplimiento de sus funciones educativas, además, recalca que es necesario trabajar en equipo, por ello, surge la necesidad de tener docentes que se encuentren involucrados con la institución y estén dispuestos a brindar una educación de calidad.

Ovalle (2013) en su investigación *Análisis descriptivo de la percepción del liderazgo transformacional en el personal administrativo de una Institución Educativa del nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL)*, este estudio tuvo como objetivo identificar el liderazgo existente en el personal administrativo desde la autopercepción de los jefes y percepción de los empleados. Metodológicamente, el diseño es no experimental y una muestra de 67 participantes. Esta investigación llegó a las siguientes conclusiones:

En base al objetivo general, los resultados reflejaron que existe una percepción positiva del liderazgo transformacional desde la autopercepción jefes y percepción de los empleados, lo cual es representado por un 70% y 93% respectivamente, debido a que los jefes inmediatos impulsan a los empleados brindar un esfuerzo más allá de lo esperado.

Respecto a la dimensión consideración individualizada, existe una percepción positiva entre jefes inmediatos y empleados, lo cual es representado por 86% y 92% respectivamente, debido a que los jefes inmediatos mantienen buenas relaciones interpersonales con los empleados, además de brindarles apoyo y promueven su desarrollo personal.

Respecto a la dimensión estimulación intelectual, existe una percepción positiva entre jefes inmediatos y empleados, representado por el 88% y 90% respectivamente, dado que los jefes inmediatos impulsan la creatividad y la innovación en los empleados, además de incentivar el pensamiento crítico.

Respecto a la dimensión motivación inspiradora, existe una percepción positiva entre jefes inmediatos y empleados, la cual es representada por el 93% y 91% respectivamente, debido que la evaluación se evidenció que los jefes inmediatos se muestran optimistas, aumentan el entusiasmo y animan a trabajar en equipo.

Respecto a la dimensión influencia idealizada, existe una percepción positiva entre jefes inmediatos y empleados la cual es representada por el 74% y 90% respectivamente, dado que los jefes inmediatos priorizan los intereses del equipo sobre sus propios intereses y actúan como modelo a seguir.

En primer lugar, el autor recomienda realizar talleres respecto a habilidades de liderazgo transformacional a fin de mejorar la dirección, orientación y coordinación que aplican los jefes inmediatos, en segundo lugar, se recomienda desarrollar un programa de coaching apoyado de un seguimiento continuo y retroalimentación, por último, realizar actividades de integración de equipo e incentivar la participación de los empleados en la toma de decisiones.

El antecedente ayudó al desarrollo de esta investigación bajo las siguientes razones, en primer lugar, debido a que presenta una problemática similar a la estudiada en la Municipalidad de Lima, lo cual ha sido la base para estructurar la realidad y respaldar la problemática que presenta esta investigación, en segundo lugar, permitió conocer a profundidad la variable liderazgo transformacional, desde la autopercepción de los jefes y la percepción de los empleados y por último, este trabajo brinda una serie de recomendaciones esenciales para mejorar este estilo de liderazgo.

Antecedentes nacionales

Aguilar (2019) en su investigación *Liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la*

ciudad de Trujillo, realizada con el objetivo de establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los colaboradores. Metodológicamente, el diseño es no experimental y la muestra la conforman 19 docentes de la Institución. Se obtuvo las siguientes conclusiones:

Se evidencia que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directores y el compromiso organizacional en los docentes; considerando un resultado $p < 0,01$ con un coeficiente de correlación de Spearman igual a 0,872, lo cual indica una relación altamente significativa entre ambas variables.

Respecto a la dimensión motivación inspiracional de los directores presenta un resultado $p < 0,01$ y un coeficiente de correlación Rho Spearman igual a 0,620, lo cual indica una correlación positiva moderada con la variable compromiso organizacional del personal docente.

Respecto a la dimensión estimulación intelectual de los directores presenta un resultado $p < 0,01$ y un coeficiente de correlación Rho Spearman igual a 0,542, lo cual indica una correlación positiva moderada con el compromiso organizacional del personal docente.

Respecto a la dimensión Influencia idealizada de los directores presenta un resultado $p < 0,01$ y un coeficiente de correlación Rho Spearman igual a 0,281, lo cual indica una correlación positiva moderada con el compromiso organizacional del personal docente.

Respecto a la dimensión consideración individualizada de los directores presenta un resultado $p < 0,01$ y un coeficiente de correlación Rho Spearman igual a 0,292, lo cual indica una correlación positiva moderada con el compromiso organizacional del personal docente.

El autor recomienda implementar un programa de coaching para los directores, en el cual a través del entrenamiento y aprendizaje se logre mejorar aspectos personales del director, tales como la gestión de conflictos, gestión de estrés, incrementar la motivación, trabajo en equipo y desarrollar una buena relación laboral de apoyo, de esta manera los directores fortalecen su identidad con la institución educativa además de promover la de los docentes.

Del mismo modo se recomienda desarrollar capacitaciones de habilidades blandas basadas en liderazgo, relaciones interpersonales y motivación, y talleres basados en desarrollar la creatividad e innovación de los directores y docentes.

Este trabajo contribuye al desarrollo de esta investigación, debido a que permitió conocer el desarrollo del liderazgo transformacional bajo una problemática similar que ocurre en el Municipalidad de Lima, pero desde una perspectiva educativa, además que refuerza la importancia de la investigación, dado que ha demostrado que los directores con prácticas de liderazgo transformacional son los que fomentan mayores niveles de compromiso organizacional en los docentes, asimismo, esta investigación sirvió como base para elegir la teoría que se ha desarrollado y aportó con ideas para la construcción del instrumento.

Armas (2019) en su investigación *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en el área de planeamiento estratégico y presupuesto de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*, realizada con el objetivo de establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en los trabajadores del área de planeamiento estratégico y presupuesto de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Metodológicamente, el diseño es no experimental y una muestra conformada por 50 trabajadores. Esta investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Respecto al objetivo general, se evidencia una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los trabajadores con un resultado $p < 0,05$ y un Rho de Spearman igual a 0,815, lo cual indica una relación altamente significativa entre ambas variables.

Por otro lado, se evidencia una relación significativa entre la dimensión motivación inspiradora y el compromiso organizacional mediante un resultado $p < 0,05$ y Rho Spearman igual a 0,826, el cual indica una correlación significativa positiva alta.

Asimismo, se evidencia una relación significativa entre la dimensión carisma y el compromiso organizacional mediante un resultado $p < 0,05$ y Rho Spearman igual a 0,760, el cual indica una correlación significativa positiva alta.

Por otro lado, se evidencia una relación significativa entre estimulación intelectual y el compromiso organizacional mediante un resultado $p < 0,05$ y Rho Spearman igual a 0,825, el cual indica una correlación significativa positiva alta.

Finalmente, se evidencia una relación significativa entre la consideración individualizada y el compromiso organizacional, mediante un resultado $p < 0,05$ y Rho Spearman igual a 0,770, el cual indica una correlación significativa positiva alta.

El aporte de este trabajo contribuye al desarrollo de la investigación, debido a que, permitió conocer las variables de estudio bajo una problemática similar a la desarrollada, pero desde una perspectiva educativa, la cual, sirve para evaluar los resultados y compararlos con los de la investigación, asimismo, es importante mencionar que aportó con premisas para la construcción del instrumento utilizado.

Junco (2018) en su investigación *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pachuca*, realizada con el objetivo de establecer la relación entre el liderazgo transformacional y

compromiso organizacional de los trabajadores. Metodológicamente, el diseño es no experimental y una muestra de 34 trabajadores. El estudio llegó a las siguientes conclusiones:

En base al objetivo general, se encontró la existencia de una fuerte correlación con un resultado de Spearman igual a 0,774 entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, por lo tanto, se demuestra que a medida que los jefes de diferentes áreas funcionales adopten un liderazgo transformacional incurrirá a un mayor compromiso organizacional.

En base a la consideración individualizada, se encontró que existe relación con el compromiso organizacional, dado que los jefes muestran interés por orientar al personal y atender sus necesidades, ante esta circunstancia los trabajadores se adoptan un mayor compromiso.

En base a la estimulación intelectual, se encontró que se relaciona con el compromiso organizacional, dado que la percepción de los trabajadores sobre sus jefes es que los incentivan a brindar soluciones creativas, además de darles la oportunidad de que puedan opinar sobre algunos problemas

En base a la motivación inspiradora, se encontró que se relaciona con el compromiso organizacional, puesto que los jefes inmediatos motivan al personal a trabajar con esmero para cumplir los objetivos y estimulan el trabajo en equipo; lo cual permite que los trabajadores tengan mayor compromiso organizacional.

En base a la influencia idealizada, se encontró que se relaciona con el compromiso organizacional, puesto que los jefes mantienen una actitud positiva ante situaciones críticas, se muestran carismáticos con los trabajadores los cuales decepcionan su confianza y respeto hacia ellos. El autor recomienda realizar capacitaciones respecto al liderazgo transformacional a través de talleres que

involucren las dimensiones desarrolladas anteriormente ya que estas de alguna manera permitirán que los trabajadores se desempeñen con mayor compromiso organizacional.

Esta investigación es importante porque sirve para evaluar sus resultados, compararlo y en consecuencia fundamentar la necesidad de desarrollar prácticas de liderazgo transformacional en las municipalidades.

Cruzado (2018) en su investigación *Liderazgo transformacional de los directivos y su relación con el compromiso organizacional de los docentes en los colegios públicos de la provincia de San Martín*, desarrollada con el objetivo de establecer la relación entre el liderazgo transformacional que ejercen los directivos y el compromiso organizacional de los docentes en los colegios estatales. Metodológicamente, el diseño es no experimental y una muestra conformada por 263 docentes. El estudio llegó a las siguientes conclusiones:

En relación a su objetivo general, se encontró que existe una relación entre las variables liderazgo transformacional de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes, el cual demuestra que desarrollar buenas prácticas de liderazgo mejora los niveles de compromiso de los docentes.

Respecto a la consideración individualizada de los directivos, se encontró que existe una relación con el compromiso organizacional de los docentes, puesto que en la medida que los directivos muestren interés por las necesidades de los docentes, ellos mostrarán un mayor nivel de compromiso.

Respecto a la estimulación intelectual de los directivos, se encontró que existe una relación con el compromiso organizacional de los docentes, con lo que se afirma que a medida que los directivos fomenten la creatividad y nuevas formas de trabajo, los docentes mostrarán un mayor nivel compromiso.

Respecto a la motivación inspiradora de los directivos, se encontró que existe una relación con el compromiso organizacional de los docentes, con lo que se afirma que a medida que los directivos inspiren a los docentes, ellos mostrarán un mayor nivel de compromiso.

Esta investigación es importante, debido a que, presenta un amplio marco teórico, el cual, ha permitido conocer a profundidad las variables de estudio. Asimismo, los resultados obtenidos sirven para respaldar la importancia que ha sido colocada en el marco teórico, dado que, se ha demostrado que el liderazgo transformacional genera mayores niveles de compromiso y participación en los docentes, de modo que, permite alcanzar los objetivos planteados por la institución.

Monteza (2017) en su investigación *Liderazgo transformacional y percepción docente en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Inicial del distrito de Chiclayo*, realizada con el objetivo analizar el liderazgo existente en los directores desde la percepción de los docentes. Metodológicamente, el diseño es no experimental y una muestra conformada por 150 docentes. El estudio llegó a las siguientes conclusiones:

En base al objetivo general, los docentes perciben una alta presencia de liderazgo transformacional en sus directores representada por el 73.3%, entre las dimensiones se aprecia un mayor desempeño de la dimensión motivación inspiradora con un 77.3%, influencia idealizada con un 71.3% y, por último, la dimensión estimulación intelectual con un 70.7%.

En base a los objetivos específicos, los docentes perciben un 62.7% de la dimensión consideración individualizada en sus directores de los cuales se puede rescatar los siguientes indicadores que mejor perciben, el 44% percibe directores ayudan a mejorar sus capacidades, seguido del 39% que afirma que le dedican su

tiempo a enseñar, no obstante, un número reducido de docentes que es representada por el 17.4% tiene una percepción negativa acerca del tiempo que le dedican para enseñar y capacitar.

Del mismo modo, los docentes perciben un 70.7% de la dimensión estimulación intelectual en sus directores de los cuales se puede rescatar los siguientes indicadores que mejor perciben, el 72.7% percibe que los directores sugieren nueva forma de completar el trabajo, seguido del 71% de docentes que percibe que lo ayudan a ver los problemas de diferentes desde diferentes perspectivas, sin embargo, un número reducido de docentes que es representada por el 16% tiene una percepción negativa acerca de la ayuda que les proporcionan para enfocar los problemas.

Resulta importante mencionar que los docentes perciben un 77.3% de la dimensión motivación inspiradora en sus directores de los cuales se puede rescatar los siguientes indicadores que mejor perciben, el 80.7% percibe que los directores son optimistas al hablar del futuro, seguido del 79.3% de docentes que percibe que los directores transmiten confianza en el cumplimiento de metas.

De igual manera los docentes perciben un 71.3% de la dimensión influencia idealizada en sus directores de los cuales se puede rescatar los siguientes indicadores que mejor perciben, el 78% percibe que los directores consideran los aspectos éticos y morales al tomar decisiones, seguido del 76% de docentes que percibe que los directores enfatizan la importancia del sentido del deber y el 76% percibe que los directores enfatizan la importancia de una visión común.

Esta investigación es importante debido a que permite conocer de forma transparente el estilo de liderazgo transformacional de los directores de las instituciones públicas, dado que ha sido medido desde la percepción de los docentes

(seguidores), donde los resultados obtenidos son la base para mejorar dirección de los directores y en consecuencia mejorar la calidad educativa dentro del distrito de Chiclayo, por otro lado, esta investigación presenta un amplio marco teórico, lo cual es de vital importancia para conocer a profundidad las variables de estudio.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se desarrolla bajo la base científica psicológica, dado que esencialmente, se centra en estudiar y comprender los procesos mentales de las personas, la cual se relaciona con el liderazgo transformacional al reflexionar sobre cómo el ser humano interactúa y se relaciona con su entorno, de tal modo que permite comprender cómo un individuo puede influenciar en un conjunto de personas y obtener la forma voluntaria su esfuerzo para lograr un objetivo en común.

2.2.1.1. Definiciones del liderazgo transformacional.

Bass (1985) sostiene que:

El liderazgo transformacional se refiere al proceso de inducir cambios importantes en las actitudes de los miembros y crear compromiso para cambiar los objetivos y las estrategias. El liderazgo transformacional implica influencia de un líder sobre los subordinados, pero el efecto de la influencia es dar poder a los subordinados y que se conviertan en agentes de cambio. (p. 20)

Robbins (2017) al respecto menciona lo siguiente:

El liderazgo transformacional consiste en estimular e inspirar a los seguidores a lograr resultados extraordinarios; el líder muestra interés en las preocupaciones y necesidades de desarrollo de cada uno de los seguidores, cambian la conciencia de los empleados sobre ciertos asuntos al ayudarlos a analizar los antiguos problemas desde una nueva óptica, y son capaces de

alentar, entusiasmar e inspirar a los seguidores a que se esfuercen más en alcanzar las metas de grupo. (p. 373)

Littlewood y Uribe (2018) sostienen que: “El liderazgo transformacional implica elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional y el ir más allá de su autointerés, por el interés del bienestar del grupo” (p. 44).

Respecto a lo anterior, el liderazgo transformacional se refiere al proceso de inspirar e inducir cambios positivos en las actitudes y comportamientos de los seguidores para que trasciendan de sus intereses personales a los colectivos y estimulan la creatividad de los mismo a través del planteamiento de nuevos retos.

2.1.1.2. Importancia de liderazgo transformacional.

A. Nivel individual.

Lussier y Achua (2016) sostienen que: “El nivel individual ha descubierto que el liderazgo transformacional afecta de forma positiva el compromiso organizacional y este refleja la lealtad de los miembros del equipo y la manera en que están dispuestos a trabajar para lograr los objetivos” (p. 329).

Robbins y Judge (2017) mencionan que:

Los líderes transformacionales son más eficaces porque son creativos, pero también porque alientan a sus seguidores a que sean creativos. La creatividad y el empowerment son fundamentales para el éxito de la organización, y los líderes transformacionales son capaces de aumentar la autoeficacia de los seguidores al inspirar en el grupo un espíritu de podemos hacerlo. (p. 398)

Respecto a lo aportado por los autores, la importancia de los líderes transformacionales radica en su capacidad de influir en los seguidores y cambiar su percepción de interés individual a intereses colectivos, el trabajador manifiesta la

aceptación de los objetivos con una mayor disposición para realizar a las actividades encomendadas, y muestran iniciativa para desarrollar propuestas e implementarlas en beneficio de la organización, cabe resaltar que los líderes también alientan a su seguidores a ser más creativos y a creer en su capacidad de lograr grandes resultados.

B. Nivel organizacional.

Lussier y Achua (2016) sostienen que: “El nivel organizacional ha descubierto que el liderazgo transformacional tiene efectos positivos en el desempeño, la cultura y el aprendizaje organizacional. Los líderes transformacionales son propensos a ser firmes defensores del trabajo en equipo, la cooperación y la innovación” (p. 329).

Respecto a lo anterior, la importancia de los líderes transformacionales a nivel organizacional radica en que promueven una cultura de aprendizaje; es decir, un ambiente en el cual se impulsa la innovación, se valora el desarrollo del trabajo en equipo e inculcan el deseo de mejorar su potencial humano lo que permite a la organización adaptarse a las nuevas tendencias e implementar nuevas acciones en la organización para mejorar su desarrollo empresarial.

2.2.1.3 Características del liderazgo transformacional.

Chiavenato (2017) menciona que el líder transformador tiene las siguientes características: “Se identifican como agentes de cambio, son valientes, creen en las personas, están motivados por los valores personales, son eternos aprendices, son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre y son visionarios” (p. 239).

Del mismo modo, Hellriegel y Slocum (2009) mencionan las siguientes características:

Visionarios, inspiradores, osados y éticos son calificativos que describen a los

líderes transformacionales. Asumen riesgos y se sienten tan seguros de sí mismo que aprovechan o crean nuevas oportunidades. También son pensadores reflexivos que comprenden las interacciones de la tecnología, la cultura, los grupos de interés y las fuerzas externas del entorno. (p. 301)

En relación con lo interior, Hellriegel et al. (2009) sostienen que los líderes transformacionales presentan las siguientes características: “Visionarios, dignos de confianza, respetuosos, seguros, pensadores y carismáticos y éticos” (p. 454).

