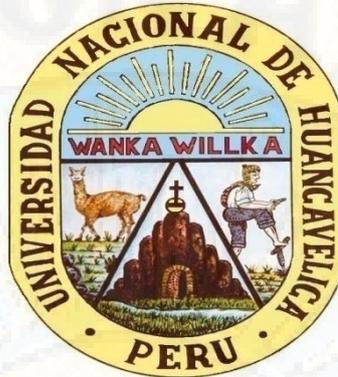


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley N° 25265)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
ACORIA, AÑO 2017

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

BACH. ADM. GABY PILAR MANCHA JORGE
BACH. ADM. DEYSY FLOR ZUÑIGA PARI

HUANCAVELICA – 2018

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 06 DÍAS DEL MES DE Diciembre DEL AÑO 2018, A HORAS 03:00 pm, SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva

SECRETARIO: Mg. Alberto Vergara Amos

VOCAL: Mg. Adm. Daniel Guispe Vidalon

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 698-2018-FCF-R-UNH; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"Estilos de liderazgo y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Municipalidad distrital de Acoria Año 2017"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): Maucha Jorge Gaby Pilar

Zuñiga Pari Deyzy

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Maucha Jorge Gaby Pilar

PRESIDENTE: Aprobado

SECRETARIO: Aprobado

VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: Aprobado por unanimidad

BACHILLER: Zuñiga Pari Deyzy

PRESIDENTE: Aprobado

SECRETARIO: Aprobado

VOCAL: Aprobado

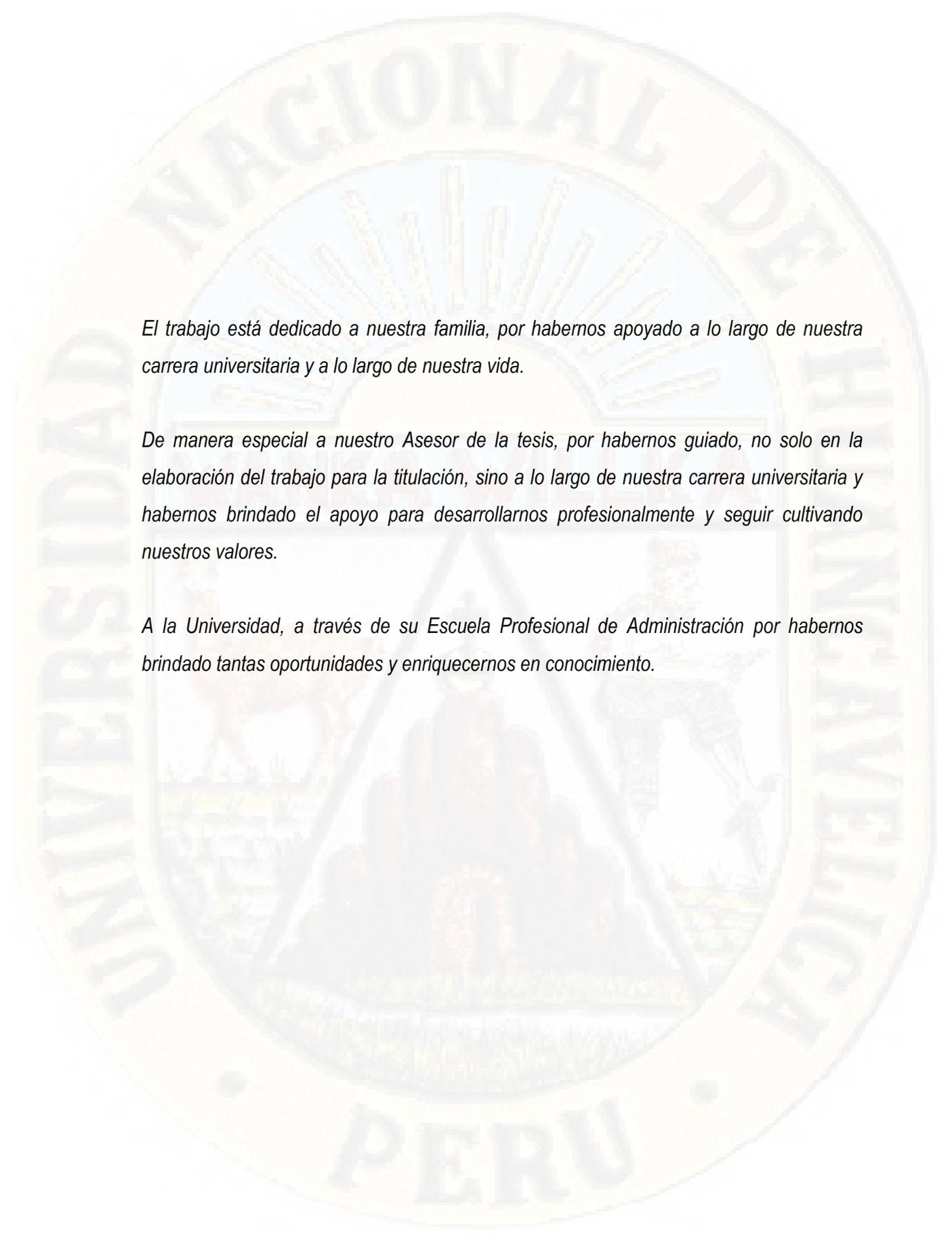
RESULTADO FINAL: Aprobado por unanimidad