Respecto a lo anterior, se destaca que los líderes transformacionales son visionarios, es decir, visualizan un futuro convincente y victorioso acerca de lo que quiere lograr e involucran a los empleados en dicha visión, asumen nuevos retos y transmiten seguridad con su ejemplo a los empleados, utilizan el pensamiento crítico para identificar posibles problemas de la organización y del entorno que puedan afectar su desarrollo.

2.2.1.4 Teoría relacionada al liderazgo transformacional.

Teoría de liderazgo transformacional según Bass (1985).

El origen del liderazgo transformacional se introduce por primera vez en el año 1978 con la teoría planteada McGregor Burns; sin embargo, se reconoce como el precursor principal a Bernard Bass el cual amplía la teoría, propone un concepto y destaca nueve dimensiones; cuatro corresponden al liderazgo transaccional y cinco corresponden al liderazgo transformacional, cabe resaltar que la dimensión influencia idealizada está compuesta por dos subdimensiones que son influencia por atributo e influencia por comportamiento.

Bajo el planteamiento de Bass (1985) sostiene que el líder transformacional induce cambios importantes en las actitudes de los seguidores y los motiva a hacer más de lo que originalmente esperaban hacer. Cabe resaltar que esta expectativa de

rendimiento original se basa en nuestro nivel original de confianza para alcanzar resultados deseados y designados por medio de nuestro desempeño.

Bass (1985) menciona que la transformación del seguidor puede lograrse a través de las siguientes tres formas interrelacionadas:

Levantando el nivel de conocimiento y conciencia sobre la importancia y el valor de los resultados esperados, así como la forma de obtenerlos, conseguir trascender a los propios intereses por los intereses del equipo, organización o una política más grande y alterando el alcance de necesidades en la jerarquía de necesidades de Maslow o ampliándolas. (p. 20)

Respecto a lo anterior, se hace hincapié que el líder motiva a los seguidores a superar sus expectativas, no obstante, este dependerá del nivel de confianza de los seguidores para alcanzar los objetivos mediante su desempeño. La transformación que realiza el líder en sus seguidores se puede lograr de cualquiera de las tres formas interrelacionadas; a través de la estimulación intelectual y la capacidad de líder para concientizar sobre la importancia de lograr los objetivos, así mismo al lograr que los seguidores tomen interés por el bienestar del equipo y no solo por sus propios intereses.

Implicaciones del liderazgo transformacional.

El grado en que una organización se apoya en un liderazgo transformacional trae consigo implicaciones que repercuten en diferentes aspectos de la organización, para ello Bass considera las siguientes implicaciones.

A. Implicaciones en el reclutamiento.

Bass (1985) sostiene la importancia de los líderes transformacionales en la etapa de reclutamiento de personal, dado en que las primeras entrevistas un reclutador usualmente suele mostrar una postura más transaccional con los

postulantes y pone énfasis en el salario y beneficios que pueden obtener; sin embargo, el líder transformacional va más allá y transmite en primera instancia la cultura y la filosofía de la empresa, además durante el proceso el reclutador desarrolla la consideración individualizada, al mostrar interés en conocer sus necesidades de desarrollo, de tal modo que es probable que el candidato se sienta atraído por una organización cuyo jefe se muestre carismático, inspirador, confiable y optimista lo que genera en el candidato una imagen atractiva de la organización.

B. Implicaciones para en el desarrollo de carrera.

Bass (1985) menciona que existen tres formas en la cual el desarrollo del liderazgo transformacional favorece el crecimiento profesional de los trabajadores. En primer lugar, el líder transformacional se muestra atento en conocer las necesidades y prioridades del nuevo personal para brindarle su apoyo continuo en su proceso de integración, por lo que el jefe marca la diferencia en el éxito profesional del empleado. En segundo lugar, la aplicación del liderazgo transformacional tiene un efecto cascado en la organización; es decir, a medida que los altos mandos adoptan el estilo transformacional, los empleados tienden tomar el mismo liderazgo que sus jefes. En tercer lugar, la cultura organizacional debe propiciar la estimulación intelectual como un estilo de vida en la organización; es decir, se debe promover en todos los niveles de la organización, por último, los líderes deben alentar a los empleados a participar activamente en la mejora de la organización.

C. Implicaciones para el diseño y la asignación de trabajo.

Bass (1985) menciona que los líderes transformacionales habitualmente se centran en el desarrollo individual de los trabajadores y diseñan los puestos de trabajo en base sus necesidades de desarrollo y las necesidades de la institución, por lo tanto, el empleado asume su puesto de trabajo con responsabilidades desafiantes que

cambian en la medida que aprende a dominarlas con mayor facilidad, de tal modo que, su puesto de trabajo estimula su capacidad creativa e innovadora y lo desafía a diagnosticar problemas organizacionales y generar soluciones eficientes, por último, les otorga la responsabilidad de su propio trabajo y al ver los resultados obtenidos de su esfuerzo pueden darse cuenta que su trabajo tiene un gran significado, el hecho de designar constantemente nuevas responsabilidades es un entrenamiento que beneficia el desarrollo profesional del empleado y lo prepara para manejar cualquier tarea según sea necesaria.

D. Implicaciones para el desarrollo organizacional.

Bass (1985) hace hincapié que el liderazgo transformacional aplicado en la organización tiene efectos positivos en el desarrollo grupal y organizacional, de esta manera, poner en práctica un programa sobre liderazgo transformacional tendrá resultados eficientes en la medida que la organización logre transformarse a tal punto que los empleados asuman desafíos por iniciativa propia, también se verá reflejado en la capacidad de los empleados para resolver los problemas de forma creativa, además de practicar la consideración individualizada, de tal modo que si esas transformaciones se han producido a nivel grupal y organizacional se obtiene como resultado empleados satisfechos y comprometidos con mejorar la organización.

2.2.1.5 Dimensiones del liderazgo transformacional.

A. Consideración individualizada.

Bass (1985) menciona que: “Estos líderes ponen atención en el crecimiento de las personas, en las necesidades de su desarrollo, logrando que se superen a través de su actuación como guía, así como entrenamiento y asesoramiento” (p. 69).

Acosta (2018) señala que:

El líder transformacional siente una preocupación particular por cada

colaborador. Lo trata en forma individualizada conforme a sus propias capacidades, cualidades y peculiaridades. Está atento a sus necesidades. Y le plantea retos apropiados a su capacidad, buscando propiciar su desarrollo. Confía en él. En suma, concede respeto y libertad a cada persona. (p. 59)

Los líderes transformacionales prestan gran importancia a las necesidades de crecimiento de los trabajadores y en consecuencia asignan sus tareas con retos desafiantes, en el mismo sentido, brindan su apoyo frente a las dificultades y les delegan facultades para que puedan desarrollar sus propias ideas, así mismo al alcanzar algún logro reconocen su esfuerzo.

Las características de esta dimensión según, Bass (1985) son las siguientes características:

- Orientación de desarrollo personal. Bass (1985) sostiene que: “El líder transformador tiene una orientación de desarrollo hacia sus subordinados. El potencial de todos los subordinados se evalúa tanto para el cumplimiento de su trabajo actual como para futuros puestos de mayor responsabilidad” (p. 85).
- Delegación. Bass (1985) sostiene que: “Los líderes transformacionales practican la delegación para proporcionar un trabajo desafiante y aumentar las responsabilidades subordinadas parece particularmente importante, no hay mejor manera de desarrollar el liderazgo que darle a un individuo un trabajo que implique responsabilidad” (p. 85).
- Satisfacer el deseo de información del subordinado individual. Bass (1985) sostiene que: “El líder mantiene a cada subordinado plenamente informado preferiblemente por teléfono o en persona, en lugar de un memorándum, para que tenga lugar una conversación bidireccional en lugar de una transmisión unidireccional de superior a subordinado” (p. 88).

Respecto a lo anterior, se rescata que el líder transformacional mantiene una comunicación fluida con cada uno de los empleados a fin de que ellos estén informados de lo que sucede en la organización, es así que los cambios repentinos no los toman por sorpresa, correspondiente a ello, los empleados se sienten parte del desarrollo de los planes de la organización, sumado a ello, los líderes asignan tareas desafiantes a los empleados a fin de mejorar sus habilidades, cabe resaltar que estos líderes también identifican las debilidades de sus empleados y los critican de forma constructiva fin de que puedan mejorar.

B. Estimulación intelectual.

Bass (1985) menciona que: “Estos líderes estimulan a esforzarse por ser innovadores y creativos a través del cuestionamiento de supuestos, reformulando problemas y acercándose a situaciones de diferentes maneras. No hacen públicos los errores, ni las exponen al ridículo o la crítica públicamente” (p. 68).

Acosta (2018) señala que:

El líder transformacional estimula a sus colaboradores por medio de pruebas intelectuales buscando el reto continuo a sus capacidades. Facilita enfrentar problemas en forma distinta. Sabe que el cambio y la innovación ofrecen las mejores oportunidades de desarrollo y crecimiento. (pp. 59-60)

Los líderes transformacionales alientan a los trabajadores a desarrollar nuevos proyectos a fin de mejorar su potencial creativo e innovador; incentivan a cuestionar los problemas anteriores y en consecuencia brindar nuevas soluciones.

Respecto a las características de esta dimensión. Bass (1985) menciona que son las siguientes características:

- Estos líderes se enfocan en potenciar la capacidad de resolución de problemas en los seguidores, lo cual sirve para identificar problemas importantes y en

consecuencia brindar soluciones de alta calidad.

- Estos líderes tienen más probabilidades de ser más proactivos que reactivos en su forma de pensar; más creativos e innovadores en sus ideas; y menos inhibidos en su búsqueda ideológica de soluciones.
- Estos líderes estimulan a los empleados a cuestionar viejos problemas y proporcionar nuevas soluciones.

Respecto a lo anterior, estos líderes impulsan a los empleados a identificar problemas en la organización y consecuencia los estimula a brindar soluciones creativas e innovadoras, además los líderes transformacionales son más proactivos que reactivos en su pensamiento crítico, por ello cuestionan problemas o sucesos anteriores y plantean nuevas soluciones, cabe resaltar que esta misma característica es la que impulsan en sus seguidores.

Esta dimensión es importante porque según Bass (1985) se necesitan de líderes transformacionales que estimulen intelectualmente a los grupos y organizaciones cuando enfrenten problemas tales como: fallas en el equipo de trabajo, procedimientos inapropiados, ausencia de subordinados; de esta manera genera demoras, así como costos excesivos; el líder al tener la autoridad suficiente interviene para realizar cambios y resolver los problemas que atraviesan los equipos.

C. Motivación inspiradora.

Bass (1985) menciona que: “Estos líderes actúan de tal manera que motivan a quienes están a su alrededor, (...). Demuestran el espíritu individual y de equipo, así como entusiasmo y optimismo, generan confianza, e inspiran a los seguidores usando actitudes y lenguaje persuasivo” (p. 68).

Acosta (2018) señala que:

Se requiere tener la capacidad para detectar amenazas y oportunidades;

otorgar una visión al grupo capaz de suscitar entusiasmo. Busca inspirar nuevos horizontes, promueve el punto de vista de situaciones futuras motivadoras del tipo “dame sueños a seguir” antes que el de “obligaciones para cumplir”. Da por lo tanto un significado al trabajo, un sentido que motiva a la acción. (p. 60)

Los líderes transformacionales visualizan un futuro convincente y victorioso de lo se quiere conseguir, en consecuencia, lo describen y comparten con entusiasmo a cada miembro de la organización, cabe resaltar que no solo indica que es lo que se quiere lograr, sino que a la vez el líder comunica el cómo se va a lograr dicha visión; obtener el compromiso de cada empleado para el cumplimiento de la visión no se vuelve una tarea complicada para el líder, dado que el líder involucra a los miembros del equipo y apela a sus propias aspiraciones o deseos que tienen para la organización y en conjunto se desarrolla una visión compartida.

Respecto a sus características, Bass (1985) sostiene que:

La motivación inspiradora es relevante para las tareas complejas y desafiantes que requieren tomar decisiones con un nivel de riesgo, responsabilidad personal y persistencia. El líder transformador no se limita en brindar ayuda a los seguidores a cumplir sus expectativas; usualmente influye en ellos para que se esfuercen más allá de sus propias expectativas. Ese esfuerzo adicional está inspirado en el atractivo de la visión junto con su lenguaje persuasivo. Estimulan a los seguidores a trabajar en equipo y los motivan para aumentar su confianza y su capacidad para realizar con éxito las actividades propuestas; es relevante para tareas que requieren cooperación y trabajo conjunto. (p. 67)

Respecto a lo anterior, los líderes transformacionales inspiran a los empleados a trabajar con entusiasmo al realizar tareas complejas y desafiantes, impulsan a los

empleados a superar sus propias expectativas a través de un lenguaje persuasivo, además los motiva a ir más allá de su autointerés, en la cual no solo se preocupen por sus intereses personales sino también por los intereses colectivos u organizacionales.

D. Influencia idealizada.

Bass (1985) sostiene que los líderes transformacionales son:

Admirados, respetados y confiados. Tienen altos estándares de moral y conducta ética, quienes son vistos con gran respeto personal, y que generan lealtad con el seguidor. Los seguidores se identifican con estos líderes. Un punto a favor de estos líderes es que consideran las necesidades de sus seguidores por encima de sus propias necesidades. (p. 54)

Acosta (2018) señala que:

Ser honesto, generar confianza, tener carisma, propicia la identificación consciente con el líder. Para ello crea un estilo de trabajo, comparte el éxito, se muestra tenaz en la persecución de los objetivos, genera la convicción de que todo es posible. La consecuencia es admiración y empatía. (p. 60)

Respecto a lo anterior, los líderes transformacionales generan confianza en los empleados a través de su iniciativa y su ejemplo, además que estos líderes priorizan las necesidades e intereses de los miembros del equipo por encima de sus propios intereses, comparten el éxito con los empleados, además de ello tienen muy marcados los valores como la honestidad y respeto lo cual produce admiración de los seguidores y son vistos como un modelo a seguir.

2.2.2. Bases teóricas del compromiso organizacional

Esta variable se desarrolla sobre la base científica psicológica, dado que esencialmente, se centra en estudiar y comprender los procesos mentales de las

personas, la cual se relaciona con el compromiso organizacional, al reflexionar sobre cómo el ser humano presenta una actitud y/o comportamiento a favor de la organización, dependiendo del grado de identificación que presenta.

2.2.2.1. Definiciones del compromiso organizacional.

Meyer y Allen (1991) indican que es: “Un estado psicológico que establece el empleado con su organización y que tiene implicaciones para la decisión de continuar o suspender la membresía en la organización” (p. 67).

Hoffman (2012) sostiene que: “Es la identificación psicológica de una persona con la organización, que influye en sus miembros para mantener la consistencia de acciones hasta alcanzar los objetivos y metas planificadas” (p. 21).

Griffin et al. (2020) mencionan que: “Refleja el grado en el que el empleado se identifica con la organización y sus metas, y desea permanecer en ella” (p. 129).

Respecto a lo anterior, los autores mencionados tienen sus propias concepciones, sin embargo, hacen referencia al mismo tema; el compromiso organizacional es considerado como el nivel de identificación que tiene el empleado con la organización, es decir, el empleado acepta los objetivos de la organización como propios y mantiene una solidez de sus acciones a fin de cumplir con los objetivos establecidos, cabe resaltar que dependiendo de su nivel identificación el empleado toma la decisión de continuar o no en la organización.

2.2.2.2. Características del compromiso organizacional.

Ivancevich et al. (2006) menciona las características de los empleados comprometidos:

Tienen menos probabilidades de renunciar y aceptar otros empleos, no incurren en costos de rotación elevada, necesitan menos supervisión, defienden la reputación de la organización frente las críticas, toman los

objetivos de la organización en términos personales y tienen la voluntad de brindar un mayor esfuerzo. (p. 224)

Hellriegel y Slocum (2009) sostienen que un fuerte compromiso organizacional se caracteriza por: “El apoyo y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición de ejercer un esfuerzo considerable para bien de la organización y el deseo por permanecer dentro de la organización” (p. 57).

Respecto a lo anterior, los trabajadores comprometidos toman los objetivos y valores de la organización como propios, asimismo, tienen menos probabilidad de abandonar la organización y requieren de una menor supervisión, además muestran una mayor disposición para trabajar en beneficio de la organización y el esfuerzo que brindan es consistente en el tiempo.

2.2.2.3. Importancia del compromiso organizacional.

Littlewood y Uribe (2018) sostienen que:

El compromiso organizacional representa uno de los activos más importantes que aportan los trabajadores a su organización. Constituye una forma proactiva de adaptación al entorno laboral, de acuerdo a las capacidades del empleado para llegar a mejores resultados con una actitud positiva hacia el trabajo. Los empleados que generan una fuerte conexión con la organización brindan afecto y muestran lealtad aún en tiempos difíciles. (p. 201)

Hellriegel y Slocum (2009) sostienen que el compromiso organizacional es importante debido a que:

Los empleados que se sienten muy comprometidos quizá se considerarán miembros dedicados de la organización, hablarán de ella en términos personales, como “nosotros fabricamos productos de alta calidad”. No se fijarán en fuentes menores de insatisfacción laboral y tendrán mucho tiempo

de antigüedad en ella. En contraste, una persona menos comprometida verá su relación en términos menos personales “Ellos no ofrecen un servicio de calidad”, expresará su insatisfacción con las cosas de forma más abierta y no durará mucho tiempo en la organización. El compromiso con la organización va más allá de la lealtad, incluye una contribución activa para alcanzar las metas de la organización. (p. 57)

Rubió (2016) sostiene que: “El trabajador comprometido desarrolla su talento y aporta valor a la compañía desde una mayor confianza mutua” (p. 45).

Respecto a lo anterior, el compromiso organizacional es importante debido a que los empleados muestran una actitud positiva y proactiva para cumplir con los objetivos de la organización, incluso en tiempos difíciles mantienen su permanencia, además tienden a restarle importancia a factores mínimos que pasan desapercibido por la organización como la falta de reconocimiento, trabajo rutinario sin retos, clima laboral tenso; aún ante estas situaciones un trabajador comprometido contribuye de forma activa en la búsqueda de mejores soluciones y aporta valor para el logro de los objetivos.