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

[Firma]
PRESIDENTE

[Firma]
VOCAL

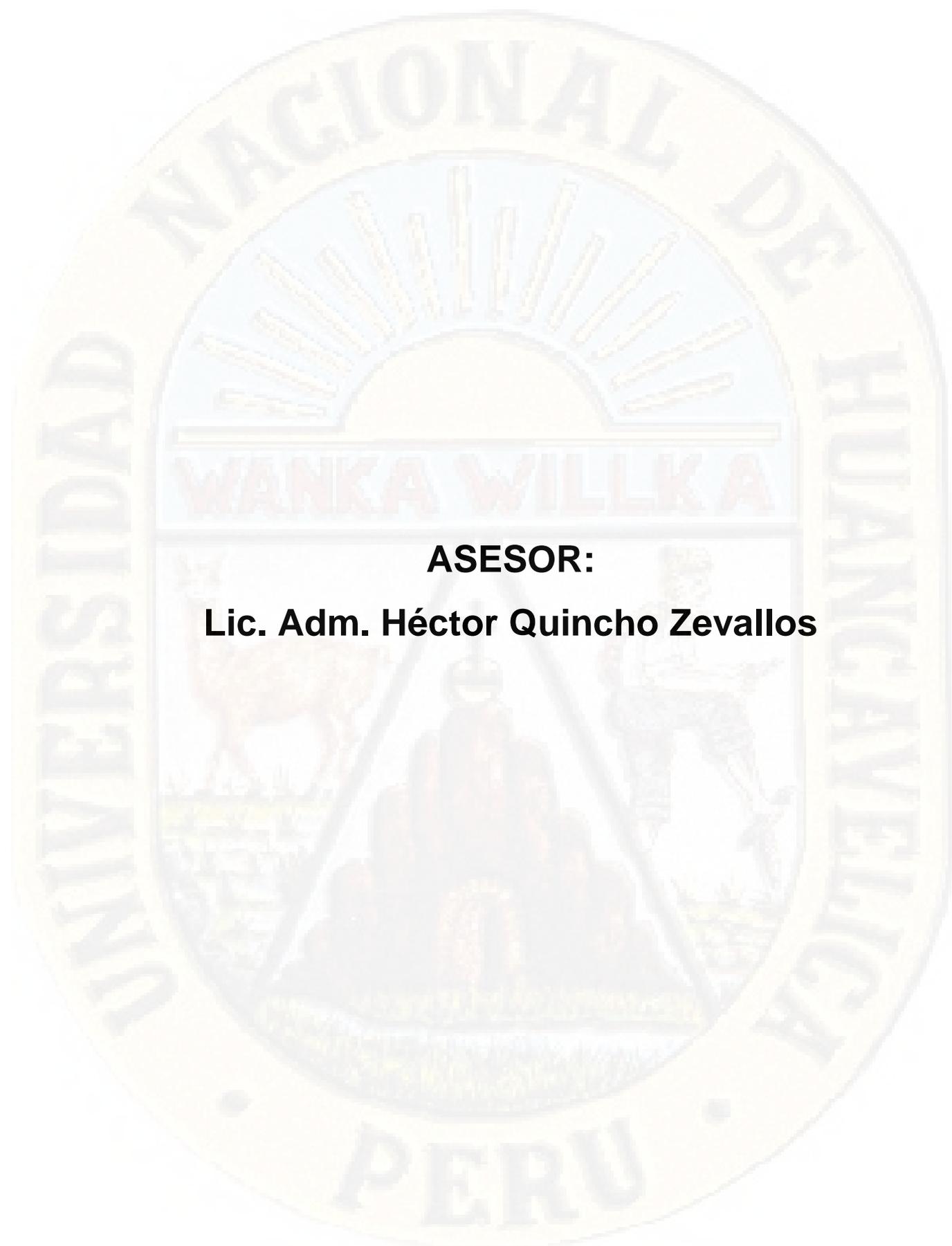
[Firma]
SECRETARIO



El trabajo está dedicado a nuestra familia, por habernos apoyado a lo largo de nuestra carrera universitaria y a lo largo de nuestra vida.

De manera especial a nuestro Asesor de la tesis, por habernos guiado, no solo en la elaboración del trabajo para la titulación, sino a lo largo de nuestra carrera universitaria y habernos brindado el apoyo para desarrollarnos profesionalmente y seguir cultivando nuestros valores.

A la Universidad, a través de su Escuela Profesional de Administración por habernos brindado tantas oportunidades y enriquecernos en conocimiento.



ASESOR:

Lic. Adm. Héctor Quincho Zevallos

RESUMEN

Hoy es vital entender que un líder puede influenciar a sus colaboradores de maneras sutiles y de formas de vínculo, considerando que el líder logra la visión de la organización con ayuda de la motivación e inspiración en las personas a su cargo. Haciendo referencia a las consideraciones en la investigación se planteó el objetivo de determinar la relación de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2017.

El estudio desarrollado tiene la tipología de investigación Aplicada a un nivel descriptivo correlacional y con un diseño no experimental de corte transeccional; asimismo, se utilizaron el método científico como método general y los métodos específicos: inductivo, deductivo y el correlacional.

Para el proceso de recolección de la información se empleó la técnica de la encuesta y su instrumento siendo el cuestionario de preguntas, para las cuales se estableció una escala de valoración de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, para las preguntas propuestas según las dimensiones de cada variable.

La población y muestra lo constituyeron las 45 personas que laboran en la Municipalidad Distrital de Acoria, entre personal nombrado y contratado bajo su diferentes modalidades; para luego realizar la interpretación de los resultados mediante la estadística descriptiva: tablas de resumen simple, diagrama de barras, diagrama de sectores y medidas de tendencia central; y la estadística inferencial para la prueba de hipótesis, con la medida de correlación r de Pearson, a fin de contrastar la hipótesis de investigación respecto a los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional.

Según los resultados a los que se llegó muestran una intensidad de relación entre las variables en 50,0%, el cual dentro del dominio probabilístico se tipifica como *correlación positiva media*; asimismo, la relación encontrada para las dimensiones orientación a las personas y experiencia en el trabajo es de 37,0%, para las dimensiones orientación a las personas y ámbito de trabajo es de 48,0%, para las dimensiones orientación a las tareas y la experiencia en el trabajo es de 43,0%, y para la dimensiones orientación a las tareas y el ámbito de trabajo se halló una correlación de 47,0%

Palabras clave: Estilos de liderazgo, compromiso organizacional, orientación a las personas y tareas, experiencia y ámbito de trabajo.

ABSTRACT

Today it is vital to understand that a leader can influence his colleagues in subtle ways and forms of link, considering that the leader manages the vision of the organization with the help of the motivation and inspiration in their dependants. By reference to considerations in the research was to determine the relationship of leadership styles in the organizational commitment of administrative staff in the district municipality of Acoria to the year 2017.

The study developed is the typology of research applied to a correlational descriptive level and with a non-experimental transectional cut design; also, the scientific method as a general method and specific methods were used: inductive, deductive and the correlational.

The process of data collection was used to survey technique and its instrument being the questionnaire, which was established a rating scale never, almost never, sometimes, almost always and always, for questions proposals according to the dimensions of each variable.

Population and sample constituted it 45 people working in the municipality, Acoria district, between personnel appointed and hired under its different modalities; then make the interpretation of the results through descriptive statistics: tables of simple overview, bar chart, diagram of sectors and measures of central tendency; and inferential statistics for testing hypotheses, with the measure of correlation Pearson's r , in order to contrast the hypothesis of research with respect to the styles of leadership and organizational commitment.

According to the results was that show an intensity of relationship between variables 50,0%, which within the domain probability is typified as a positive correlation; also the ratio found for dimensions orientation to people and experience in work is 37.0% for dimensions orientation people and scope of work is 48.0%, for dimensions-oriented tasks and experience in the work is 43.0%, and a correlation of 47,0% was found for the dimensions, orientation to the tasks and scope of work.

Key words: Styles of leadership, organizational commitment, focus on people and tasks, experience and scope of work.

ÍNDICE

Pág.