2.2.2.4. Formas de aumentar el compromiso organizacional.

Ivancevich et al. (2006) mencionan que la formas de aumentar el compromiso organizacional desde la perspectiva de la Teoría Y, son las siguientes:

- Comunicar de forma clara la misión y objetivos de la organización a los empleados. Una misión expresada de forma clara elimina cualquier incertidumbre en los empleados respecto a sus funciones, metas y tareas, por lo tanto, al saber qué es lo que se espera de ellos, los empleados pueden planear mejor sus estrategias para cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales, en otras palabras, tener la misión y objetivos claros le

permite al empleado una mejor comprensión de lo que se tiene que lograr, como consecuencia le permite identificarse y contribuir con su máximo esfuerzo.

- Demostrar interés por el desarrollo de los empleados. Los individuos llegan a las organizaciones con ciertas necesidades, deseos y habilidades, y esperan hallar un entorno de trabajo en el que puedan desplegar sus capacidades y satisfacer muchas de sus necesidades básicas y en especial sus necesidades de desarrollo personal. Cuando la organización proporciona un medio para satisfacer estas necesidades de desarrollo a través de ascensos de puesto y capacitaciones de desarrollo financiadas por la organización la probabilidad de aumentar el compromiso mejora de manera evidente, desarrolla un sentido de lealtad hacia la organización. Sin embargo, cuando la organización no promueve el desarrollo de los empleados o no les ofrece tareas que representen un desafío y sean significativas, los grados de compromiso suelen disminuir.
- Delegar responsabilidades a los empleados de manera eficiente. Los jefes deben delegar autoridad y responsabilidad a los empleados para desarrollar sus funciones, debido que eleva su autoestima, se sienten más motivados y comprometidos lo que genera una mayor productividad en los empleados, además el hecho de tomar una decisión e implementarla con éxito puede ayudar a satisfacer las necesidades de logro del trabajador.
- Brindar retroalimentación y reconocimiento. Los empleados deben recibir una retroalimentación constructiva respecto a su desempeño, dado que ser valorados por las tareas que realizan es una forma de motivarlos y eleva su moral, cabe resaltar que cuando se equivocan no se debe generar críticas, ni hacer públicos sus errores, al contrario, se debe identificar las debilidades del

empleado, realizar la retroalimentación correspondiente de forma asertiva y ayudarlo a mejorar.

2.2.2.5. Modelos relacionados al compromiso organizacional.

El estudio del compromiso organizacional ha tenido diferentes concepciones a lo largo del tiempo, el cual inicia con la investigación de Becker (1960); asimismo con la misma relevancia se desarrolla la investigación de Mowday et al. (1982); en consecuencia, de los estudios mencionados Meyer y Allen (1991) toman de referencia estos modelos teóricos para construir un modelo tridimensional, la cual es objeto de estudio en esta investigación.

A. Modelo de Becker (1960).

Becker (1960) plantea que el compromiso organizacional es un constructo unidimensional, hace referencia al vínculo de intercambio social que establece el empleado con la organización, lo que se traduce como las pequeñas inversiones que realiza el empleado a lo largo del tiempo lo que le permite obtener beneficios; en correspondencia del esfuerzo brindado y beneficios obtenidos el abandonar la organización representaría grandes pérdidas. Un empleado que ha invertido tiempo y esfuerzo espera recibir beneficios tales como la jubilación y la posibilidad de crecimiento que ofrece la organización, por lo tanto, desvincularse de la organización significa perder los beneficios acumulados, incluso ante la posibilidad de conseguir otra alternativa de trabajo, debe superar la dificultad de adaptarse a las nuevas funciones, además del tiempo y esfuerzo que debe invertir para llegar al mismo puesto que tiene en su actual organización.

B. Modelo de Mowday et al. (1982).

Mowday et al. (1982) plantean que es un constructo unidimensional, hace referencia al compromiso como un vínculo afectivo, es decir, el empleado

comprometido con la organización se caracteriza por tener un fuerte sentido de identificación con los objetivos y valores de la organización, mantiene un nivel elevado de esfuerzo, y tiene el deseo de permanecer en la organización.

C. Modelo tridimensional de Meyer y Allen (1991)

Meyer y Allen (1991) precisan el término compromiso organizacional bajo un modelo de tres componentes: compromiso afectivo (deseo), compromiso de continuidad (necesidad) y compromiso normativo (obligación) de mantener el empleo en una organización, del mismo se menciona que un empleado puede experimentar los tres componentes, pero en diversos grados.

El modelo de Meyer y Allen toma como base las investigaciones de Mowday et al. (1982) respecto al compromiso afectivo y la investigación de Becker (1960) referente al compromiso de continuidad.

2.2.2.6. Dimensiones del compromiso organizacional.

A. Compromiso afectivo.

Meyer y Allen (1991) mencionan que:

Surge cuando el trabajador se involucra con la organización y establece lazos emocionales al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, lo que le lleva a buscar también el bienestar de la organización. Se vincula con experiencias y condiciones favorables de la empresa, prácticas adecuadas de gestión de recursos humanos, así como condiciones laborales gratificantes (oportunidades de aprendizaje o desarrollo profesional) que llevan a un marcado orgullo de pertenencia al empleado (expresar a familiares y amigos su emoción por ser parte de la misma). De igual forma, se evidencia un interés del empleado por los problemas de la organización, siendo solidario y cooperativo cuando las cosas funcionan mal. Además de manifestar

entusiasmo, dedicación, esfuerzo, una buena propensión a los cambios organizacionales, disposición para aportar mayor tiempo de lo establecido a la organización. (p. 69)

Griffin et al. (2020) sostienen que es: “El apego emocional positivo a una organización y una identificación con sus metas y valores (...). El compromiso afectivo está relacionado con niveles superiores de desempeño y hace que los empleados permanezcan en la empresa porque así lo quieren” (p. 129).

Respecto a lo anterior, el compromiso afectivo hace referencia a los vínculos emocionales que los empleados crean con su organización los cuales son adquiridos en consecuencia de la satisfacción de sus necesidades y expectativas, los empleados tienen un alto sentido de identificación con los objetivos de la organización y el deseo de permanecer en ella, están dispuestos de realizar un mayor esfuerzo y tienen un marcado orgullo de pertenencia.

B. Compromiso de continuidad.

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso de continuidad como:

Permanencia en una organización porque se perciben altos costos económicos (tomar otro empleo significa perder acciones valiosas) o sociales (amistad con compañeros) asociados con salir de ella. El compromiso continuo hace que los empleados permanezcan en la organización porque sienten que tienen que hacerlo. (p. 202)

Griffin et al. (2020) mencionan que:

Es el apego del empleado a la organización por las ganancias económicas que se le brindan. El desempeño de los empleados en este caso es del mínimo esfuerzo, pues su objetivo personal no es contribuir al crecimiento de la organización sino permanecer en ésta. El mínimo esfuerzo no es en esencia

poco esfuerzo, ya que en la medida que el empleado observa que su trabajo y estabilidad peligran, son capaces de realizar grandes esfuerzos para no perderlo. (p. 71)

Respecto a lo anterior, el compromiso de continuidad hace referencia a la necesidad que tiene el trabajador por permanecer en la organización debido a la inversión de tiempo y esfuerzo que ha brindado para obtener su actual puesto de trabajo, como consecuencia de su inversión, el empleado obtiene beneficios económicos y sociales asociados, por lo tanto, desvincularse significaría perder los beneficios acumulados, en otras circunstancias, su permanencia en la institución se debe a que existe escasas alternativas de trabajo, incluso si existe una alternativa puede que esta no iguale los beneficios que actualmente recibe.

C. Compromiso normativo.

Meyer y Allen (1991) mencionan que:

Al igual que el compromiso afectivo, indica un aspecto emocional y consiste en un fuerte sentimiento de obligación por parte del empleado por permanecer en la organización. Por otra parte, el empleado con alto compromiso normativo puede actuar “más allá de su deber” y tomar iniciativas que resulten beneficiosas para la organización, con independencia de si esta conducta es evaluada o recompensada. Ante un compromiso normativo el empleado presenta dos tipos de respuestas, por un lado, una conducta de lealtad y en el otro caso una conducta de reciprocidad. (p. 72)

Griffin et al. (2020) sostienen que es: “El sentimiento de obligación de permanecer en una empresa por razones éticas o morales (...). El compromiso normativo se relaciona con un desempeño superior y hace que los empleados permanezcan en la organización porque sienten que es su deber” (p. 130).

Respecto a lo anterior, el compromiso normativo hace referencia al sentido de obligación que tiene el empleado por permanecer en la organización, desarrolla un fuerte sentido de deber, reciprocidad y lealtad, además se caracteriza porque los trabajadores tienen iniciativa en beneficio de la organización.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Compromiso afectivo

Es el vínculo emocional que el trabajador crea con la organización como consecuencia de la satisfacción de sus necesidades, lo que genera la identificación con los objetivos de la organización, el deseo de permanecer en ella y están dispuestos a brindar un mayor esfuerzo.

Compromiso de continuidad

Es la necesidad que tiene el trabajador por permanecer en la organización debido a que percibe altos costos económicos y sociales si decide dejar la organización, asimismo su permanencia también se debe a las escasas alternativas de trabajo que no igualan los mismos beneficios que actualmente recibe.

Compromiso normativo

Es el sentido de obligación que tiene el trabajador con la organización porque siente que lo correcto es permanecer en ella, de tal manera los trabajadores realizan un esfuerzo más allá de lo esperado y toman la iniciativa de realizar nuevas actividades en beneficio de la organización.

Compromiso organizacional

Grado en el que un empleado se identifica con la organización que labora, mantiene una consistencia en sus acciones a fin de cumplir los objetivos de la organización y tiene el deseo de seguir perteneciendo a ella.

Consideración individualizada

El líder presta atención a las necesidades de desarrollo de los trabajadores y asigna tareas desafiantes en correspondencia a ello; brinda su apoyo en situaciones complejas y les otorga la potestad de realizar las tareas a su modo.

Estimulación intelectual

El líder motiva a los trabajadores a desarrollar su potencial creativo e innovador, los desafía a asumir nuevos retos, y enseña a evaluar las consecuencias antes de tomar una decisión, de tal manera que desarrolla en ellos el pensamiento crítico.

Influencia idealizada

El líder genera confianza a través de su ejemplo, dado que tiene coherencia entre lo que dice y hace, da mayor importancia a las necesidades de los trabajadores que a sus propias necesidades, además de tener los valores muy marcados, de tal manera que los trabajadores lo ven como un modelo a seguir.

Liderazgo transformacional

Proceso de influencia del líder que implica motivar e inducir cambios en los trabajadores para que trasciendan de sus intereses personales a los intereses de grupo u organización, además de fomentar la creatividad e innovación en los trabajadores.

Motivación inspiradora

El líder describe un futuro atractivo y lo expresa de manera optimista además de mostrar actitud positiva frente a situaciones complejas, desarrolla una visión compartida donde involucra las necesidades de los trabajadores y los motiva a trabajar de manera unificada.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, puesto que, se basa en el análisis de las características de la población, para la recolección de datos y el reporte de información de manera independiente sobre las variables de estudio en su ámbito natural.

Hernández y Mendoza (2018) sostienen que: “Tienen como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado” (p. 108).

El nivel de la investigación es correlacional, puesto que se determina el grado de asociación entre las variables de estudio.

Hernández y Mendoza (2018) sostienen que: “Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p. 109).

Por otro lado, la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo porque la recolección de datos es medible numéricamente, se analizan mediante el análisis estadístico y se comprueba la veracidad de las hipótesis.

Hernández y Mendoza (2018) mencionan que:

Representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase procede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen las variables; se traza un plan para probar las

primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (analizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (pp. 4-5)

Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental, dado que no se manipulan las variables y se observa al fenómeno desde su punto de origen.

Hernández y Mendoza (2018) sostienen que el diseño no experimental:

Se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. (p.174)

De acuerdo con los momentos de recolección de datos, la investigación es de tipo transeccional o transversal, porque la investigación se realizó en un solo momento. En ese sentido, Hernández y Mendoza (2018) sostienen que la investigación de tipo transeccional o transversal: “Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p. 176).

3.2. Población y muestra

Población

En la investigación se considera una población de 86 trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima.

Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) definen la población como: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones del estudio a realizar” (p. 199).

Criterio de inclusión. La investigación consideró como unidades de análisis a los trabajadores de la subgerencia de educación que no tienen cargo de jefatura y además muestren disposición para participar.

Criterio de exclusión. La investigación excluyó a los jefes pertenecientes a subgerencia de educación y a los trabajadores que no tengan disposición para participar.

Muestra

En la investigación la muestra considerada está conformada por 71 trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

En este sentido, Hernández y Mendoza (2018) dicen que la muestra son las unidades de análisis representativas de la población predispuestas a participar en el estudio, además deben tener las mismas características que presenta la población.

Del mismo modo, se ha obtenido un marco muestral de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima, que permite identificar a los elementos de la población, enumerarlos y seleccionar las unidades muestrales.

Asimismo, el tipo de muestreo utilizada para la investigación es probabilístico, porque se recogen a través de un proceso en el cual todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos.

Hernández y Mendoza (2018) definen el muestreo probabilístico como: “Un subgrupo en el que todos los elementos tiene la misma posibilidad de ser elegidos” (p. 200).

$$n = \frac{N * Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 * p * q}$$

N : Marco Muestral.

Z : Nivel de confianza.

p : Atributo / probabilidad.

d : Precisión

n : Tamaño de la muestra

Reemplazando los valores en la fórmula se obtiene una muestra de 71 colaboradores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima.

$$n = \frac{86 * 1.960^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (86 - 1) + 1.960^2 * 0.5 * 0.5} = 71$$

La técnica de selección de muestreo es aleatorio simple, puesto que cada individuo tiene la misma probabilidad de ser elegido y se realiza mediante un programa que selecciona al azar a los individuos que van a conformar la muestra.

Hernández y Mendoza (2018) sostienen que: “Su propiedad esencial, como te hemos comentado, es que todos los casos del universo tienen al inicio la misma probabilidad de ser elegidos” (p. 205 - 206).

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

Hipótesis específicas

Existe relación entre la consideración individualizada y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

Existe relación entre la estimulación intelectual y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

Existe relación entre la motivación inspiradora y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

Existe relación entre la influencia idealizada y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

3.4. Variables – Operacionalización

Definición conceptual del liderazgo transformacional

Bass (1985) sostiene que:

El liderazgo transformacional se refiere al proceso de inducir cambios importantes en las actitudes de los miembros y crear compromiso para cambiar los objetivos y las estrategias. El liderazgo transformacional implica influencia de un líder sobre los subordinados, pero el efecto de la influencia es dar poder a los subordinados y que se conviertan en agentes de cambio. (p. 20)

Definición operacional del liderazgo transformacional

La variable liderazgo transformacional se midió considerando las cuatro dimensiones la cuales son la consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada, los cuales contienen 14 indicadores que fueron expresados en 42 ítems que constituyeron el instrumento y permitieron medir la percepción de los trabajadores respecto al liderazgo transformacional de sus jefes.

Tabla 1*Operacionalización de la variable liderazgo transformacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Consideración individualizada	- Atención personal	1 al 12		Bueno [51-60]
	- Apoyo			Regular [37-51)
	- Desarrollo personal			Malo [24-37)
Estimulación intelectual	- Autonomía	13 al 24	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bueno [52-60]
	- Innovación			Regular [37-52)
	- Pensamiento crítico			Malo [24-37)
Motivación inspiradora	- Creatividad	25 al 33		Bueno [39-45]
	- Asunción de retos			Regular [28-39)
	- Trabajo en equipo			Malo [18-28)
Influencia idealizada	- Optimismo	34 al 42		Bueno [41-45]
	- Visión			Regular [28-41)
	- Seguridad			Malo [18-28)
	- Admiración			
	- Conducta ética			

Definición conceptual del compromiso organizacional

Meyer y Allen (1991) indican que es: “Un estado psicológico que establece el empleado con su organización y que tiene implicaciones para la decisión de continuar o suspender la membresía en la organización” (p. 67).

Definición operacional del compromiso organizacional

La variable el compromiso organizacional se midió considerando las tres dimensiones como el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo, los cuales contienen 8 indicadores que fueron expresados en 28 ítems que constituyeron el instrumento y permitieron medir el compromiso organizacional de los trabajadores.

Tabla 2*Operacionalización de la variable compromiso organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Compromiso afectivo	- Identificación	1 al 9	1. Totalmente en desacuerdo	Alto [43-45]
	- Orgullo de pertenencia			Medio [37-43]
	- Esfuerzo elevado			Bajo [29-37]
Compromiso de continuidad	- Costos percibidos	10 al 18	2. En desacuerdo	Alto [39-45]
	- Permanencia			Medio [30-39]
	- Reciprocidad			Bajo [18-30]
Compromiso normativo	- Lealtad	19 al 28	3. Parcialmente de acuerdo	Alto [47-50]
	- Iniciativa			Medio [40-47]
				Bajo [33-40]

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

En la presente investigación se utilizó el método hipotético-deductivo, dado que se establecieron posibles afirmaciones sobre la problemática investigada y luego se comprobaron si estas son verídicas respecto a los datos que se obtuvieron, por último, en base a los resultados se dedujeron conclusiones de acuerdo con la realidad.

Bernal (2016) sostiene que: “Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones generales que deben confrontarse con los hechos antes de constituirse en teorías” (p. 71).

Técnica

Para la presente investigación se hace el uso de las encuestas como técnica para medir las variables de estudio, la cual está conformada por un conjunto de preguntas que se aplican a una muestra representativa de la población con la finalidad

de recopilar información, cabe resaltar que este tipo de técnicas es la más frecuente para la recolección de datos de este tipo de investigaciones.

Bernal (2016) sostiene que: “La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (p. 194).

La presente investigación hace uso de la entrevista para validar la información de la problemática de la realidad local, la cual consiste en recabar información a través de un proceso de comunicación entre el entrevistador y el entrevistado, donde el entrevistado responde a las preguntas previamente diseñadas en relación a la variable de estudio.

Bernal (2016) sostiene que:

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador. (p. 252)

3.6. Descripción de instrumentos utilizados

Para realizar la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos que permitieron medir cada una de las variables para poder encontrar la correlación y luego asociarlas. Como primer instrumento se tiene el cuestionario de liderazgo transformacional y como segundo instrumento se tiene el cuestionario de compromiso organizacional.

Hernández y Mendoza (2018) sostienen que: “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (p. 250).

Ambos instrumentos cumplen con los dos requisitos fundamentales: la validez, la cual mide con exactitud ambas variables de estudio y la confiabilidad, hace referencia a la capacidad que tiene para producir resultados iguales o similares cuando se aplican por segunda vez.

Hernández y Mendoza (2018) sostienen que la validez de una prueba esta responde a la verificación que si los ítems realmente miden la variable que indican medir, es decir, mide la potencia de los reactivos.

Hernández y Mendoza (2018) sostienen que la confiabilidad de una prueba está relacionada a los resultados equivalentes obtenidos a la aplicación de la prueba en una misma unidad de análisis.

Instrumento I. Cuestionario de la variable liderazgo transformacional

El presente cuestionario tiene como finalidad evaluar cuatro dimensiones de la variable liderazgo transformacional conformado por: consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada. El instrumento consta de 42 ítems a una escala de Likert.

Tabla 3*Ficha técnica del instrumento liderazgo transformacional*

Aspectos	Descripción
Nombre	Cuestionario de liderazgo transformacional
Autores	Piero Jardel Caruajulca Pereyra Evelyn Jazmin Bendezu Camacho
Objetivo	Evaluación objetiva de la percepción del liderazgo transformacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima.
Ámbito de aplicación	Trabajadores de la Municipalidad de Lima.
Informadores	Trabajadores de la Subgerencia de Educación sin cargo de jefatura.
Administración	Individual
Validación	Docentes especialistas en la línea de investigación de la Universidad Autónoma del Perú
Duración	20 minutos, aproximadamente
Significación	Evaluación sobre la percepción del liderazgo transformacional a través de sus dimensiones: consideración individualizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual e influencia idealizada.
Finalidad	El cuestionario tiene como finalidad medir la percepción que tienen los trabajadores respecto al liderazgo transformacional que ejercen sus jefes.
Puntos de corte	Puntuación estándar medidas en malo, regular y bueno considerando el 75% de la desviación estándar de cada dimensión del liderazgo transformacional.
Material	Formularios de Google

Instrumento II. Cuestionario de la variable compromiso organizacional

El presente cuestionario tiene como finalidad evaluar tres dimensiones de la variable compromiso organizacional dentro de la organización conformado por: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. El instrumento consta de 28 ítems a una escala de Likert.

Tabla 4*Ficha técnica del instrumento compromiso organizacional*

Aspectos	Descripción
Nombre	Cuestionario de compromiso organizacional
Autores	Piero Jardel Caruajulca Pereyra Evelyn Jazmin Bendezu Camacho
Objetivo	Evaluación objetiva de la percepción del compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima.
Ámbito de aplicación	Trabajadores de la Municipalidad de Lima.
Informadores	Trabajadores de la Subgerencia de Educación sin cargo de jefatura.
Administración	Individual
Validación	Docentes especialistas en la línea de investigación. Universidad Autónoma del Perú
Duración	15 minutos, aproximadamente
Significación	Evaluación sobre la percepción compromiso organizacional a través de sus dimensiones: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.
Finalidad	El cuestionario tiene como finalidad medir la percepción del compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de educación.
Puntos de corte	Puntuaciones estándar medidas en bajo, medio, alto considerando el 75% de la desviación estándar de cada dimensión del liderazgo transformacional.
Material	Formularios de Google

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

Los datos que se obtuvieron del cuestionario virtual se descargaron del formulario de Google, luego fueron ordenarlos en una hoja de cálculos de Excel para trasladar dichos datos al programa estadístico SPSS 25 y determinar las correlaciones entre las variables estudiadas y sus respectivas dimensiones.

Luego, los instrumentos pasaron por un proceso de validación de juicio de expertos en el tema, los cuales estuvieron conformados por docentes de la Universidad Autónoma del Perú, detallado en la tabla 7 y tabla 8, posteriormente, se procedió a realizar el análisis de confiabilidad de ambos instrumentos de manera independiente, considerando la escala de alfa de Cronbach que se explica a continuación:

Tabla 5

Escala de confiabilidad de alfa de Cronbach

Coeficiente Alfa	Magnitud
0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Nota: Tomado de Naupas, et al., 2018, p. 279.

Posteriormente de dicha aprobación, se procedió a realizar el análisis descriptivo de las variables y sus dimensiones, utilizando las siguientes estadísticas: tablas de frecuencias, tablas cruzadas y gráfico de barras, con su respectiva interpretación. Cabe resaltar que, para establecer los puntos de corte se consideró el 75% de la desviación.

Asimismo, se realizó la prueba de normalidad como medida para conocer si los datos siguen una distribución normal e identificar si se rechaza o aprueba la hipótesis nula. Se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov de acuerdo con Mías (2018) porque la muestra era mayor a 50 trabajadores. En ese sentido, Mías (2018) menciona que: “La prueba de Kolmogorov-Smirnov se aplica, si hay más de 50 casos” (p. 73).

En base al resultado de la prueba de normalidad se procedió a utilizar una prueba estadística paramétrica; es decir, la R de Pearson debido a que el coeficiente es significativo (sig. > 0.05).

Tabla 6

Escala del coeficiente de correlación de Pearson

Coeficiente Alfa	Magnitud
- 0.90	Correlación negativa muy fuerte
- 0.75	Correlación negativa considerable
- 0.50	Correlación negativa media
- 0.25	Correlación negativa débil
- 0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna
0.10	Correlación positiva muy débil
0.25	Correlación positiva débil
0.50	Correlación positiva media
0.75	Correlación positiva considerable
0.90	Correlación positiva muy fuerte
1.00	Correlación positiva perfecta

Nota: Tomado de Hernández y Mendoza, 2018, p. 346.

En el análisis de los resultados se realizó la interpretación de los valores estadísticos y se dispuso los niveles de relación, así como la contrastación de las hipótesis.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS

RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento del liderazgo transformacional

La validez de contenido del instrumento de la variable liderazgo transformacional se realizó mediante el juicio de expertos respecto al tema, metodología y estadística; asimismo, los expertos tuvieron una valoración de aplicable. Los resultados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 7

Resultados de la validación del cuestionario de liderazgo transformacional

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mag. Javier Iván Rivarola Ganoza	Aplicable
Mag. Jorge Alonso Ramos Chang	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

Validez del instrumento del compromiso organizacional

La validez de contenido del instrumento de la variable compromiso organizacional se realizó mediante el juicio de expertos respecto al tema, metodología y estadística; asimismo, los expertos tuvieron una valoración de aplicable. Los resultados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 8

Resultados de la validación del cuestionario de compromiso organizacional

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mag. Javier Iván Rivarola Ganoza	Aplicable
Mag. Jorge Alonso Ramos Chang	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

Los resultados de los jueces expertos en la línea de investigación del estudio, consideran que los ítems miden realmente el constructo indicado para su medición.

4.1.1. Análisis de fiabilidad

Fiabilidad del instrumento del liderazgo transformacional.

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable liderazgo transformacional, se analizó su consistencia interna mediante los resultados de la aplicación del coeficiente alfa de Cronbach, desarrollado en el programa estadístico SPSS 25, los resultados de la confiabilidad del total de los puntajes del instrumento.

Tabla 9

Fiabilidad del instrumento del liderazgo transformacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,986	42

En la tabla 9, se muestra el resultado del coeficiente de alfa de Cronbach del instrumento de liderazgo transformacional, el cual asciende a 0.986, de modo que, Ñaupás et al. (2018) indica que el instrumento presenta un grado de confiabilidad excelente, por tal razón, el instrumento es aplicable para la investigación, validando su uso para la recolección de datos. Por otro lado, el instrumento es multidimensional porque así lo evidencia sus aportes teóricos, razón por la cual se hace necesario hacer un análisis de consistencia interna por cada dimensión.

Tabla 10

Análisis de confiabilidad de las dimensiones del instrumento de liderazgo transformacional

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Consideración individualizada	0.943	12
Estimulación intelectual	0.969	12
Motivación inspiradora	0.948	9
Influencia idealizada	0.958	9

En la tabla 10, se presentan los resultados del coeficiente alfa de Cronbach de las dimensiones del liderazgo transformacional, las cuales tienen una valoración mayor a 0.90, de modo que, el instrumento presenta un grado de confiabilidad

excelente, por lo tanto, el instrumento es aplicable para la investigación, validando su uso para la recolección de datos.

Fiabilidad del instrumento del compromiso organizacional.

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable compromiso organizacional, se analizó su consistencia interna, mediante los resultados de la aplicación del coeficiente alfa de Cronbach, desarrollado en el programa estadístico SPSS 25, los resultados de la confiabilidad del total de los puntajes del instrumento.

Tabla 11

Fiabilidad del instrumento del compromiso organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,890	28

En la tabla 11, el resultado del coeficiente de alfa de Cronbach asciende a 0.80, de modo que, Ñaupás et al. (2018) indica que el instrumento presenta un grado de confiabilidad excelente, por tal razón, el instrumento es aplicable para la investigación, validando su uso para la recolección de datos. Por otro lado, el instrumento es multidimensional porque así lo evidencia sus aportes teóricos, razón por la cual se hace necesario hacer un análisis de consistencia interna por cada dimensión.

Tabla 12

Análisis de confiabilidad de las dimensiones del instrumento de compromiso organizacional

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Compromiso afectivo	0.838	9
Compromiso de continuidad	0.840	9
Compromiso normativo	0.875	10

En la tabla 12, los resultados del coeficiente alfa de Cronbach de las dimensiones ascienden a 0.80, de modo que, el instrumento presenta un grado de confiabilidad excelente, por tal razón, el instrumento es aplicable para la investigación, validando su uso para la recolección de datos.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Resultados descriptivos de la variable liderazgo transformacional

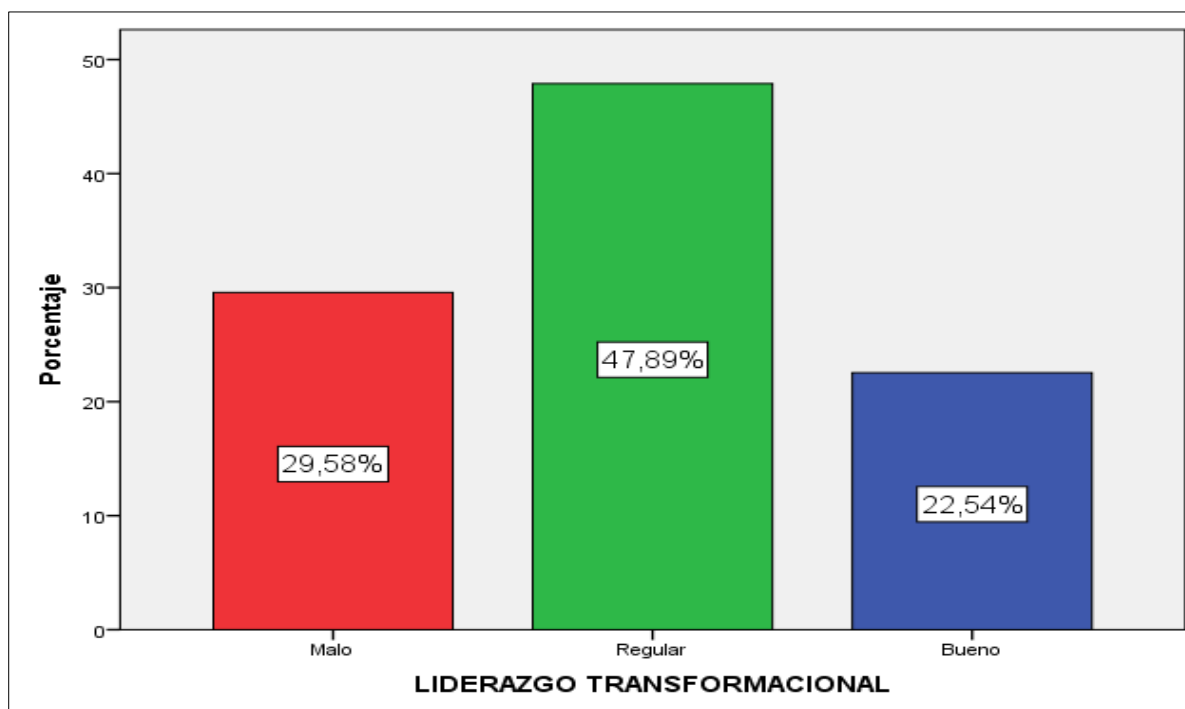
Tabla 13

Análisis descriptivo del liderazgo transformacional

Niveles	Trabajadores	Porcentaje
Malo	21	29,6
Regular	34	47,9
Bueno	16	22,5
Total	71	100,0

Figura 1

Análisis descriptivo porcentual del liderazgo transformacional



En la figura 1, se observa que 34 trabajadores encuestados que equivale al 47.89% perciben el liderazgo transformacional en un nivel regular, 21 trabajadores que equivale al 29.58% lo perciben en un nivel malo, mientras que 16 trabajadores que equivale al 22.54% consideran que se encuentra en un nivel bueno. Esto evidencia que algunos jefes no desarrollan de manera efectiva el liderazgo transformacional, es decir, muestran poca preocupación por conocer las necesidades

de desarrollo de sus trabajadores, por promover la creatividad e innovación en la subgerencia y hace motivación para alcanzar las metas de equipo.

Resultados descriptivos de la variable compromiso organizacional

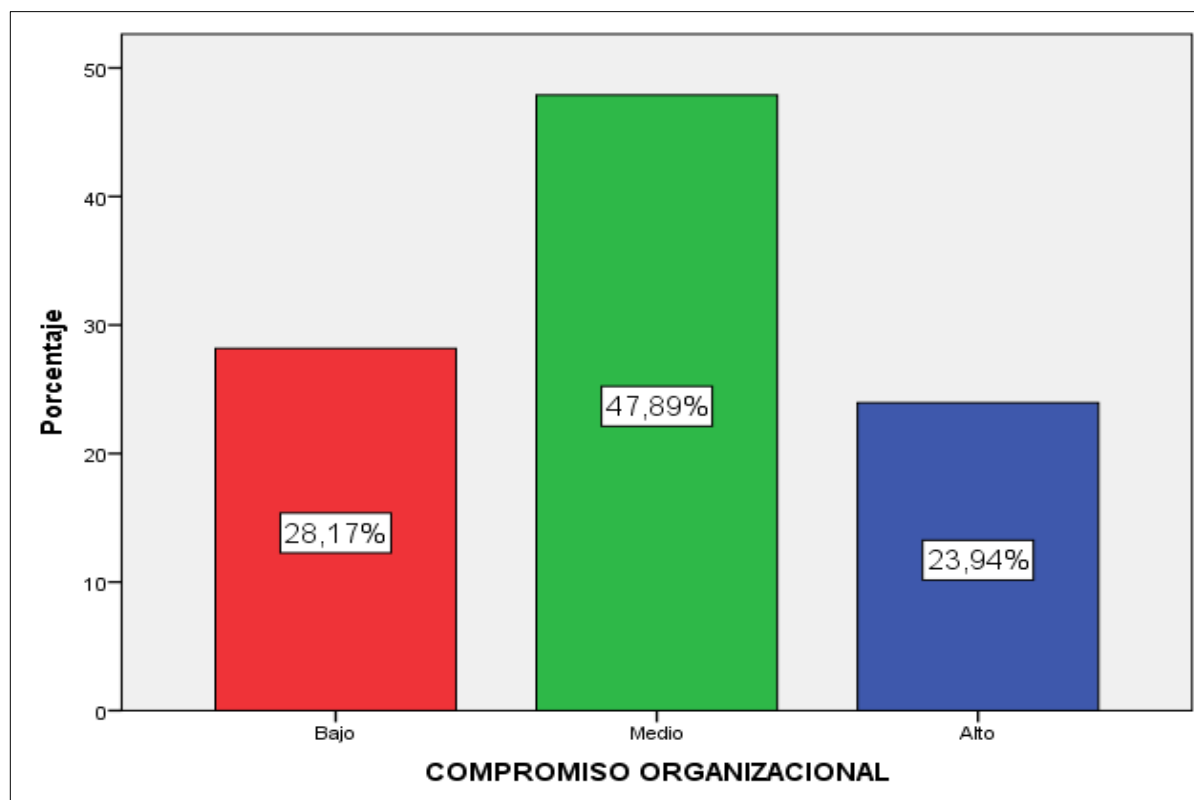
Tabla 14

Análisis descriptivo del compromiso organizacional

Niveles	Trabajadores	Porcentaje
Bajo	20	28,2
Medio	34	47,9
Alto	17	23,9
Total	71	100,0

Figura 2

Análisis descriptivo porcentual del compromiso organizacional



En la figura 2, se observa que 34 trabajadores encuestados que representan el 47.89% perciben su compromiso organizacional en un nivel regular, 20 trabajadores que representan el 28.17% lo estiman en un nivel bajo, mientras que 17 trabajadores que representan el 23.94% consideran que se encuentra en un nivel alto. Esto

evidencia que algunos trabajadores muestran poca identificación con los objetivos y valores de la organización y no están completamente involucrados con las tareas que desempeñan, por lo que no consideran su relación con la organización a largo plazo.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones del liderazgo transformacional

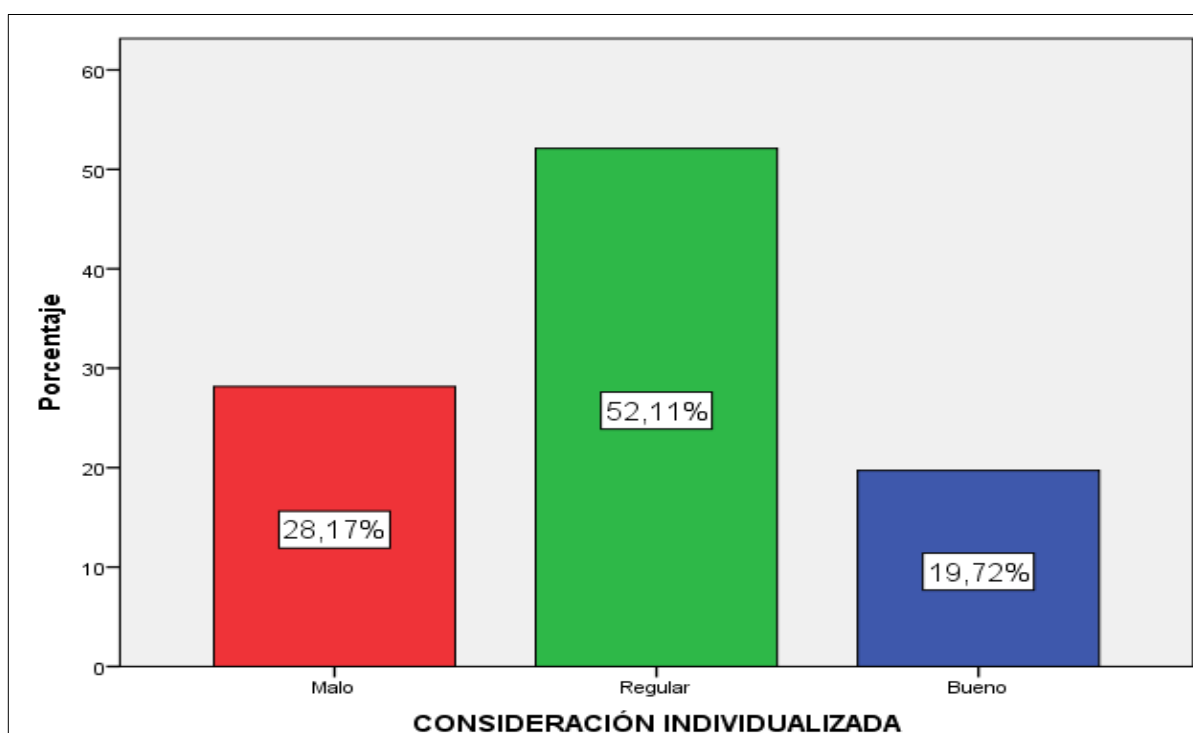
Tabla 15

Análisis descriptivo de la dimensión consideración individualizada

Niveles	Trabajadores	Porcentaje
Malo	20	28,2
Regular	37	52,1
Bueno	14	19,7
Total	71	100,0

Figura 3

Análisis descriptivo porcentual de la dimensión consideración individualizada



En la figura 3, se observa que 37 trabajadores encuestados que equivale al 52.11% perciben la consideración individualizada en un nivel regular, 20 trabajadores que equivale al 28.17% lo estiman en un nivel malo, mientras que 14 trabajadores

que equivale al 22.54% consideran que se encuentra en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema notable, dado que, bajo la percepción de los trabajadores, algunos jefes prestan poca atención a sus necesidades de desarrollo y le asignan tareas desafiantes respecto a ello, asimismo, en ocasiones no les otorgan la autonomía suficiente para desarrollar sus ideas y realizar el trabajo a su modo.