CARÁTULA

DEDICATORIA

ASESOR

RESUMEN

ABSTRAC

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3. OBJETIVO: General y Específicos.....	16
1.4. JUSTIFICACIÓN	17

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES	18
2.1.1. A Nivel Nacional	18
2.1.2. A Nivel Local.....	22
2.2. BASES TEÓRICAS.....	25
2.2.1. Estilos de Liderazgo	25
2.2.1.1. Definiciones de Líder	25
2.2.1.2. Importancia del Liderazgo	26
2.2.1.3. Cualidades de un Líder.....	27
2.2.1.4. Cuatro Estilos de Liderazgo.....	28
2.2.1.5. Determinación de un Estilo Apropiado de Liderazgo	33
2.2.1.6. Elección y Desarrollo de un Estilo de Liderazgo.....	35
2.2.1.7. Características del Liderazgo en Pleno Siglo XXI.....	37
2.2.1.8. Aspectos Prácticos que el Líder no debe Descuidar	38

	Pág.
2.2.2. Compromiso Organizacional.....	39
2.2.2.1. Tipos de Compromiso Organizacional.....	40
2.2.2.2. La Escala de Compromiso Organizacional.....	42
2.2.2.3. Estructura de la Escala de Compromiso Organizacional.....	43
2.2.2.4. Validez y Confiabilidad de la Escala de Compromiso Organizacional.....	44
2.2.2.5. Compromiso y Motivación	46
2.2.2.6. Enfoque Tridimensional del Compromiso Organizacional	47
2.2.2.7. Los Bienes y su Relación con los Tipos de Compromiso	49
2.2.2.8. Eficiencia Organizacional	51
2.3. HIPÓTESIS.....	52
2.3.1. Hipótesis General	52
2.3.2. Hipótesis Específicas.....	52
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	53
2.5. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES	56

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	58
3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	59
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	59
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	60
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	60
3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	60

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE DATOS	63
4.1.1. Análisis e Interpretación de la Distribución de Frecuencias de Resultados de la Variable: Estilos de Liderazgo.....	63
4.1.2. Análisis e Interpretación de la Distribución de Frecuencias de Resultados de la Variable: Comportamiento Organizacional.....	66

Pág.

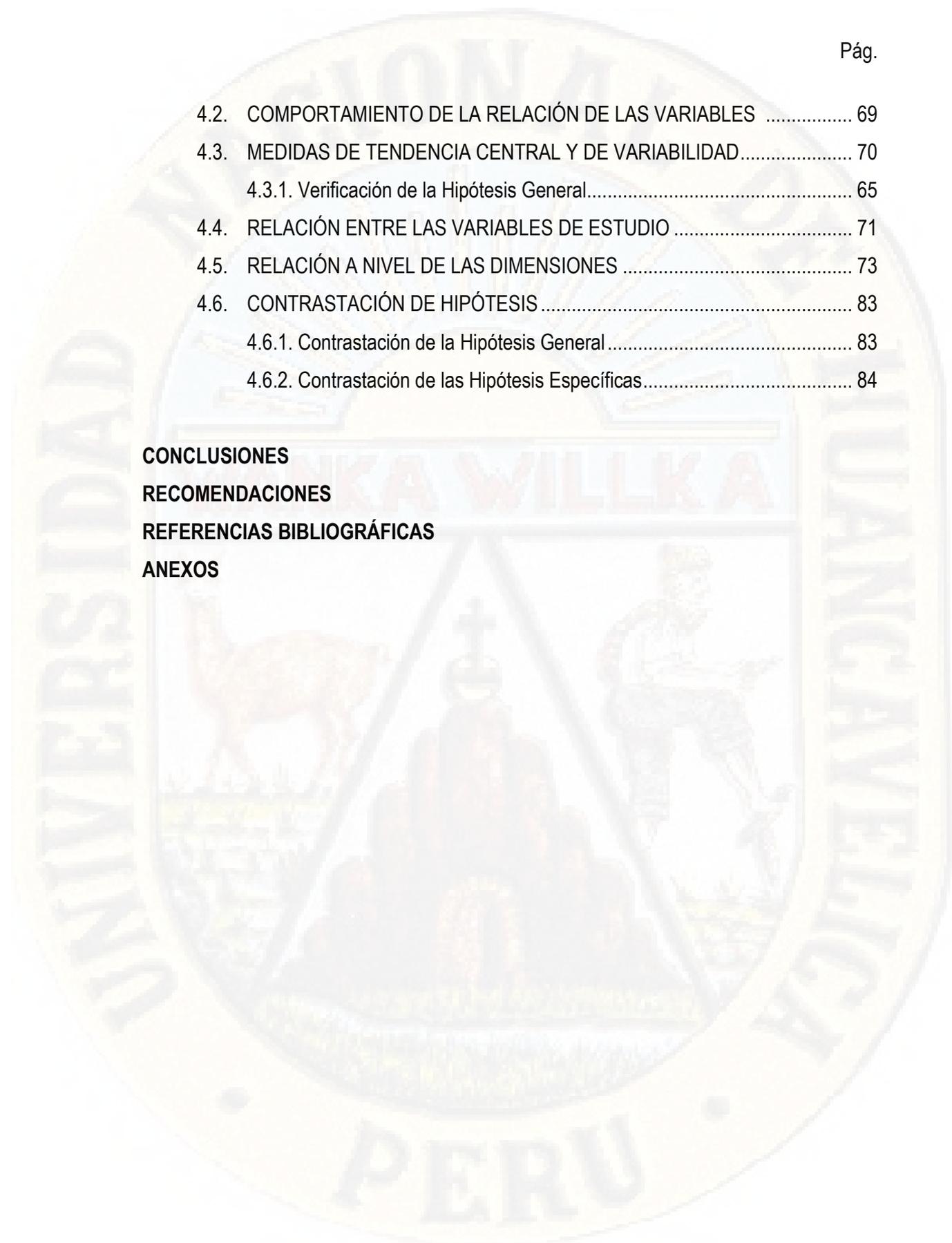
4.2. COMPORTAMIENTO DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES	69
4.3. MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y DE VARIABILIDAD	70
4.3.1. Verificación de la Hipótesis General.....	65
4.4. RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DE ESTUDIO	71
4.5. RELACIÓN A NIVEL DE LAS DIMENSIONES	73
4.6. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	83
4.6.1. Contrastación de la Hipótesis General	83
4.6.2. Contrastación de las Hipótesis Específicas.....	84

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS



INTRODUCCIÓN

En el siglo XX, el concepto de liderazgo fue evolucionando en diversos enfoques, desde la teoría del gran hombre, pasando por la teoría de los rasgos, la teoría del comportamiento, la de contingencia (o situacional) y la de influencia, hasta llegar a la teoría de las relaciones, que reúne las consideraciones de las teorías anteriores, y hace énfasis en la importancia de la interrelación entre personas y equipos de trabajo, la capacidad de comunicarse efectivamente, de escuchar a otros de manera activa y de resolver problemas (Giraldo y Naranjo 2014).