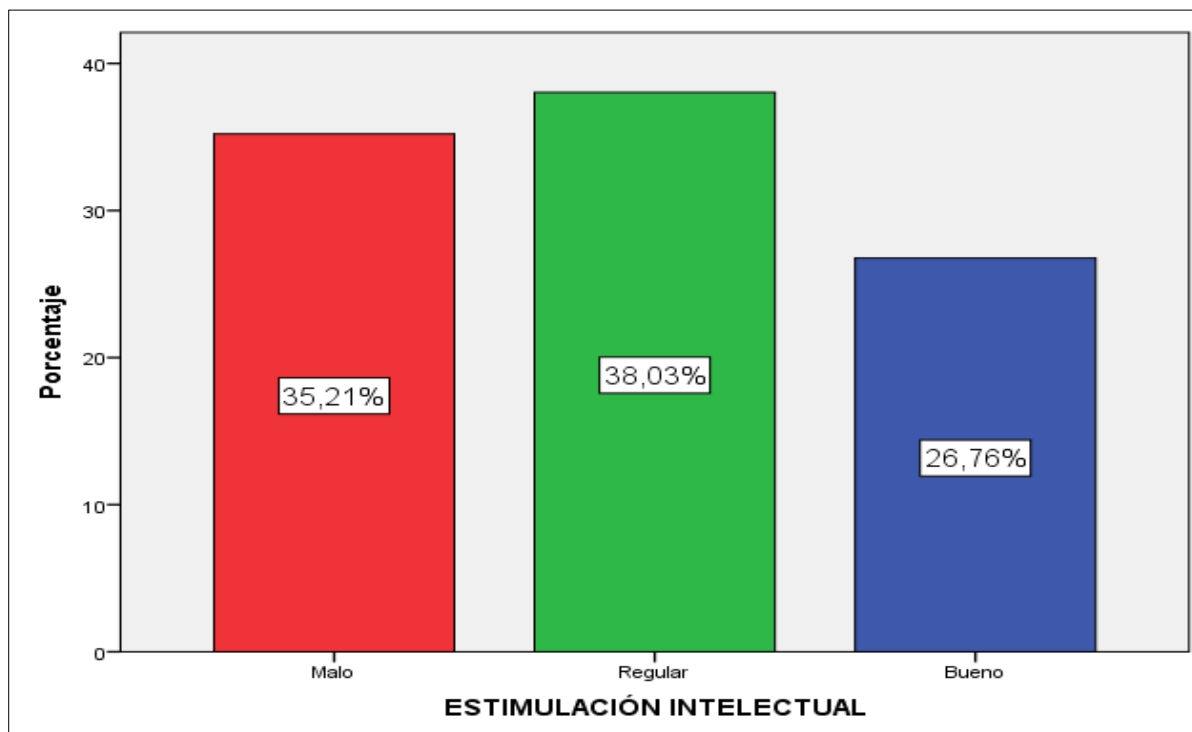
Tabla 16

Análisis descriptivo de la dimensión estimulación intelectual

Niveles	Trabajadores	Porcentaje
Malo	25	35,2
Regular	27	38,0
Bueno	19	26,8
Total	71	100,0

Figura 4

Análisis descriptivo porcentual de la dimensión estimulación intelectual



En la figura 4, se observa que 27 trabajadores encuestados que equivale al 38.03% perciben la estimulación intelectual en un nivel regular, 25 trabajadores que

equivale al 35.21% lo estiman en un nivel malo, mientras que 19 trabajadores que equivale al 26.76% consideran que se encuentra en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema notable, dado que, algunos jefes limitan el desarrollo del potencial creativo e innovador de los trabajadores cuando ellos desean cambiar algún proceso con el fin de mejorarlo, asimismo, hace falta motivarlos a asumir nuevos retos e incentivarlos a evaluar problemas anteriores con la finalidad de que brinden nuevas soluciones.

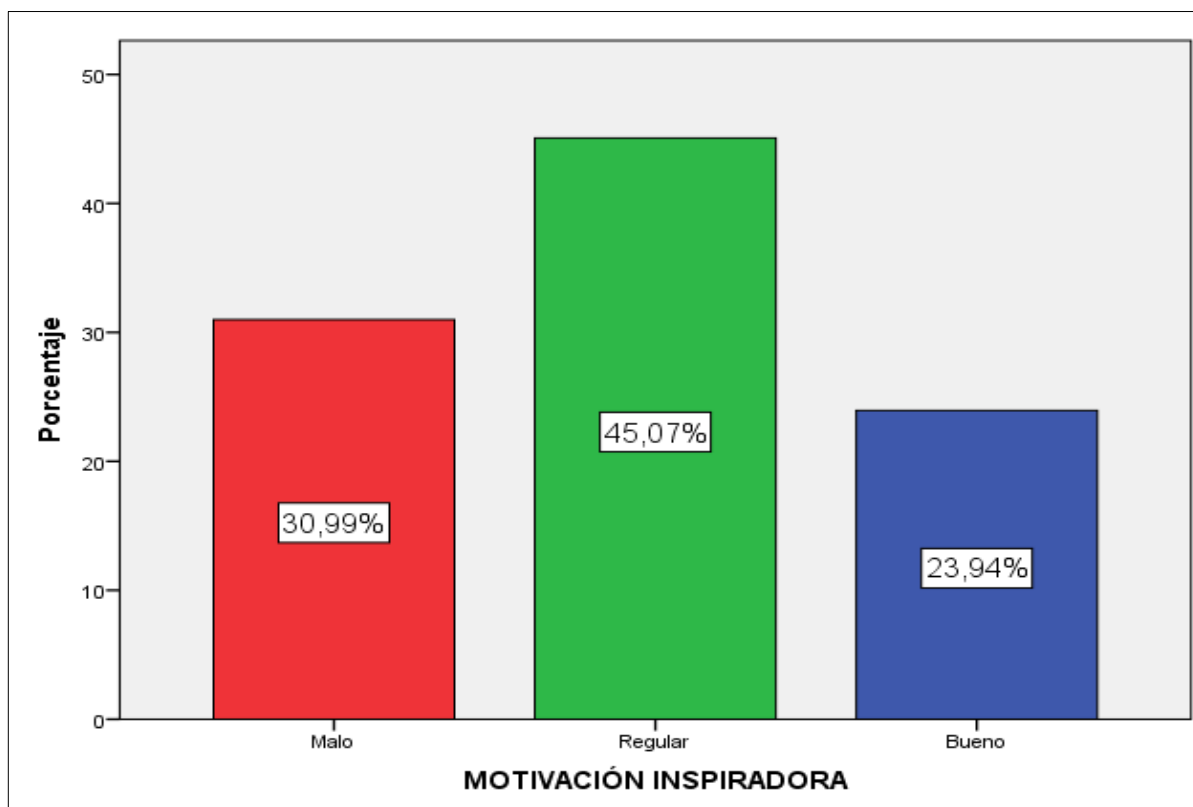
Tabla 17

Análisis descriptivo de la dimensión motivación inspiradora

Niveles	Trabajadores	Porcentaje
Malo	22	31,0
Regular	32	45,1
Bueno	17	23,9
Total	71	100,0

Figura 5

Análisis descriptivo porcentual de la dimensión motivación inspiracional



En la figura 5, se observa que 32 trabajadores encuestados que equivale al 45.07% perciben la motivación inspiradora en un nivel regular, 22 trabajadores que equivale al 30.99% lo estiman en un nivel malo, mientras que 17 trabajadores que equivale al 27.94% consideran que se encuentra en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema notable, dado que, algunos jefes muestran poco optimismo al expresar una imagen convincente del futuro, lo cual no genera la suficiente motivación para esforzarse en alcanzar las metas de la subgerencia, además que hace falta orientarlos a trabajar de manera conjunta en el cumplimiento de los objetivos.

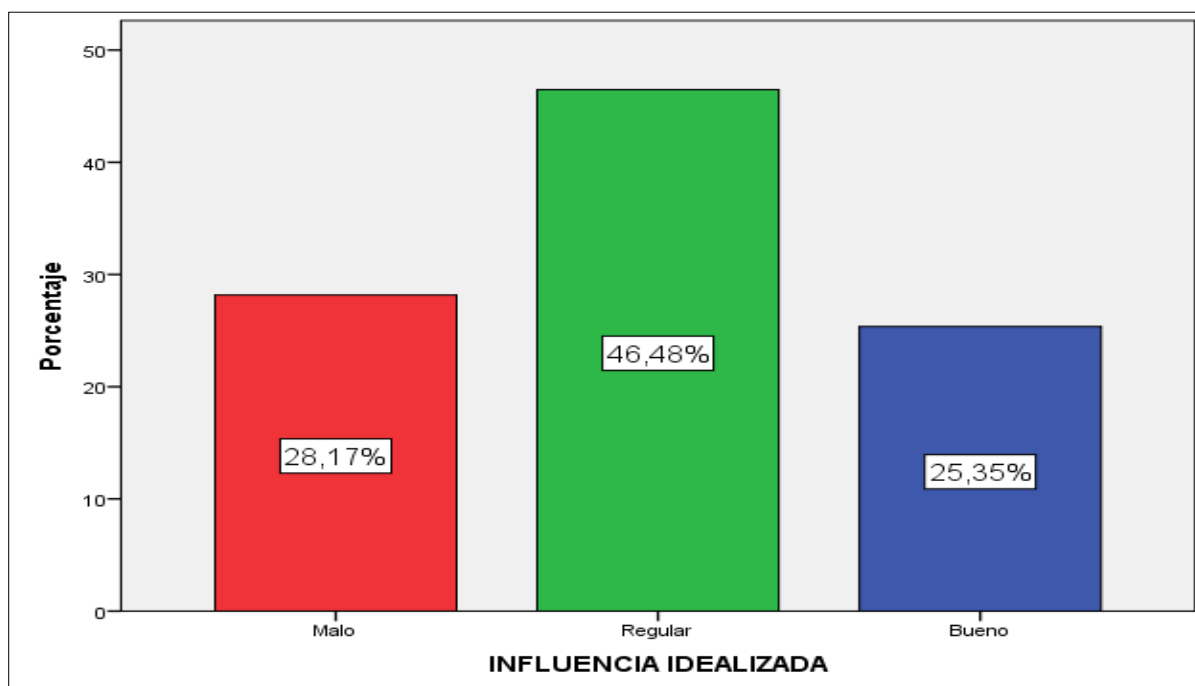
Tabla 18

Análisis descriptivo de la dimensión influencia idealizada

Niveles	Trabajadores	Porcentaje
Malo	20	28,2
Regular	33	46,5
Bueno	18	25,4
Total	71	100,0

Figura 6

Análisis descriptivo porcentual de la dimensión influencia idealizada



En la figura 6, se observa que 33 trabajadores encuestados que equivale al 46.48% perciben la influencia idealizada en un nivel regular, 20 trabajadores que equivale al 28.17% lo estiman en un nivel malo, mientras que 18 trabajadores que equivale al 25.35% consideran que se encuentra en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema notable, debido que, algunos trabajadores perciben que sus jefes no logran transmitir la confianza, credibilidad y respeto con su accionar diario, dado que presentan actitudes poco adecuadas cuando no se cumple un objetivo.

Resultados descriptivos de las dimensiones del compromiso organizacional

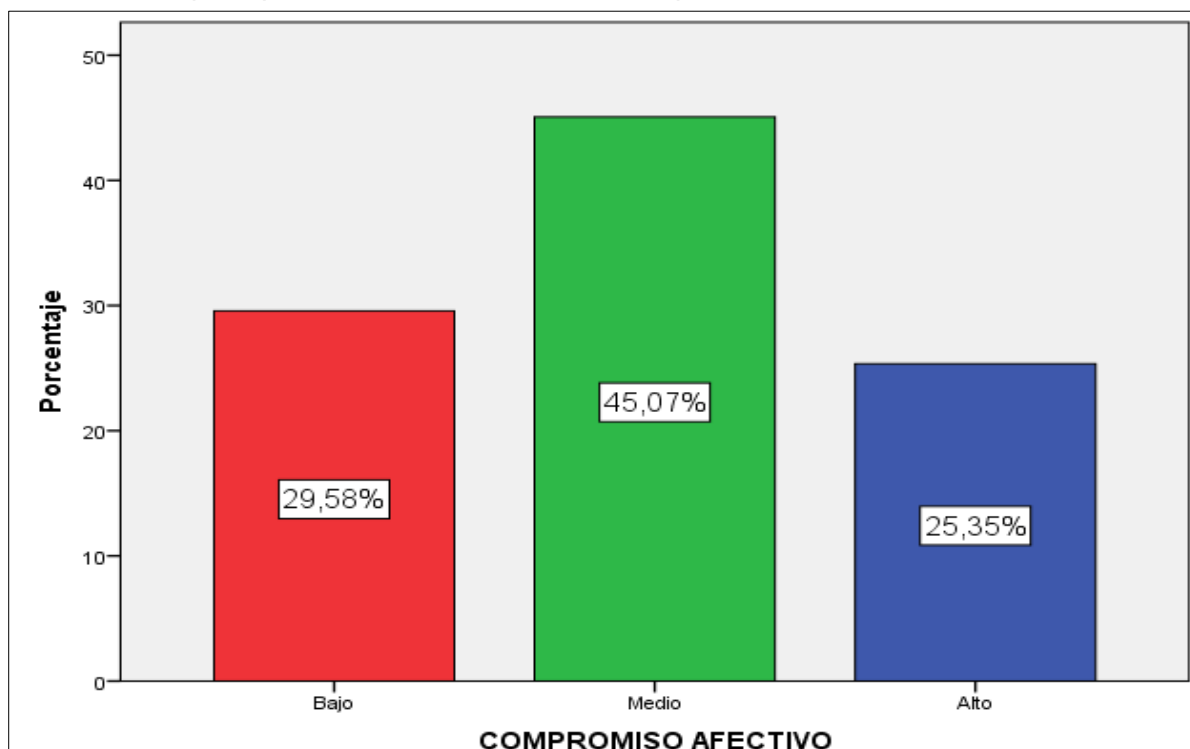
Tabla 19

Análisis descriptivo de la dimensión compromiso afectivo

Niveles	Trabajadores	Porcentaje
Bajo	21	29,6
Medio	32	45,1
Alto	18	25,4
Total	71	100,0

Figura 7

Análisis descriptivo porcentual de la dimensión compromiso afectivo



En la figura 7, se observa que 32 trabajadores encuestados que representan el 45.07% perciben el compromiso afectivo en un nivel medio, 21 trabajadores que representan el 29.58% lo estiman en un nivel bajo, mientras que 18 trabajadores que representan el 25.35% consideran que se encuentra en un nivel alto. Esto evidencia que existe un problema notable, dado que, algunos trabajadores no han desarrollado un vínculo emocional con la institución, es decir, algunos trabajadores no se identifican con los objetivos de esta y muestran poca disposición para desarrollar actividades que les otorgan fuera de lo planificado.

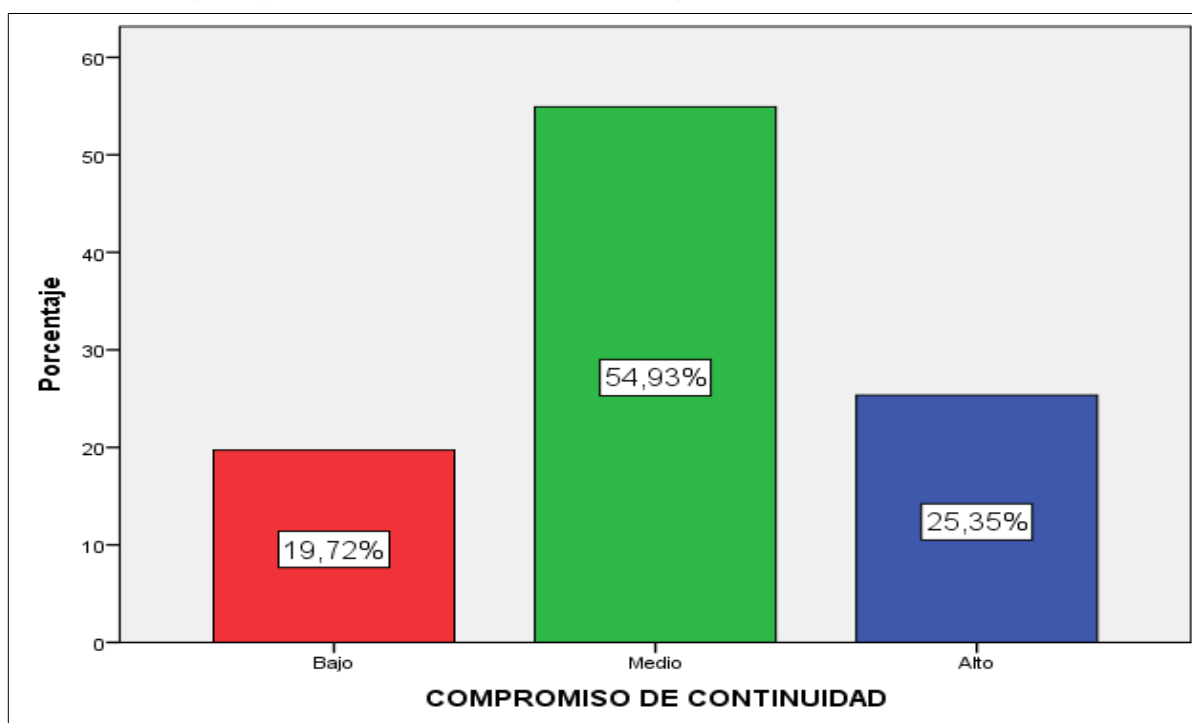
Tabla 20

Análisis descriptivo de la dimensión compromiso de continuidad

Niveles	Trabajadores	Porcentaje
Bajo	14	19,7
Medio	39	54,9
Alto	18	25,4
Total	71	100,0

Figura 8

Análisis descriptivo porcentual de la dimensión compromiso de continuidad



En la figura 8, se observa que 39 trabajadores encuestados que equivale al 54.93% perciben el compromiso de continuidad en un nivel medio, 14 trabajadores que equivale al 19.72% lo estiman en un nivel bajo, mientras que 18 trabajadores que equivale al 25.35% consideran que se encuentra en un nivel alto. Esto evidencia que existe un problema notable, dado que, algunos trabajadores tienen poca necesidad de permanecer en la institución porque cuentan con alternativas laborales que superan los beneficios que reciben actualmente.