Las cambiantes condiciones históricas, sociales, económicas y culturales de los últimos años siguen teniendo efectos sobre las miradas en torno al liderazgo y su importancia, en todos los niveles del ser humano, desde el personal, pasando por el empresarial, corporativo, hasta el territorial, comunidades de países, incluso en las decisiones que definirán la suerte de nuestro planeta. Es innegable la influencia que ejerce el líder, lo importante es identificar cuáles son los componentes que deben considerarse para guiar a los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos.

Bajo el entendimiento de que cada individuo, en general, y los líderes y colaboradores, en particular, experimentan una verdad distinta con relación a sus necesidades y afectos, es importante resaltar que no puede generalizarse la respuesta de cada uno ante el mismo estímulo, ni se puede encasillar a todos de acuerdo a las aproximaciones teóricas que se vaya presentando. Se considera a la persona del líder como más parecida a la definición de un estilo que de otro, entendiendo que las características definidas para más de un estilo distinto podrían coexistir en la misma persona del líder, pudiéndose dar más énfasis a una u otra de acuerdo al contexto que se vive en cada organización en particular, incluyendo también las características y estilos de aprendizaje o la labor que realizan los seguidores o subordinados.

Los gerentes, en la mayoría de las organizaciones, desarrollan cada día, por medio de sus experiencias y aprendizajes, nuevas habilidades que les permiten crecer tanto personalmente como profesionalmente ya que integran las rutinas de gestión como un elemento clave en la asimilación de las principales competencias que les permite exteriorizar los comportamientos claves que llevan al éxito a la organización mediante la acción adecuada y requerida frente a las diversas situaciones tanto internas como externas.

La labor gerencial implica el desarrollo de diferentes competencias que permiten a la organización contar con personas idóneas para el cargo y de esta manera trascender incluso la forma como fueron nombrados, es decir que no basta con tener el título de gerente para ser y actuar como tal frente a las realidades cada vez más cambiantes y dinámicas del entorno organizacional.

Si bien es cierto que algunos autores, entre ellos Marcus Buckingham, desarrollan un modelo donde divorcian claramente el liderazgo de la gerencia, en el entendido que cada uno de ellos tiene una función y responsabilidad diferente en la organización y de esta manera permite elaborar una reflexión que se aproxima a la urgencia de reconocer que la función pragmática de uno y otro es diferente, es decir, y en eso lo acompaño, que no todo gerente es líder ni todo líder es gerente y que por tanto existen dos orillas diferentes desde donde la praxis organizacional identifica y separa claramente la contribución del líder y del gerente en la gestión organizacional.

Sin embargo, con el fin de invitar a los gerentes a reconocer que el liderazgo sigue siendo una condición necesaria para el ejercicio gerencial integramos en esta reflexión el liderazgo desde la perspectiva gerencial. Con esta perspectiva la investigación se estructuró de la siguiente manera:

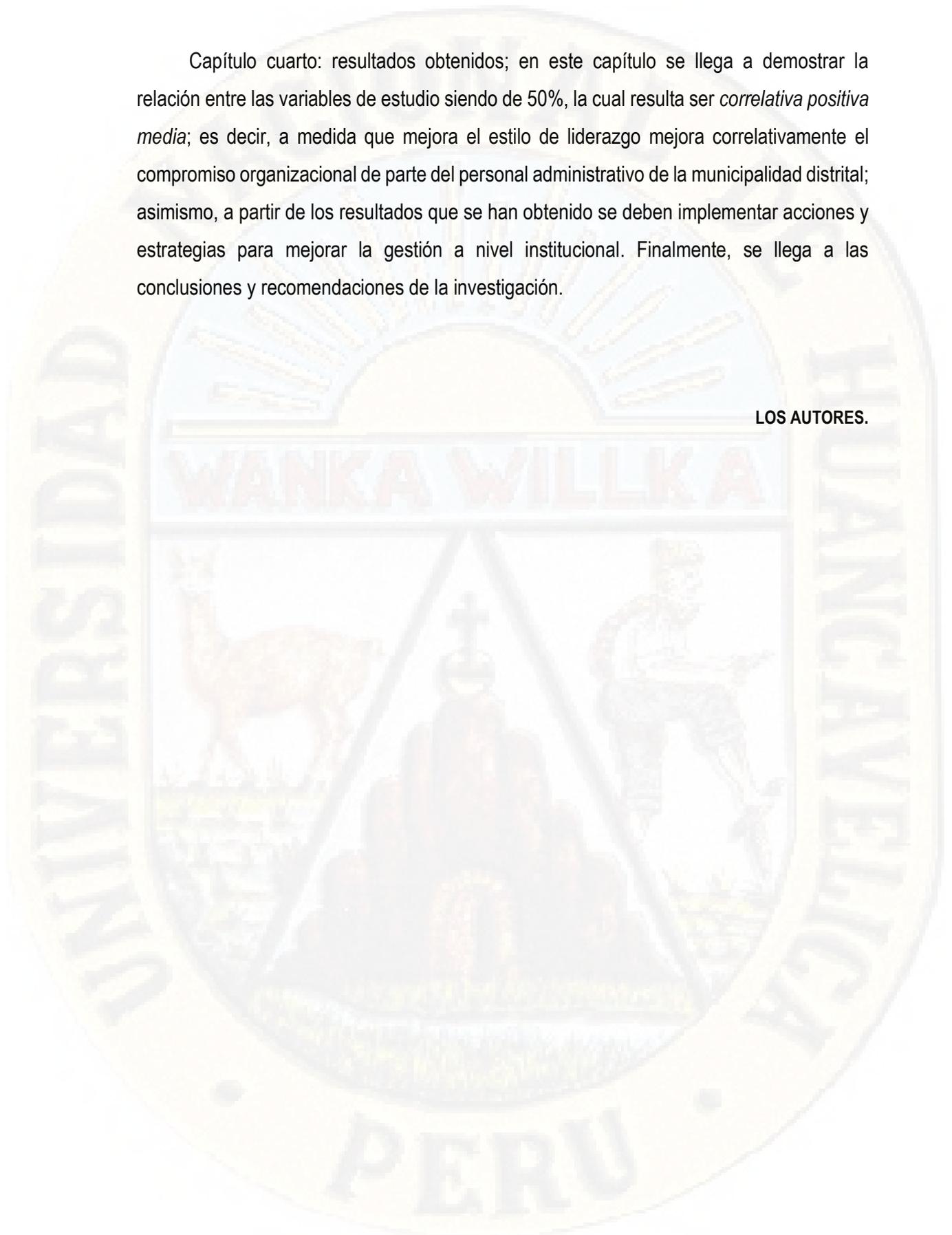
Capítulo primero: planteamiento del problema; referido a la contextualización del problema en estudio, la determinación de los objetivos y la justificación de la investigación.