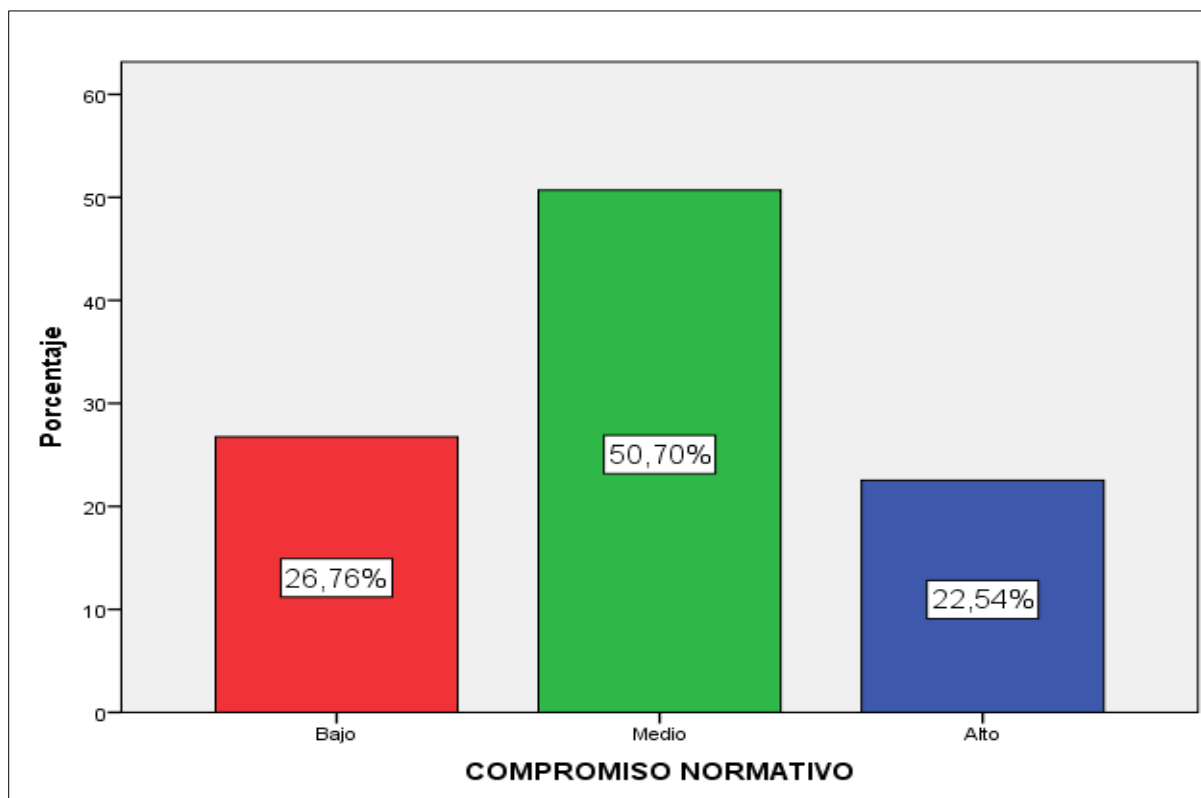
Tabla 21

Análisis descriptivo de la dimensión compromiso normativo

Niveles	Trabajadores	Porcentaje
Bajo	19	26,8
Medio	36	50,7
Alto	16	22,5
Total	71	100,0

Figura 9

Análisis descriptivo porcentual de la dimensión compromiso normativo



En la figura 9, se observa que 36 trabajadores encuestados que representan el 50.70% perciben el compromiso afectivo en un nivel medio, 19 trabajadores que representan el 26.76% lo estiman en un nivel bajo, mientras que 16 trabajadores que representan el 22.54% consideran que se encuentra en un nivel alto. Esto evidencia que existe un problema notable, dado que, algunos trabajadores no tienen el sentimiento de obligación por retribuir con su esfuerzo lo que institución les ha brindado, así como otros muestran poca iniciativa y participación.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

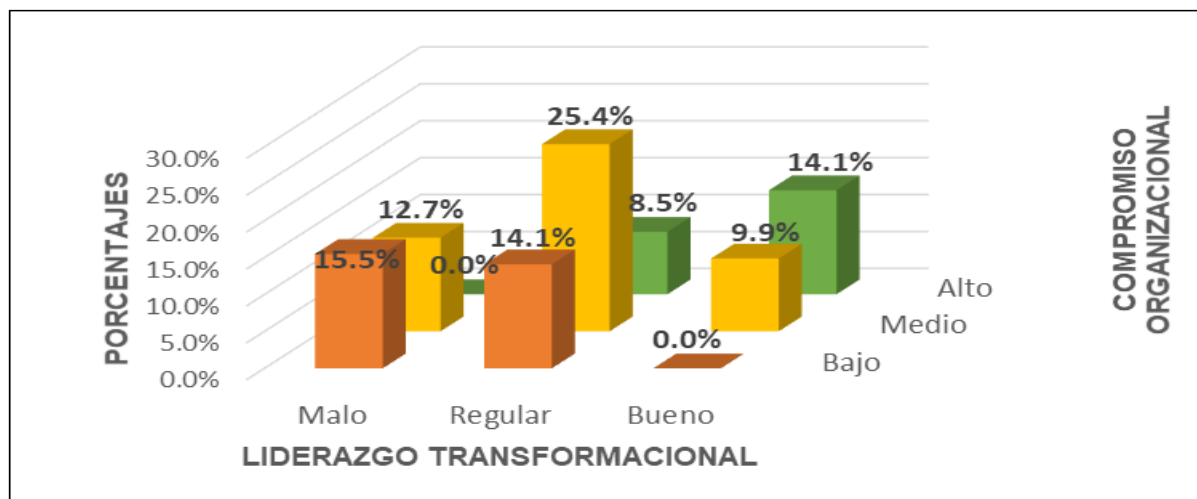
Tabla 22

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre liderazgo transformacional y el compromiso organizacional

Liderazgo transformacional	Compromiso organizacional						Total	
	Bajo		Medio		Alto		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Malo	11	15.5%	10	14.1%	0	0.0%	21	29.6%
Regular	9	12.7%	18	25.4%	7	9.9%	34	47.9%
Bueno	0	0.0%	6	8.5%	10	14.1%	16	22.5%
Total	20	28.2%	34	47.9%	17	23.9%	71	100.0%

Figura 10

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre liderazgo transformacional y el compromiso organizacional



La figura 10 presenta la descripción respecto a la relación de los puntajes entre la variable liderazgo transformacional y compromiso organizacional. Por lo tanto, se puede apreciar que el 15.5% de los trabajadores encuestados consideran la relación como bajo o malo, el 25.4% de los trabajadores percibe la relación como regular o medio, mientras que el 14.1% de los encuestados estiman la relación como bueno o alto, esto prueba que existe relación positiva directa entre la variable liderazgo transformacional y compromiso organizacional, los análisis se verifican con la respectiva prueba de hipótesis.

4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

Ho. La variable compromiso organizacional presenta una distribución normal

Ha. La variable compromiso organizacional difiere de una distribución normal

Tabla 23

Resultados de la prueba de normalidad de la variable compromiso organizacional

		Compromiso organizacional
N		71
Parámetros normales ^{a,b}	Media	117,7465
	Desviación estándar	11,02817
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,092
	Positivo	,074
	Negativo	-,092
Estadístico de prueba		,092
Sig. asintótica (bilateral)		,200 ^{c,d}

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

La tabla 23 muestra los resultados que se obtuvieron de la prueba de Kolmogorov-Smirnov de acuerdo con Mías (2018), donde se observa que la mayoría de los puntajes se aproximan a una distribución normal en la variable compromiso organizacional, puesto que el valor de significancia es 0.200 mayor a 0.05; de modo

que el resultado permite aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna, por consiguiente, la variable compromiso organizacional presenta una distribución normal. Lo que indica que la prueba estadística a utilizar debe ser paramétrica, para esta investigación se utilizó la prueba de R de Pearson.

4.6. Procedimientos correlacionales

Contraste de la hipótesis general

H₀. No existe relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

H_a. Existe relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Sig. ≥ 0.05 → se acepta la hipótesis nula (H₀)

Sig. < 0.05 → se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Tabla 24

Resultados de correlación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional

		Compromiso organizacional
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	,648**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	71

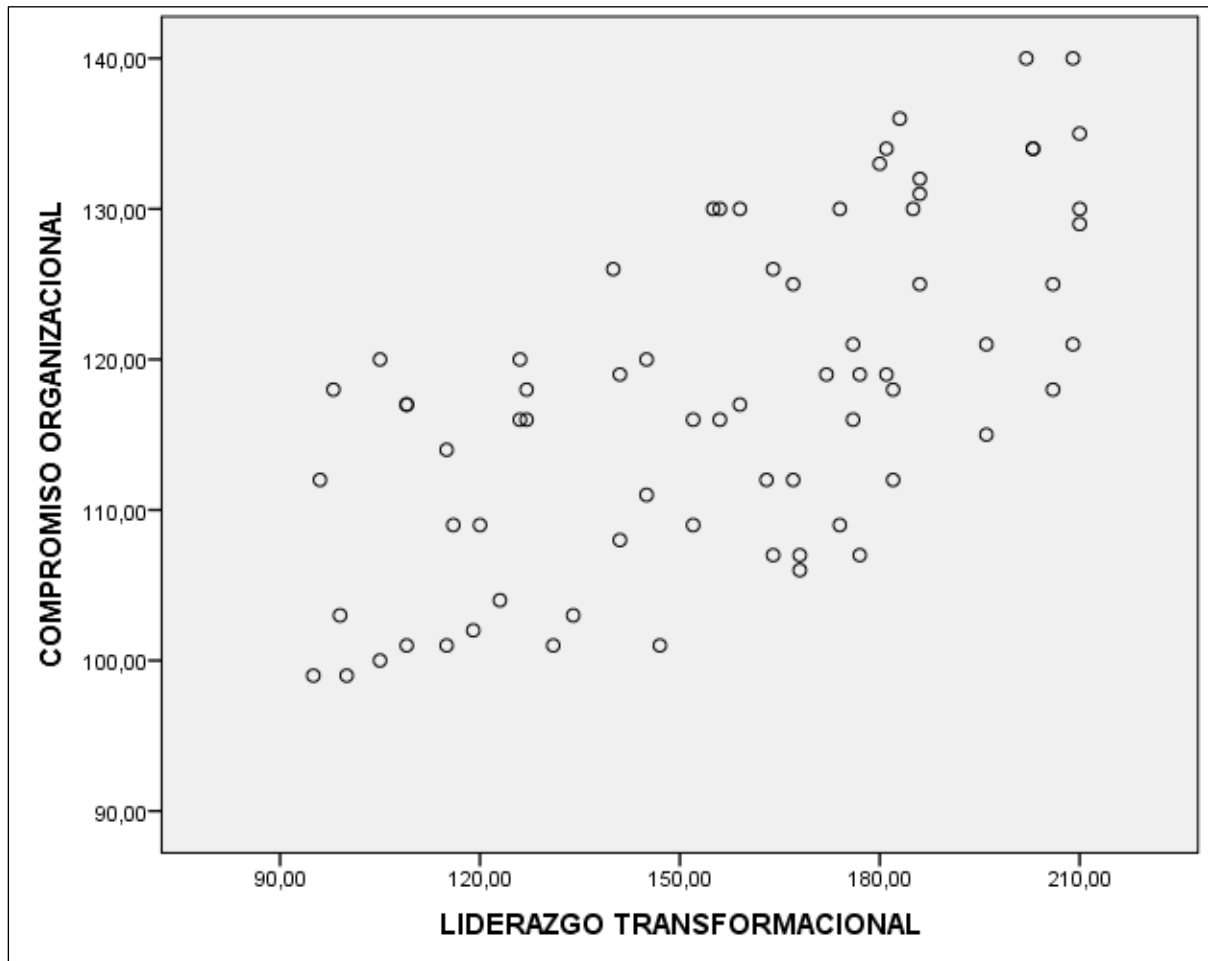
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 24 muestra los resultados de la relación entre el liderazgo transformacional y compromiso organizacional, en la cual se observa un nivel de significancia de 0,000; por tal razón, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; es decir que, el liderazgo transformacional se relaciona con el compromiso organizacional percibido por los trabajadores, siendo esta una

correlación positiva considerable ($r = 0,648$), ello indica que, a medida que se emplea de manera eficiente el liderazgo transformacional se logrará un mayor nivel de compromiso organizacional en los trabajadores.

Figura 11

Gráfico de dispersión de puntos de la variable liderazgo transformacional y el compromiso organizacional



La figura 11 evidencia los resultados del gráfico de dispersión entre las variables de estudio, donde se observa que existe una relación positiva y directa entre las variables liderazgo transformacional y compromiso organizacional. Lo cual indica que, en la medida que se obtengan mayores puntajes en el liderazgo transformacional, mayores son los puntajes en el compromiso organizacional.

Contrastación de hipótesis específica 1

H₀. No existe relación entre la consideración individualizada y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

H₁. Existe relación entre la consideración individualizada y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

Tabla 25

Resultados de correlación entre la consideración individualizada y el compromiso organizacional

		Compromiso organizacional
Consideración individualizada	Correlación de Pearson	,601**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	71

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 25 muestra los resultados de la relación entre la dimensión consideración individualizada y el compromiso organizacional, en la cual se observa un nivel de significancia de 0,000; por tal razón, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; es decir que, la dimensión consideración individualizada se relaciona con el compromiso organizacional percibido por los trabajadores, siendo esta una correlación positiva considerable ($r = 0,601$), ello indica que, a medida que se emplea de manera eficiente la consideración individualizada se logra un mayor nivel de compromiso organizacional en los trabajadores.

Contrastación de hipótesis específica 2

H₀. No existe relación entre la estimulación intelectual y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

H₂. Existe relación entre la estimulación intelectual y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

Tabla 26

Resultados de correlación entre la estimulación intelectual y el compromiso organizacional

		Compromiso organizacional
Estimulación intelectual	Correlación de Pearson	,667**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	71

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 26 muestra los resultados de la relación entre la dimensión estimulación intelectual y el compromiso organizacional, en la cual se observa un nivel de significancia de 0,000; por tal razón, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; es decir, la dimensión consideración individualizada se relaciona con el compromiso organizacional de los colaboradores, siendo esta una correlación positiva considerable ($r = 0,667$), ello indica que, a medida que se trabaje adecuadamente la estimulación intelectual se logra un mayor nivel de compromiso organizacional en los trabajadores.

Contrastación de hipótesis específica 3

H₀. No existe relación entre la motivación inspiradora y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

H₃. Existe relación entre la motivación inspiradora y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

Tabla 27*Resultados de correlación entre la motivación inspiradora y el compromiso organizacional*

		Compromiso organizacional
Motivación inspiradora	Correlación de Pearson	,604**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	71

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 27 muestra los resultados de la relación entre la dimensión motivación inspiradora y el compromiso organizacional, en la cual se observa un nivel de significancia de 0,000; por tal razón, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; es decir que, la dimensión motivación inspiradora se relaciona con el compromiso organizacional percibido, siendo esta una correlación positiva considerable ($r = 0,604$), por lo que, a medida que se fomenta una motivación inspiradora se logra un mayor nivel de compromiso organizacional.

Contrastación de hipótesis específica 4

H₀. No existe relación entre la influencia idealizada y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

H₄. Existe relación entre la influencia idealizada y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

Tabla 28*Resultados de la correlación entre la influencia idealizada y el compromiso organizacional*

		Compromiso organizacional
Influencia idealizada	Correlación de Pearson	,600**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	71

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 28 muestra los resultados de la relación entre la dimensión influencia idealizada y el compromiso organizacional, en la cual se observa un nivel de significancia de 0,000; por tal razón, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; es decir que, la dimensión influencia idealizada se relaciona con el compromiso organizacional percibido por los trabajadores, siendo esta una correlación positiva considerable ($r = 0,600$), ello indica que, a medida que los jefes desarrollan de manera eficiente la influencia idealizada se logrará un mayor nivel de compromiso organizacional en los trabajadores

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

En el estudio se investigó sobre las variables liderazgo transformacional y compromiso organizacional para determinar la relación que existe entre ambas variables, se identificaron y evidenciaron deficiencias respecto a estas en la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron sometidos a criterios de validez de contenido y confiabilidad, teniendo como resultado un nivel de confiabilidad excelente, en cuanto al instrumento de liderazgo transformacional se obtuvo un valor de alfa de Cronbach que es igual a 0,986, mientras que el instrumento de compromiso organizacional se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,890; ambos instrumentos mayores de 0,80 demostrando ser altamente confiables para recoger los datos de la muestra, dicho aspecto permite seguir con la investigación.