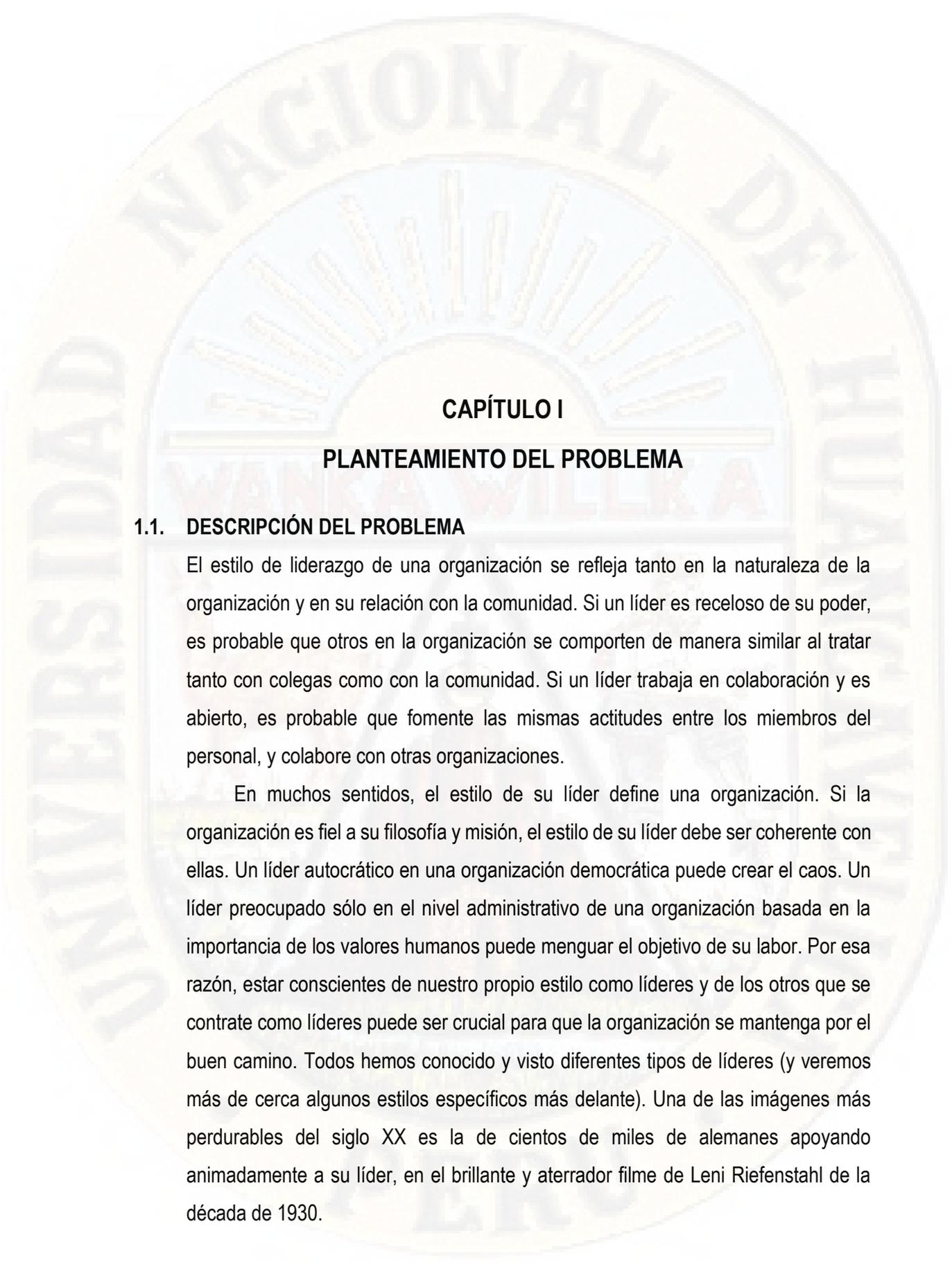
Capítulo segundo: marco teórico; consideramos parte esencial de la investigación, en este capítulo se revisa y analiza los fundamentos teóricos respecto a cada variable en estudio, con lo cual se tiene el sustento teórico que permite explicar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional del personal administrativo.

Capítulo tercero: marco metodológico; comprende el tipo y nivel de la investigación, siendo el tipo aplicada de nivel descriptivo correlacional; el diseño presentado es el no experimental de corte transversal; los métodos empleados son el método científico como método general y los métodos específicos como el inductivo, deductivo y correlacional; la población y muestra estuvo conformado por las 48 personas identificadas como personal directivo y administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, el cual se procesó, analizo, organizo, clasifico, codifico y tabulo toda la información permitiendo obtener datos importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo cuarto: resultados obtenidos; en este capítulo se llega a demostrar la relación entre las variables de estudio siendo de 50%, la cual resulta ser *correlativa positiva media*; es decir, a medida que mejora el estilo de liderazgo mejora correlativamente el compromiso organizacional de parte del personal administrativo de la municipalidad distrital; asimismo, a partir de los resultados que se han obtenido se deben implementar acciones y estrategias para mejorar la gestión a nivel institucional. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

LOS AUTORES.





CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El estilo de liderazgo de una organización se refleja tanto en la naturaleza de la organización y en su relación con la comunidad. Si un líder es receloso de su poder, es probable que otros en la organización se comporten de manera similar al tratar tanto con colegas como con la comunidad. Si un líder trabaja en colaboración y es abierto, es probable que fomente las mismas actitudes entre los miembros del personal, y colabore con otras organizaciones.

En muchos sentidos, el estilo de su líder define una organización. Si la organización es fiel a su filosofía y misión, el estilo de su líder debe ser coherente con ellas. Un líder autocrático en una organización democrática puede crear el caos. Un líder preocupado sólo en el nivel administrativo de una organización basada en la importancia de los valores humanos puede menguar el objetivo de su labor. Por esa razón, estar conscientes de nuestro propio estilo como líderes y de los otros que se contrate como líderes puede ser crucial para que la organización se mantenga por el buen camino. Todos hemos conocido y visto diferentes tipos de líderes (y veremos más de cerca algunos estilos específicos más adelante). Una de las imágenes más perdurables del siglo XX es la de cientos de miles de alemanes apoyando animadamente a su líder, en el brillante y aterrador filme de Leni Riefenstahl de la década de 1930.

El triunfo de la voluntad, acerca de la propaganda nazi. Franklin, Roosevelt reconfortó a una nación paralizada por la depresión económica explicando: "No tenemos nada que temer, sólo al propio temor". John Kennedy captó a toda una generación de estadounidenses con esta frase célebre: "No preguntes qué es lo que tu país puede hacer por ti; pregunta qué es lo que tú puedes hacer por tu país".

Todas estas son representaciones (con diversos propósitos) de grandes líderes motivadores, haciendo magia a través de sus discursos. Nuestro concepto de liderazgo tiende a inclinarse hacia esos ejemplos, pero hay otros tipos de líderes también. Gandhi, sentado y deambulando en un polvoriento patio de la India; John Lewis siendo brutalmente golpeado en Mississippi; Vaclav Havel, negándose a vengarse de los ex burócratas comunistas de Checoslovaquia; Nelson Mandela, sentado en la cárcel de Robben, éstas también son imágenes de liderazgo.

La combinación de la concepción de liderazgo del líder y de la organización y la manera de dirigir del líder hace mucho para definir el estilo de liderazgo. Además, las características del liderazgo son casi siempre reflejadas en las relaciones con el personal y entre ellos, los participantes, la junta directiva y otros relacionados con la organización, así como en sus políticas, procedimiento y programas. Regresaremos a esta idea con más detalle cuando examinemos estilos específicos.

También hay otros factores que entran en juego cuando se define el estilo de liderazgo. En algunas organizaciones, por ejemplo, se espera que los líderes consigan resultados y que fomenten y apoyen el cambio. En otras, se espera que mantengan el statu quo. En algunas, se espera que sean proactivos y firmes y enérgicos; en otros, más pasivos. Todos estos elementos (los conceptos de liderazgo, métodos de liderar, la actitud hacia el cambio, firmeza) se combinan con las personalidades y la experiencia individual de diferentes maneras para crear distintos estilos de líderes.

Existen varias teorías sobre el estilo de liderazgo. Muchas incluyen una escala dos estilos opuestos con un número de paradas intermedias entre ellas. Aquí, intentaremos presentar cuatro estilos que resumen muchas de las teorías existentes, y mostrar cómo éstos interactúan con otros, es decir, una manera completa de ver al estilo de liderazgo. Bajo esta perspectiva surge formular el problema de investigación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cómo se relacionan los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2017?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Cómo se relacionan las dimensiones orientado a las personas y la experiencia en el trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria?

¿Cómo se relacionan las dimensiones orientado a las personas y el ámbito de trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria?

¿Cómo se relacionan las dimensiones orientado a las tareas y la experiencia en el trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria?

¿Cómo se relacionan las dimensiones orientado a las tareas y el ámbito de trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2017

1.3.2. Objetivos Específicos

Conocer la relación de las dimensiones orientado a las personas y la experiencia en el trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

Conocer la relación de las dimensiones orientado a las personas y el ámbito de trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

Conocer la relación de las dimensiones orientado a las tareas y la experiencia en el trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

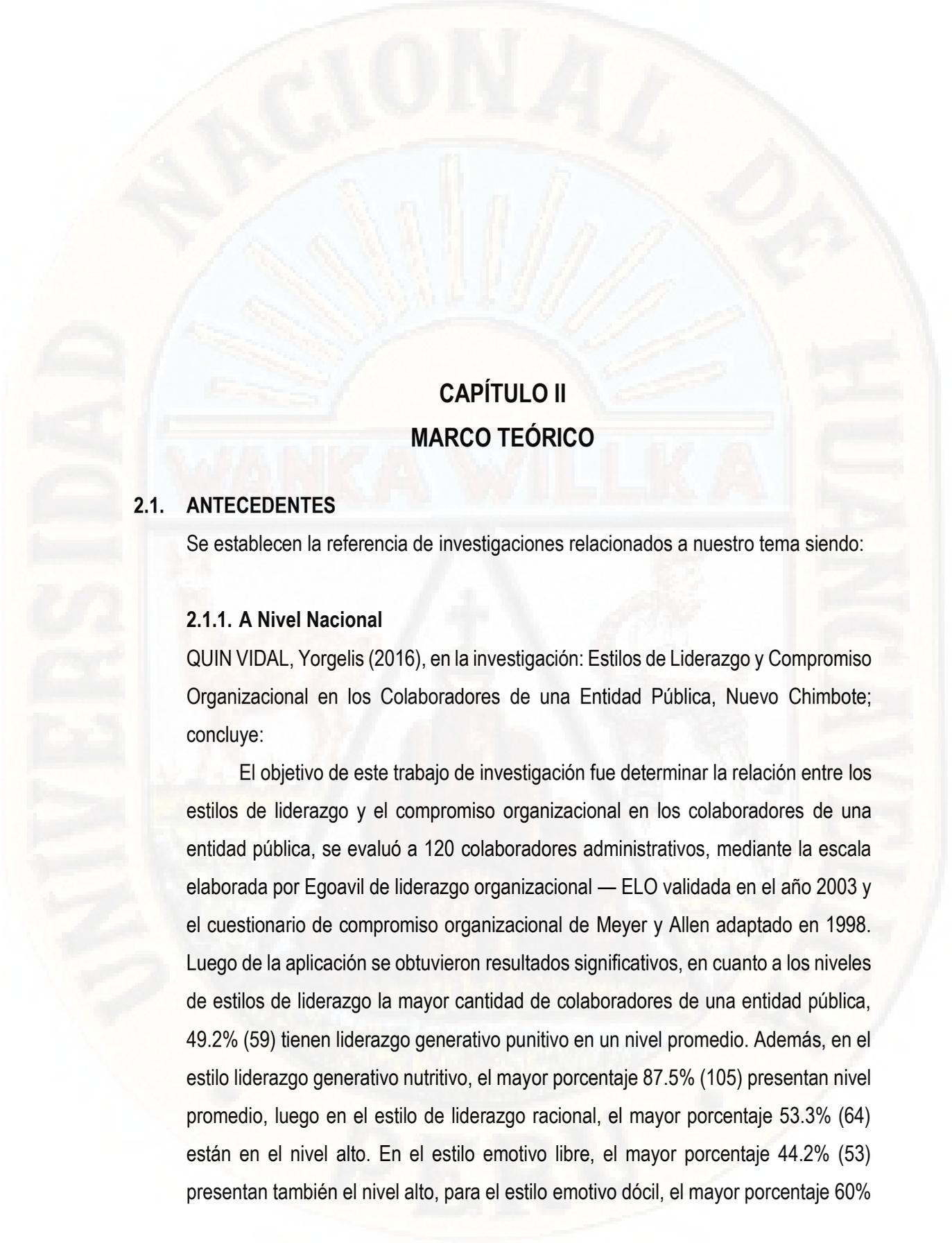
Conocer la relación de las dimensiones orientado a las tareas y el ámbito de trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La justificación de la investigación radicó en la necesidad de conocer relación entre los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, para lograr en cierta manera los objetivos institucionales.

La justificación de valor teórico, refiere a la inquietud que surge por parte de los investigadores en profundizar el enfoque teórico en razón al problema de estudio, con las que se contrastó y complementaron el conocimiento previo.