En base a la contrastación de hipótesis general realizado a través del estadístico de correlación R de Pearson, se encontró que existe una correlación positiva considerable ($r = 0,648$) entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, con un nivel de significancia de 0,000, tales resultados concuerdan con la investigación de Junco (2018) en su tesis *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Pacucha, provincia Andahuaylas, región Apurímac, 2017*, en la cual el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional presentan una correlación positiva alta ($Rho = 0,774$) mediante el estadístico de correlación Rho de Spearman, con un nivel de significancia de 0,000. Se puede notar que el liderazgo transformacional guarda relación directa con el nivel de compromiso organizacional, se observa que existe una diferencia en el grado de correlación, pese a ello, se puede confirmar que los trabajadores de las Municipalidades perciben que a medida que sus jefes

desarrollen características del liderazgo transformacional, a través de mostrar interés por conocer sus necesidades de desarrollo, promover la creatividad e innovación y el desarrollo del trabajo en equipo, se incurre a tener trabajadores satisfechos, comprometidos y dispuestos a brindar un mayor esfuerzo en beneficio de la organización. La relación positiva y significativa es respaldada por Lussier y Achua (2016) el cual menciona que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el compromiso organizacional, por lo que este último refleja la lealtad del equipo de trabajo y la manera en que los individuos tienen una mayor disposición para trabajar por el logro de los objetivos de la organización.

En base a la contrastación de hipótesis específica 1 realizado a través del estadístico de correlación R de Pearson se encontró que existe una correlación positiva considerable ($r = 0,601$) entre la dimensión consideración individualizada y compromiso organizacional, a un nivel de significancia de 0,000, tales resultados concuerdan con la investigación de Junco (2018) en su tesis *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Pacucha, provincia Andahuaylas, región Apurímac, 2017*, en la cual la consideración individualizada y el compromiso organizacional presentan una correlación positiva alta ($Rho = 0,772$) mediante el estadístico de correlación Rho de Spearman, con un nivel de significancia de 0,000. Se puede denotar que la percepción de los trabajadores sobre la consideración individualizada, guarda una relación directa con su nivel de compromiso organizacional, esto se debe a que los trabajadores consideran importante que los jefes presten atención a sus necesidades de desarrollo y les asignen tareas desafiantes en correspondencia a ello, además de brindarles apoyo en momentos complejos o de incertidumbre y otorgarles la potestad para desarrollar las tareas a su modo, por lo que el trabajador eleva su autoestima y se

siente motivado al asumir una responsabilidad y desarrolla un sentido de identificación con la organización.

En base a la contrastación de hipótesis específica 2 realizado a través del estadístico de correlación R de Pearson se encontró que existe una correlación positiva considerable ($r = 0,667$) entre la estimulación intelectual y compromiso organizacional, con un nivel de significancia de 0,000 , tales resultados concuerdan con la investigación de Junco (2018) en su tesis *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha, provincia Andahuaylas, región Apurímac, 2017*, en la cual la estimulación intelectual y el compromiso organizacional presentan una correlación positiva alta ($Rho = 0,751$) mediante el estadístico de correlación Rho de Spearman, con un nivel de significancia de 0,000. Se puede denotar que la percepción de los trabajadores sobre la estimulación intelectual, guarda una relación directa con su nivel de compromiso organizacional, esto se debe a que en las instituciones estudiadas, los trabajadores consideran importante que los jefes estimulen su desarrollo personal y profesional brindándoles oportunidades para desarrollar nuevos proyectos, a impulsar creatividad e innovación a través de que cuestionen problemas anteriores y brinden nuevas soluciones, lo que ayuda a mejorar sus capacidades, ello genera una satisfacción de sus necesidades y expectativas, y en consecuencia, muestran un mayor compromiso hacia su organización.

En base a la contrastación de hipótesis específica 3 realizado a través del estadístico de correlación R de Pearson se encontró que existe una correlación positiva considerable ($r = 0,604$) entre la motivación inspiradora y compromiso organizacional, con un nivel de significancia de 0,000, dichos resultados concuerdan con los obtenidos por Junco (2018) en su tesis *Liderazgo transformacional y*

compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Pacucha, provincia Andahuaylas, región Apurímac, 2017, en la cual la motivación inspiradora y el compromiso organizacional presentan una correlación positiva media ($Rho = 0,501$) mediante el estadístico de correlación Rho de Spearman, con un nivel de significancia = 0,003. Se puede denotar que la percepción de los trabajadores sobre la motivación inspiradora guarda relación directa con su nivel de compromiso organizacional, por lo que, se confirma que los trabajadores consideran importante que los jefes de ambas municipalidades deben estimular el trabajo en equipo, motivarlos con optimismo y comunicar un futuro convincente para que se sientan involucrados y brinden su esfuerzo para alcanzar los objetivos en beneficio de la institución.

Finalmente, en base a la contrastación de hipótesis específica 4 realizado a través del estadístico de correlación R de Pearson se encontró que existe una correlación positiva considerable ($r = 0,600$) entre la influencia idealizada y compromiso organizacional, con un nivel de significancia de 0,000, tales resultados concuerdan con la investigación de Junco (2018) en su tesis *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Pacucha, provincia Andahuaylas, región Apurímac, 2017*, en la cual la influencia idealizada y el compromiso organizacional presentan una correlación positiva media ($Rho = 0,537$) mediante el estadístico de correlación Rho de Spearman, con un nivel de significancia de 0,001. Se puede denotar que la percepción de los trabajadores sobre la influencia idealizada, guarda relación directa con su nivel de compromiso organizacional, esto se debe a que los trabajadores consideran importante que los jefes de ambas municipalidades deben mostrar una conducta ética para poder ganarse su confianza y respeto, de tal manera que, los

trabajadores observen a sus jefes como un modelo a seguir, por lo que, sus acciones inspiran a los trabajadores a contribuir activamente en el desarrollo de las actividades de la organización.

Los resultados obtenidos en la investigación fueron positivos, de tal modo que, se evidencia una relación positiva considerable entre la variable liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, cabe resaltar que, esta investigación se diferencia de otras, dado que, midió el liderazgo desde la percepción del trabajador, obteniendo resultados más objetivos a la hora de recolectar los datos, asimismo, se suma el hecho de desarrollar un estudio con estas variables en un sector que es poco estudiado como son las municipalidades. Por lo tanto, la investigación demostró que la consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada que ejercen los jefes de la subgerencia producen altos niveles de compromiso organizacional en los trabajadores de la subgerencia de educación de la Municipalidad de Lima.

Para la continuidad de la investigación se sugiere realizar investigaciones experimentales donde se pueda conocer a mayor profundidad la causalidad entre la variable liderazgo transformacional y el compromiso organizacional.

5.2. Conclusiones

Primero. Existe correlación positiva considerable ($r=0,648$) entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima, con un nivel de significancia de 0,000. En este sentido, se determina que en la medida que los jefes de la subgerencia demuestren preocupación por conocer las necesidades de desarrollo de los trabajadores, les brinden oportunidades para desarrollar nuevas propuestas educativas, acompañado de una alta motivación para trabajar en equipo y priorice el

bienestar grupal por encima de sus propios intereses se logrará un mayor nivel de compromiso organizacional.

Segundo. Existe correlación positiva considerable ($r=0,601$) entre la consideración individualizada y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima, con un nivel de significancia de 0,000. Se determina que los trabajadores consideran que, si los jefes prestan atención a sus necesidades de desarrollo, les asignan tareas en correspondencia a ello y brindan autonomía para realizar las actividades, se logrará un mayor nivel de compromiso organizacional en los trabajadores.

Tercero. Existe correlación positiva considerable ($r=0,667$) entre la estimulación intelectual y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima, con un nivel de significancia de 0,000. Se determina que los trabajadores consideran que, si los jefes impulsan su creatividad e innovación, el pensamiento crítico a través de que cuestionen problemas anteriores y brinden soluciones y los desafíe asumir nuevos retos, se logrará un mayor nivel de compromiso organizacional en los trabajadores.

Cuarto. Existe correlación positiva considerable ($r=0,604$) entre la motivación inspiradora y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima, con un nivel de significancia de 0,000. Se determina que los trabajadores consideran que, si los jefes expresan con optimismo un futuro convincente y estimulan el trabajo en equipo, se logrará un mayor nivel de compromiso organizacional en los trabajadores.

Quinto. Existe correlación positiva considerable ($r=0,600$) entre la influencia idealizada y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima, con un nivel de significancia de 0,000. Se

determina que los trabajadores consideran que, si los jefes muestran una actitud asertiva, generan confianza y se muestran como un modelo a seguir, se logrará un mayor nivel de compromiso organizacional en los trabajadores.

5.3. Recomendaciones

En base al objetivo general, se recomienda al subgerente de Educación, establecer un plan de acción, el cual comprende una serie de actividades y talleres de capacitación a los jefes de la subgerencia sobre las dimensiones de liderazgo transformacional, de modo que, permitan impulsar el compromiso organizacional de los trabajadores de la subgerencia de educación. El plan de acción se detalla de la siguiente manera:

- Diseñar un plan de capacitaciones enfocados a desarrollar las dimensiones del liderazgo transformacional, que especifique indicadores, tiempo, responsables e inversión necesaria para cumplir con los objetivos del plan.
- Convocar a expertos en desarrollo habilidades de liderazgo transformacional, de tal modo que brinde charlas y talleres a los jefes de la subgerencia.
- Sensibilizar a los jefes de la subgerencia de Educación a través de una reunión informativa de tal modo que, se encuentren informados acerca del plan de acciones que se tiene planeado realizar.
- Capacitar a los jefes de la subgerencia en temas relacionados a las dimensiones del liderazgo transformacional con finalidad de que estas mejoren.

En relación con el primer objetivo específico, para la dimensión consideración individualizada se recomienda desarrollar capacitaciones relacionados a estrategias de comunicación asertiva y empowerment, de modo que, los jefes tengan mayor asertividad al comunicar sus ideas y puedan formar trabajadores autónomos, reduciendo de forma

considerable la supervisión e invirtiendo ese tiempo en otras actividades, para lograr ello se detalla las siguientes actividades:

- Realizar capacitaciones a los jefes de la subgerencia sobre comunicación asertiva, a fin de que los jefes transmitan la información de manera fluida clara y concisa, eliminando sesgos de información y posibles conflictos, mediante un proceso dinámico e interactivo.
- Realizar capacitaciones y talleres interactivos sobre estrategias de empowerment, con la finalidad de que los jefes otorguen mayor autonomía y responsabilidad a los trabajadores.

En base al segundo objetivo específico, sobre la dimensión estimulación intelectual se recomienda desarrollar talleres enfocados a mejorar el potencial creativo e innovador de los jefes de la subgerencia y trabajadores e incentivarlos a la búsqueda de nuevos retos que beneficien e impacten en la organización tales como:

- Realizar talleres interactivos enfocados a promover las habilidades creativas e innovadoras en los jefes de la subgerencia, con la finalidad de mejorar su perfil profesional y brinden nuevas propuestas de proyectos educativas.
- Capacitar a los jefes de la subgerencia sobre la herramienta de gestión Design Thinking, con la finalidad de que puedan expresar y caracterizar las nuevas propuestas educativas y sean visibles para toda subgerencia de Educación.
- Programar reuniones o conversatorios mensuales entre jefes y trabajadores, a fin de que puedan expresar sus ideas respecto a nuevas propuestas educativas.

En base al tercer objetivo específico, sobre la dimensión motivación inspiradora se recomienda desarrollar capacitaciones y talleres interactivos enfocados a promover el trabajo en equipo, asimismo, se sigue programar actividades de integración y charlas

motivacionales con la finalidad de motivar a los trabajadores cumplir con los objetivos de manera conjunta.

- Realizar actividades de integración con todos los trabajadores de la subgerencia de Educación, a través de dinaminas interactivas (Ice breaker) basados en los valores de la institución.
- Programar conversatorios o charlas motivacionales entre jefes y trabajadores cada 15 días, con el propósito inducir cambios positivos en las actitudes y comportamiento del equipo de trabajo e incentivarlos al logro de los objetivos de la organización.

En base al cuarto objetivo específico, sobre la dimensión influencia idealizada se recomienda realizar capacitaciones y talleres enfocados a desarrollar habilidades interpersonales y la gestión de emociones, con la finalidad de crear un buen ambiente de trabajo, además de una mejor relación entre jefes y trabajadores tomando en cuenta las siguientes actividades:

- Capacitar a los jefes de la subgerencia sobre habilidades interpersonales, tales como ética, respeto, empatía y gestión de conflictos, a fin de mejorar la relación entre el jefe y el trabajador.
- Capacitar a los jefes de la subgerencia sobre inteligencia emocional con la finalidad de que los jefes puedan percibir, expresar, comprender y gestionar sus propias emociones y las del equipo de trabajo.

REFERENCIAS

- Acosta, J. (2018). *Dirigir, liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones* (6ª ed.). ESIC.
- Aguilar, S. (2019). *Liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en la institución educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo* [Tesis de maestría, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio Institucional UPAO. <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/5703?mode=full>
- Armas, J. (2019). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en el área de planeamiento estratégico y presupuesto de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán Valle* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional UNE. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/4210>
- Baena, M. (2017). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Patria.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
- Becker, H. (1960). Notas sobre el concepto de compromiso. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación* (4ª ed.). Pearson.
- Bueno, D., y Orozco, L. (2019). *Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira]. Repositorio Institucional UTP. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/10545>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional* (11ª ed.). McGraw-Hill.
- Cruzado, E. (2018). *Liderazgo transformacional de los directivos y su relación con el compromiso organizacional de los docentes en los colegios públicos de la Provincia de San Martín* [Tesis de maestría, Universidad Peruana Unión].

https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/1333/Elmer_Tesis_Maestr%C3%ADa_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Economista. (2019, 23 de julio). El liderazgo transformacional, el modelo más común en las empresas. *El economista*. <https://eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/10007290/07/19/EI-liderazgo-autocratico-el-modelo-mas-comun-en-empresas-espanolas-.html>

Gómez, M. (2015). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Brujas.

Griffin, P., Phillips J. y Gully, S (2020). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Cengage.

Gubbins, A. (2018, 1 de enero). Mejores lugares para trabajar. *Great Place To Work* <https://www.greatplacetowork.com.pe/images/lists/las-mejores-2018/gptw-los-mejores-lugares-para-trabajar-2018.pdf>

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Cengage.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias* (11ª ed.). Cengage.

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Hoffman, W. (2012). *Gerente, devuelve la pelota*. Bubok.

Ivancevich, J., Konopaske, R. y Mattenson, M. (2006). *Comportamiento organizacional* (7ª ed.). McGraw-Hill.

Junco, W. (2018). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores de Municipalidad Distrital de Pachuca de la Provincia Andahuaylas, Región Apurímac* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José

María Arguedas]. Repositorio Institucional Unajma.

<http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/381>

Littlewood, H. y Uribe, J. (2018). *Psicología organizacional en Latinoamérica*. Manual Moderno.

Lussier, R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6ª ed.). Cengage Learning.

Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Mías, C. (2018). *Metodología de investigación estadística aplicada e instrumentos en neuropsicología: Guía práctica para investigación*. Encuentro grupo editor.

Monteza, M. (2017). *Liderazgo transformacional en la percepción docente en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Inicial del distrito de Chiclayo* [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional UDEP.
<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3024>

Mowday, R., Steers, R. y Porter, L. (1982). *Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.

Núñez, Y. (2019, 26 de junio). Compromiso organizacional un vínculo de empatía. *La estrella de Panamá*. <https://laestrella.com.pa/cafe-estrella/cultura/190626/vinculo-empatia-empresa-compromiso-organizacional>

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5ª ed.) Ediciones de la U.

Ortiz, A. (2017). *Factores de liderazgo transformacional que impactan el clima organizacional de la corporación Batuta Risaralda*. [Tesis de maestría,

Universidad Tecnológica de Pereira]. Repositorio Institucional UTP.
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/8236/6584092O77.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ovalle, A. (2013). *Análisis descriptivos de la percepción del liderazgo transformacional en el personal administrativo de una institución educativa del nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL)* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio Institucional UANL. <http://eprints.uanl.mx/11814/1/1080215644.pdf>

Ribeiro, F. (2020). Coaching, liderazgo y habilidades blandas en las empresas en Panamá. *Quality Leadership University*, 2(12), 1-38.
<https://revistas.qlu.ac.pa/index.php/latitude/article/view/99/71>

Robbins, S. (2017). *Fundamentos de administración* (10ª ed.). Pearson.

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17ª ed.). Pearson.

Romero, F. (2016). *Estilos de liderazgo en directores de escuelas primarias públicas de la zona 078 de Yucatán* [Tesis de maestría, Universidad Pedagógica Nacional]. Repositorio Institucional UPN. <http://200.23.113.51/pdf/31965.pdf>

Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Octaedro.

Silva, A. (2015). *Liderazgo transformacional y su influencia en la satisfacción laboral de los funcionarios de la subgerencia de vinculación, capacitación y desarrollo de la EP Petroecuador*. [Tesis de pregrado, Universidad Central de Ecuador]. Repositorio Institucional UCE.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7316/3/T-UCE-0007-222i.pdf>

Vázquez, A. (2019). *Los pilares del liderazgo: una nueva visión del liderazgo a la luz de la persona*. Hexa editores.