La justificación metodológica, toma en cuenta el uso de métodos y técnicas específicas que sirvieron de aporte para la investigación, así como también para ser tomado en cuenta en otros estudios similares.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Se establecen la referencia de investigaciones relacionados a nuestro tema siendo:

2.1.1. A Nivel Nacional

QUIN VIDAL, Yorgelis (2016), en la investigación: Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional en los Colaboradores de una Entidad Pública, Nuevo Chimbote; concluye:

El objetivo de este trabajo de investigación fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, se evaluó a 120 colaboradores administrativos, mediante la escala elaborada por Egoavil de liderazgo organizacional — ELO validada en el año 2003 y el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen adaptado en 1998. Luego de la aplicación se obtuvieron resultados significativos, en cuanto a los niveles de estilos de liderazgo la mayor cantidad de colaboradores de una entidad pública, 49.2% (59) tienen liderazgo generativo punitivo en un nivel promedio. Además, en el estilo liderazgo generativo nutritivo, el mayor porcentaje 87.5% (105) presentan nivel promedio, luego en el estilo de liderazgo racional, el mayor porcentaje 53.3% (64) están en el nivel alto. En el estilo emotivo libre, el mayor porcentaje 44.2% (53) presentan también el nivel alto, para el estilo emotivo dócil, el mayor porcentaje 60%

(72) tienen el nivel bajo y para el estilo emotivo indócil, el mayor porcentaje 52.5% (63) presentan el promedio y en el compromiso organizacional en un nivel promedio con un (97.5%), para la correlación de las dos variables, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, evidenciando que existe una correlación con dos de los estilos de liderazgo, el generativo punitivo (-0.1911 y el emotivo dócil (-0.165).

LOZA AMACIFUENTES, Estéfani Milagros (2014), en la investigación: Liderazgo y Compromiso Organizacional en los Docentes de la Institución Educativa Particular "Simón Bolívar" de la ciudad de Tarapoto; concluye:

La investigación revisa los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional como variables que permiten condiciones adecuadas en cuanto se presentan como condiciones fundamentales para el desarrollo organizacional. Se planteó como objetivo principal, establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional en docentes de la institución educativa privada "Simón Bolívar" de la ciudad de Tarapoto. La población asciende a 100 docentes, 65% varones y 35% mujeres; 15% con grado académico de magíster, 56% con título de licenciado en educación y 19% provienen de educación superior pedagógica. Siendo el 100% personal contratado con 2 a 3 años de servicio. Los resultados indican que el estilo de liderazgo predominante es el "transaccional" y el compromiso organizacional predominante es el "afectivo". Se concluye que existe relación entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional.

MINAYA CANALES, Manuel S. (2014), en la investigación: El Liderazgo Transformacional de los Directivos y las Actitudes de los Docentes hacia el Compromiso Organizacional en la institución educativa N° 5084 "Carlos Philips Previ" Callao 2010 — 2011; concluye:

Se ha diseñado un estudio descriptivo correlacional con el objetivo de determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa N° 5084 "Carlos Philips Previ" Callao. La muestra estuvo constituida por 39 empleados de la Institución Educativa, entre docentes y personal directivo.

Para la medición de la variable Liderazgo transformacional se diseñó un instrumento compuesto de 36 ítems los cuales miden el Liderazgo transformacional en cuatro dimensiones: consideración Individual, Estimulación Intelectual: 9 Ítems, Motivación/ Inspiración y Tolerancia Psicológica. Para la medición de la variable Compromiso organizacional docente se aplicó un cuestionario constituido por 27 ítems a cuál mide esta variable en tres dimensiones: Compromiso ético moral, Compromiso con los alumnos y Compromiso social.

El análisis inferencial mediante el estadístico de la correlación de Pearson permitió hallar una alta correlación positiva y significativa entre la variable Liderazgo transformacional y la Variable Actitudes para el compromiso organizacional docente ($r= 0.948$ y $p_valor =0.00$). Asimismo se correlacionó la variable actitudes de compromiso organizacional docente con cada una de las dimensiones de la variable Liderazgo, encontrándose una alta correlación positiva y significativa con la dimensión Consideración individual ($r= 0.942$ y $p_valor = 0.000 < 0.05$); con la dimensión Estimulación intelectual, ($r= 0.942$ y $p_valor = 0.00 < 0.05$); con la dimensión motivación/ inspiración ($r= 0.942$ y $p_valor = 0.00 < 0.05$) y con la dimensión Tolerancia psicológica ($r= 0.945$ y $p_valor < 0.05$). Los resultados aportan suficiente evidencia empírica para concluir que liderazgo transformacional se relaciona significativamente con las actitudes de compromiso organizacional en la institución educativa N° 5084 "Carlos Philips Previ" Callao 2013.

ARCE BALTAZAR, Gilmar J. y MALVAS ROJAS, Yony M. (2014), en la investigación: El Clima Organizacional y las Relaciones Interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari — 2013; concluye:

En el contexto mundial, nacional y local existe una marcada preocupación por mejorar el clima organizacional de las instituciones educativas a través de una mejora de las relaciones interpersonales con la finalidad de lograr los objetivos institucionales. Si en las organizaciones educativas existe un clima favorable y buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores, mayores serán las posibilidades de que esta ofrezca un servicio de calidad a la población. Pero se observó que en las instituciones educativas de Huari tanto el clima como las relaciones interpersonales son deficientes.

Esta situación dio lugar a la pregunta ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la Institución Educativa "Manuel González Prada" de Huari - 2013? Para responder se planteó como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales. El estudio es de tipo descriptivo, diseño no experimental, transversal-correlacional. Se realizó con una muestra no probabilística de 48 trabajadores entre directivo, jerárquico, docente y administrativos.

La evidencia se recogió mediante un cuestionario de 35 ítems, cuya validez se verificó recurriendo a juicio de expertos, con una opinión favorable del 86%; la confiabilidad se constató mediante el coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach, q:10 arrojó a = .944 (excelente confiabilidad). Los resultados demostraron que entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari existe una alta correlación (= .790**), significativa al .000 (**p < .01). Estos resultados permitirán tomar decisiones e idear crear estrategias para mejorar el entorno laboral en el que se desenvuelven los trabajadores.

CAMPOS LIVAQUE, Lily R. (2012), en la investigación: Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla — Región Callao; concluye:

El propósito del estudio fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, Región Callao, el diseño de investigación fue el correlacional. Los participantes fueron 100 docentes, padres de familia y estudiantes. Los instrumentos empleados fueron la escala de liderazgo directivo (Ruiz, 2009) que medía las dimensiones autocrático, democrático y liberal y el cuestionario de clima organizacional (Berrocal, 2007) que media las dimensiones identidad, integración y motivación institucional. Ambos presentaron validez y confiabilidad estadística. Los resultados se obtuvieron a través de la prueba Chi cuadrado.

2.1.2. A Nivel Local

ORTIZ TAÍPE, Luis A. y REPUELLO SOTO, Jenny M. (2015), en la investigación: Estilos de liderazgo y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Acoria durante el año 2015; concluye:

Los tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y permisivo de la investigación se enfoca en mejorar el manejo del personal de la institución debido a los constantes cambios del entorno, en innovación y el establecimiento de nuevas tendencias, de tal manera que establecer un sistema de liderazgo permite mejorar el desempeño laboral de cada uno de sus empleados.