Villar, V. (2019). *Son 21% más rentables con altos niveles de compromiso de sus colaboradores*. Capital humano. <https://elcapitalfinanciero.com/son-21-mas-rentables-empresas-con-altos-niveles-de-compromiso-de-sus-colaboradores/>

Zamudio, A. (2016). *Análisis del retorno de la inversión en la gestión comercial de los supermercados en el Perú*. UPC.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
Problema general ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima - 2020? Problemas Específicos ¿Qué relación existe entre la consideración individualizada y el compromiso organizacional en los trabajadores de la	Objetivo general Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima - 2020. Objetivos específicos Determinar la relación entre la consideración individualizada y el compromiso organizacional en los	Hipótesis general Existe relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima - 2020. Hipótesis específicas Existe relación entre la consideración individualizada y el	Variable 1: Liderazgo transformacional			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			Consideración individualizada	- Atención personal	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bueno [51-60] Regular [37-51) Malo [24-37)
				- Apoyo personal		
			Estimulación intelectual	- Desarrollo personal		
- Autonomía						
- Innovación						
Motivación inspiradora	- Pensamiento crítico	Bueno [52-60] Regular [37-52) Malo [24-37)				
	- Creatividad					
	- Asunción de retos					
	- Trabajo en equipo	Bueno [39-45] Regular [28-39) Malo [18-28)				
	- Optimismo					

<p>Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima - 2020? ¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima - 2020? ¿Qué relación existe entre la motivación inspiradora y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la</p>	<p>Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020. Determinar la relación entre la estimulación intelectual y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020. Determinar la relación entre la motivación inspiradora y el compromiso organizacional en la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020.</p>	<p>trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020. Existe relación entre la estimulación intelectual y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima – 2020. Existe relación entre la motivación inspiradora y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la</p>		- Visión		<p>Bueno [41-45] Regular [28-41) Malo [18-28)</p>			
			Influencia idealizada	- Seguridad - Admiración - Conducta ética					
			Variable 2: Compromiso organizacional						
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos			
Compromiso afectivo	- Identificación - Orgullo de pertenencia - Esfuerzo elevado	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo	<p>Alto [43-45] Medio [37-43) Bajo [29-37)</p>						
Compromiso de continuidad	- Costos percibidos - Permanencia	3. Parcialmente de acuerdo	<p>Alto [39-45] Medio [30-39) Bajo [18-30)</p>						
Compromiso Normativo	- Reciprocidad	4. De acuerdo	<p>Alto [47-50] Medio [40-47)</p>						

<p>Municipalidad de Lima - 2020? ¿Qué relación existe entre la influencia idealizada y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima - 2020?</p>	<p>Determinar la relación entre la influencia idealizada y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima - 2020.</p>	<p>Municipalidad de Lima - 2020. Existe relación entre la influencia idealizada y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima - 2020.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Lealtad - Iniciativa 	<p>5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>Bajo [33-40)</p>
<p>Nivel - diseño de investigación</p>	<p>Población y muestra</p>	<p>Técnicas e instrumentos</p>		<p>Estadística utilizada</p>		
<p>Tipo Descriptivo. Diseño No experimental.</p>	<p>Población 86 trabajadores de la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima - 2020. Muestra 71 trabajadores de la misma subgerencia.</p>	<p>Variable 1: Liderazgo transformacional Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario de Liderazgo transformacional. Variable 2: Compromiso organizacional Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario de Compromiso organizacional</p>		<p>Estadísticos descriptivos - Tablas estadísticas. - Tablas cruzadas - Gráficos estadísticos. Estadísticos descriptivos - R de Pearson</p>		

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Instrucciones. Este cuestionario contiene unas proposiciones relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes el liderazgo transformacional de tu jefe. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems. Tu colaboración contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral. Con respecto a cada ítem te pedimos que valores y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA						
1	Mi jefe demuestra interés por conocer las necesidades y prioridades de cada miembro del equipo	1	2	3	4	5
2	Mi jefe es amable al relacionarse con cada miembro del equipo	1	2	3	4	5
3	Mi jefe otorga reconocimiento cuando un miembro del equipo consigue un logro	1	2	3	4	5
4	Mi jefe ofrece su ayuda ante situaciones complejas	1	2	3	4	5
5	Mi jefe respalda las ideas que propone cada miembro del equipo	1	2	3	4	5
6	Mi jefe promueve mi desarrollo en la institución	1	2	3	4	5
7	Mi jefe dedica su tiempo a enseñar actividades que me resultan complejas	1	2	3	4	5
8	Mi jefe promueve el desarrollo de mis habilidades a través de tareas desafiantes	1	2	3	4	5
9	Mi jefe identifica mis debilidades y me ayuda a mejorarlas	1	2	3	4	5
10	Mi jefe me brinda la libertad de elegir la forma de realizar el trabajo	1	2	3	4	5
11	Mi jefe permite el desarrollo de mis ideas en situaciones cotidianas	1	2	3	4	5
12	Mi jefe me permite elegir la forma de resolver los problemas	1	2	3	4	5
ESTIMUACIÓN INTELECTUAL						
13	Mi jefe anima al equipo a realizar cambios para la mejora del programa	1	2	3	4	5

14	Mi jefe desafía a las personas a realizar nuevos proyectos educativos	1	2	3	4	5
15	Mi jefe despierta mi interés por crear nuevas soluciones a los problemas recurrentes	1	2	3	4	5
16	Mi jefe incentiva al equipo a ser crítico y reflexivo frente a los problemas	1	2	3	4	5
17	Mi jefe motiva al equipo a reflexionar sobre nuevas formas de mejorar el trabajo	1	2	3	4	5
18	Mi jefe enseña al equipo a evaluar las consecuencias antes de tomar decisiones	1	2	3	4	5
19	Mi jefe motiva al equipo a generar ideas antes de realizar una actividad	1	2	3	4	5
20	Mi jefe incentiva al equipo a brindar propuestas diferentes a las ya establecidas	1	2	3	4	5
21	Mi jefe sugiere mejoras respecto a los procesos de realización de los programas	1	2	3	4	5
22	Mi jefe motiva al equipo a asumir nuevos retos	1	2	3	4	5
23	Mi jefe tiene una postura flexible para aceptar los cambios	1	2	3	4	5
24	Mi jefe motiva a ver los riesgos como oportunidades de mejora	1	2	3	4	5
MOTIVACIÓN INSPIRADORA						
25	Mi jefe realiza dinámicas para la integración del equipo	1	2	3	4	5
26	Mi jefe anima a trabajar de forma unificada para el logro de los objetivos	1	2	3	4	5
27	Mi jefe comunica la importancia de trabajar por los intereses del equipo	1	2	3	4	5
28	Mi jefe muestra una actitud positiva frente a los problemas	1	2	3	4	5
29	Mi jefe expresa la importancia de realizar el trabajo con buena actitud	1	2	3	4	5
30	Mi jefe anima a ver el lado positivo de situaciones que resultan complejas	1	2	3	4	5
31	Mi jefe expresa una imagen convincente del futuro	1	2	3	4	5
32	Mi jefe comunica de forma clara el escenario que se desea alcanzar	1	2	3	4	5
33	Mi jefe expone a los miembros del equipo el impacto que genera alcanzar el escenario futuro.	1	2	3	4	5
INFLUENCIA IDEALIZADA						

34	Mi jefe genera confianza con sus acciones diarias	1	2	3	4	5
35	Mi jefe muestra una actitud firme al tomar las decisiones	1	2	3	4	5
36	Mi jefe mantiene la calma ante situaciones que resultan complejas	1	2	3	4	5
37	Me genera orgullo trabajar en el mismo equipo que mi jefe	1	2	3	4	5
38	Mi jefe elige el bienestar grupal por encima de sus propios intereses	1	2	3	4	5
39	Mi jefe se comporta como ejemplo para querer seguir sus pasos	1	2	3	4	5
40	Mi jefe actúa de modo que se gana mi respeto	1	2	3	4	5
41	Mi jefe asume la responsabilidad cuando comete errores	1	2	3	4	5
42	Mi jefe piensa en el bienestar de las personas al tomar una decisión	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO SOBRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Instrucciones. Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes el compromiso organizacional. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems. Tu colaboración contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral. Con respecto a cada ítem te pedimos que valores y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente de acuerdo
4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

		Puntaje				
		1	2	3	4	5
COMPROMISO AFECTIVO						
1	Se siente parte de la familia en esta institución	1	2	3	4	5
2	Toma los problemas de la institución como propios.	1	2	3	4	5
3	Te identificas con los valores y objetivos de esta institución	1	2	3	4	5
4	Escuchar comentarios positivos sobre la institución me llena de orgullo	1	2	3	4	5
5	Disfruta hablar con personas externas sobre el aporte que brinda la institución	1	2	3	4	5
6	Le genera emoción que lo relacionen con la institución	1	2	3	4	5
7	Está dispuesto a brindar un mayor esfuerzo por la institución	1	2	3	4	5
8	Desarrolla con dedicación las actividades que le otorgan fuera de lo panificado	1	2	3	4	5
9	Está dispuesto a aportar más tiempo de lo establecido para la institución	1	2	3	4	5
COMPROMISO DE CONTINUIDAD						
10	El tiempo invertido es una de las razones por la cual continúa en esta institución	1	2	3	4	5
11	Una de las razones de su permanencia en la institución es por las amistades que ha formado	1	2	3	4	5
12	El esfuerzo invertido es una de las razones de su permanencia en la institución	1	2	3	4	5
13	Dejar la institución representa una pérdida económica considerable	1	2	3	4	5

14	Tiene la necesidad de permanecer en esta institución	1	2	3	4	5
15	Dejar la institución significa interrumpir muchas cosas en mi vida	1	2	3	4	5
16	En este momento es difícil para mí dejar la institución, incluso si quisiera hacerlo	1	2	3	4	5
17	Tengo escasas alternativas de trabajo si considero dejar la institución	1	2	3	4	5
18	Continúa en la institución porque otra no iguala los beneficios que recibe	1	2	3	4	5
COMPROMISO NORMATIVO						
19	Corresponde con su esfuerzo el apoyo brindado por la institución	1	2	3	4	5
20	Tiene un fuerte sentido de deber y responsabilidad hacia esta institución	1	2	3	4	5
21	Siente que lo correcto es permanecer en esta institución	1	2	3	4	5
22	Realiza un esfuerzo más allá de lo esperado para ayudar a la institución	1	2	3	4	5
23	Soluciona de manera efectiva las dificultades que se presentan al desarrollar los programas	1	2	3	4	5
24	Brinda su esfuerzo a la institución sin esperar nada a cambio	1	2	3	4	5
25	Tiene un fuerte deseo por permanecer a esta institución	1	2	3	4	5
26	Realiza actividades por cuenta propia en beneficio de la institución	1	2	3	4	5
27	Participa activamente en la elaboración de nuevos planes de trabajo	1	2	3	4	5
28	En situaciones de incertidumbre se muestra proactivo	1	2	3	4	5

Anexo 3. Ficha de validación de instrumentos

Validación del instrumento: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.: MG. RAMOS CHANG JORGE ALONSO

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.: MG. RAMOS CHANG JORGE ALONSO

DNI: 40968849

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): sí hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: pertinencia

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Iván Javier Rivarola Ganoza

DNI: 07702673

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): sí hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: pertinencia

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Iván Javier Rivarola Ganoza

DNI: 07702673

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.:

VASQUEZ RUIZ SEGUNDO 20120

DNI: 17858481

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.:

VASQUEZ RUIZ SEGUNDO 20120

DNI: 17858481

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Anexo 4. Informe de índice de coincidencias

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. The main document content is centered and reads:

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTION
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN
LOS TRABAJADORES DE LA SUBGERENCIA DE EDUCACIÓN DE LA
MUNICIPALIDAD DE LIMA – 2020

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES
EVELYN JAZMIN BENDEZU CAMACHO
ORCID: 0000-0002-9904-5086

PIERO JARDEL CARUAJULCA PEREYRA
ORCID: 0000-0003-3434-6074

On the right side, a sidebar titled "Resumen de coincidencias" (Summary of matches) shows a total of 9% similarity. Below this, two matches are listed:

Match ID	Source	Similarity
1	repositorio.autonoma.e... Fuente de Internet	6 %
2	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	3 %

At the bottom of the window, the status bar indicates: "Página: 1 de 135", "Número de palabras: 25823", "Versión solo texto del informe", "Alta resolución" (activated), and the system tray shows "15°C Nublado" and the date "27/05/2022".

**Anexo 5. Constancia emitida por la Gerencia de Educación y Deportes de la
Municipalidad de Lima.**



MUNICIPALIDAD DE
LIMA

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 02 de diciembre del 2020

Señores:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

Presente:

De nuestra consideración:

Por medio de la presente hago constar que los estudiantes Caruajulca Pereyra, Piero Jardel; identificado con DNI N° 72138509 y Bendezu Camacho, Evelyn Jazmin; identificado con el DNI N° 70122636, aplicaron los instrumentos de recolección de datos sobre: "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA SUBGERENCIA DE EDUCACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE LIMA – 2020".



Por lo tanto, este documento certifica que el estudiante Caruajulca Pereyra, Piero Jardel y Bendezu Camacho, Evelyn Jazmin, efectivamente realizaron su trabajo de investigación tomando como referencia la Subgerencia de Educación de la Municipalidad de Lima.

Atentamente,


MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA
GERENCIA DE EDUCACIÓN Y DEPORTES
CHRISTOPHER ZECEVICH ARRIAGA
CHRISTOPHER ZECEVICH ARRIAGA
GERENTE DE EDUCACIÓN Y DEPORTES

Archivo **Inicio** Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer? Compartir

Cortar Copiar Copiar formato Portapapeles Calibri 11 A A N K S Ajustar texto General Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Autosuma Rellenar Borrar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Edición

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI		
1	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	Item25	Item26	Item27	Item28									
2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5									
3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5									
4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5										
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	2	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5										
6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3										
7	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4										
8	4	5	5	5	5	5	5	2	2	4	3	5	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4										
9	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4										
10	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4										
11	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5										
12	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5										
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	2	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5										
14	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3										
15	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4										
16	4	5	5	5	5	5	5	2	2	4	3	5	4	5	5	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4										
17	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4										
18	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4										
19	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4										
20	4	4	4	5	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3										
21	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	2	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3										
22	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5										
23	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3										
24	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5										
25	3	3	4	5	5	5	4	5	3	5	3	4	3	5	3	5	4	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4										
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4										
27	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	2	2	2	1	2	1	4	5	4	3	5	4	4	4	5										
28	5	1	5	5	5	5	5	4	4	4	2	3	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	4	5	3	5										
29	5	4	3	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	4	3	3										
30	5	4	3	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	4	3	3										
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4										
32	2	3	4	4	3	5	5	4	3	3	2	4	5	3	3	3	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3										
33	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5										
34	4	5	5	5	5	5	5	2	2	4	3	5	4	5	5	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4										
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4										
36	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	2	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4										

Ribbon area containing font settings (Calibri, size 11), alignment options, and editing tools like Autosuma, Rellenar, and Ordenar y filtrar.

Formula bar showing 'AO21' and a dropdown menu with 'X' and 'fx' icons.

Spreadsheet grid with 40 rows (1-40) and columns A through AK. The data consists of numerical values (3, 4, 5) representing survey responses for various items (Item1 to Item28).

Anexo 7. Plan de acción

Objetivos	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsable	Inversión	
Objetivo 1 Realizar 15 talleres interactivos en base a las características del liderazgo transformacional para marzo del 2021.	Diseñar un plan de capacitaciones enfocados a desarrollar las dimensiones del liderazgo transformacional, que especifique indicadores, tiempo, responsables e inversión necesaria para cumplir con los objetivos del plan.	Recursos humanos 05 ponente especialista en desarrollo de liderazgo transformacional	N° de talleres: 15 Inicio: Marzo	Jefe de recursos humanos	S/. 10,000	
	Convocar a expertos en desarrollo habilidades de liderazgo transformacional, de tal modo que brinden charlas y talleres a los jefes la subgerencia.	Recursos materiales 04 cuadernillos 04 lapicero 01 proyector 01 ecran				
	Sensibilizar a los jefes de la subgerencia de Educación a través de una reunión informativa de tal modo que, se encuentren informados acerca del plan de acciones que se tiene planeado realizar.					
	Capacitar a jefes la subgerencia en temas relacionados a las dimensiones del liderazgo transformacional con finalidad de que estas mejoren.					

Objetivo 2 Realizar 4 talleres interactivos sobre comunicación asertiva y empowerment a los jefes de la subgerencia.	Realizar 2 talleres de comunicación asertiva a los jefes de la subgerencia, a fin de que transmitan la información de manera fluida, clara y concisa, eliminando sesgos de información y posibles conflictos, mediante un proceso dinámico e interactivo.	Recursos humanos: 1 ponente especialista en estrategias de comunicación asertiva 1 ponente especialista en desarrollo de técnicas de empowerment	N° de talleres: 2 Horas por taller: 2 horas	Jefe de recursos humanos	S/. 1,500.00
	Realizar 2 taller interactivo sobre técnicas de empowerment, con la finalidad de que los jefes otorguen mayor autonomía y responsabilidad a los trabajadores.	Recursos materiales: 04 cuadernillos 04 lapicero 01 proyector 01 ecran	N° de talleres: 2 Horas por taller: 2 horas		S/. 1,500.00

Objetivo 3 Realizar actividades relacionadas al desarrollo de habilidades creativas e innovadoras entre jefes y trabajadores	Realizar 2 talleres interactivos enfocados a promover las habilidades creativas e innovadoras en los jefes de la subgerencia, con la finalidad de mejorar su perfil profesional y brinden nuevas propuestas de proyectos educativas.	Recursos humanos - 01 ponente especialista en desarrollo de habilidades creativas e innovadoras y herramientas relacionadas	N° de talleres: 2 Horas por taller: 2 horas	Jefe de recursos humanos	S/. 2,000.00
	Capacitar a los jefes de la subgerencia sobre la herramienta de gestión Design Thinking, con la finalidad de que puedan expresar y caracterizar las nuevas propuestas educativas y sean visibles para toda subgerencia de Educación.		Recursos materiales - 04 cuadernillos - 04 lapicero - 01 proyector - 01 ecran		N° de talleres: 1 Horas por taller: 1 hora
	Realizar reuniones o conversatorios mensuales entre jefes y trabajadores, a fin de que puedan expresar sus ideas respecto a nuevas propuestas educativas.		Duración: 45 minutos		

Objetivo 4 Realizar actividades dinámicas de motivación y trabajo en equipo	Realizar actividades de integración cada 2 meses con todos los trabajadores de la subgerencia de Educación, a través de dinámicas interactivas (Ice breaker) basados en los valores de la institución.	Recursos humanos: 1 ponente Recursos materiales: 4 cuadernillos 4 lapicero	Duración: 1 hora	Jefe de recursos humanos	S/. -
	Realizar conversatorios o charlas motivacionales entre jefes y trabajadores cada 15 días, con el propósito inducir cambios positivos en las actitudes y comportamiento del equipo de trabajo e incentivarlos al logro de los objetivos.	1 proyector 1 ecran	Duración: 45 minutos		S/. -
Objetivo 5 Realizar 2 talleres sobre habilidades interpersonales e inteligencia emocional	Realizar 4 talleres sobre habilidades interpersonales, tales como ética, respeto, empatía y gestión de conflictos, a fin de mejorar la relación entre el jefe y el trabajador.	Recursos humanos: 2 ponente Recursos materiales: 4 cuadernillos	N° de talleres: 4 Horas por taller: 1 hora	Jefe de recursos humanos	S/. 2,500.00
	Realizar 4 talleres de desarrollo de inteligencia emocional con la finalidad de que los jefes puedan percibir, expresar, comprender y gestionar sus propias emociones y las del equipo de trabajo.	4 lapicero 1 proyector 1 ecran	N° de talleres: 4 Horas por taller: 1 hora		S/. 2,500.00
Total					S/. 10,000.00