De acuerdo al objetivo de la investigación que es determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015. Se planteó el nivel de Investigación descriptivo y correlacional, lo que nos permite describir la relación existente entre las dos variables, para alcanzar los objetivos planteados y demostrar la hipótesis de investigación. El estudio también se realizó teniendo en cuenta el diseño de la investigación, y se utilizó las técnicas de la estadística descriptiva tales como tablas de frecuencia simple, gráfico de barras, gráficos circulares, así como las técnicas de la estadística inferencial para la respectiva inferencial para la respectiva contrastación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante el estadístico de prueba de Coeficiente de Correlación de Spearman.

Para esta investigación se hizo uso la técnica el alfa de cronbach para validar el instrumento y la confiabilidad que no es otra cosa que el análisis de la varianza. La escala de nuestro instrumento, según esta técnica, tiene una confiabilidad de 0,94; es decir, es elevada. En consecuencia, se prueba nuestra hipótesis con esa confiabilidad.

Como resultado final se encontró un coeficiente de correlación buena el cual se demuestra con la prueba de Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,000 < 0,005; Rho = ,657**). A una muestra no probabilística de 58 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Acoria. Por lo tanto, queda demostrado, de la hipótesis general, que los Estilos de Liderazgo se relaciona directa y significativa (a nivel de correlación: buena) con el Desempeño Laboral.

MOLINA GÓMEZ, Yampier Abel (2015), en la investigación: Estilo de liderazgo gerencial y desempeño laboral en la Dirección Regional Agraria de Huancavelica – 2015; concluye:

El trabajo de investigación sobre estilo de liderazgo gerencia y el desempeño laboral en la Dirección Regional Agraria de Huancavelica en el 2015; planteo sus objetivos de estudio: primero determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral en los trabajadores, como objetivos específicos determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial autocrático, determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial democrático, determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial permisivo y el desempeño laboral en los trabajadores en la Dirección Agraria de Huancavelica; el tipo de investigación es básica, su nivel de la investigación es la correlacional, la muestra fueron 95 trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Huancavelica; las que fueron encuestados, para la obtención de los resultados y el cumplimiento de los objetivos de investigación.

Se ha aplicado los respectivos instrumentos para medir las variables en estudio. utilizando para ello el instrumento de la encuesta, los mismos que fue procesado en un software de SPSS versión 22; para la aplicación de los instrumentos de la investigación se realizó la prueba de confiabilidad en las que se obtuvo que hubo 0,94 % de confiabilidad siendo esto en términos aceptables para comprobar la hipótesis, y en el trabajo de campo realizado se han obtenido los resultados de la investigación y muestran en la tabla 13 que la intensidad de la relación entre las variables es 0,622 que dentro del dominio probabilístico se tipifica como correlación buena; por el rho de Spearman, y un grado de significancia de $p < 0.05$ ($p = 0.00$), además estos resultados son corroborados por las relaciones parciales obtenidas para las dimensiones; la relación para la dimensión autocrático es del 60,6%, para la dimensión democrático, es del 47,6% y para la dimensión permisivo es del 45,5%

PAITAN URBINA, Luisa Magali (2013), en la investigación: Estilos de liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Paucará, 2013; concluye:

La investigación sobre gestión educativa y desempeño docente surge de la situación actual del sistema educativo peruano, expeditamente en la provincia de

Huancavelica donde los usos ineficientes de instrumentos de gestión en las instituciones educativas no permiten el eficiente y eficaz desempeño del docente a nivel educativo y a nivel administrativo, menos aún armonizan con el entorno cambiante de gestión para el desempeño. El problema fue: ¿Cómo se relacionan los instrumentos de gestión educativa con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Huancavelica - 2012? La investigación está tipificada por características aplicativas y de nivel correlacionar, siendo la muestra intencionada no probabilística de 22 instituciones educativas que nacen un total de 132 docentes encuestados en el distrito de Huancavelica. Se utilizó el método científico, análisis-síntesis, descriptivo y comparativo complementándose con las técnicas de evaluación, análisis, síntesis de la estadística; siendo el diseño metodológico pre experimental, para la aplicación de los cuestionarios previamente se estableció su validez y confiabilidad por juicio de expertos y Alfa de Cron Bach.

Realizada la discusión y análisis de los resultados se aprecia que el valor de significancia bilateral es 0,000 y es menor que 0,05 lo cual, nos indica que al 95% de confianza la correlación existe y es verdadera. Apreciando la tabla de valores de correlación de Pearson se aprecia una correlación positiva moderada de 0,409 entre instrumentos de gestión educativa y el desempeño docente. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Cabe precisar que la correlación existente es positiva y moderada. En base a las pruebas de hipótesis específicas y la hipótesis general podemos concluir que a nivel general (95%) existe una correlación positiva moderada entre los instrumentos de gestión educativa y el desempeño docente o sea a mayor uso y aplicación de los instrumentos de gestión educativa es mejor el desempeño docente de las instituciones educativas del distrito de Huancavelica.

ZÚÑIGA (2012) en la investigación: Estilos de Liderazgo en la Gestión Administrativa de la I.E. Francisca Diez Canseco de Castilla de Huancavelica; concluye:

La existencia de una relación entre los estilos de liderazgo y el proceso de gestión administrativa de la Institución Educativa Emblemática Francisca Diez Canseco de Castilla. Una relación positiva y significativa con un nivel de confianza de 0.95.

La intensidad de la relación entre las variables es de 0,426 que dentro de dominio probabilístico es tipificado como media alta. En esta institución prevalece el estilo de liderazgo autocrático con un 36.7%, luego el permisivo en 34.7%, seguido del democrático con 10% y finalmente el transformacional con un 18.45%.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Estilos de Liderazgo

Un líder es una persona que influye en un grupo de la gente hacia el logro de un objetivo, mientras el mando es el arte de motivar un grupo de gente para actuar hacia el alcance de un objetivo común.

Estilos de mando diferentes causarán diferente impacto en la organización. El líder tiene que elegir el enfoque más eficaz del estilo de mando según la situación porque el estilo de mando es crucial para el éxito de equipo. Entendiendo estos estilos de mando y su impacto, cada uno se puede hacer un líder más flexible y mejor.

2.2.1.1 Definiciones de Líder

Hugo Landolfi. "El verdadero líder dirige con su ejemplo y vive su misión; compromete a la gente con una visión y sabe inspirar, y para que la visión se convierta en realidad toma las decisiones correctas".

John C. Maxwell. "El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra, consecuentemente, tener un rendimiento superior".

Idalberto Chiavenato. "La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

John Kotter. "El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe, voluntariamente, en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines".

Peter Senge, "El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. El liderazgo existe cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de

la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que realmente el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades".

Stodgdill. "El liderazgo no es un tema de status meramente pasivo o la mera posesión de una combinación de rasgos. Más bien parece ser una relación de los métodos de trabajo entre los miembros de un grupo, en el que el líder adquiere un status gracias a la participación activa y la demostración para llevar a cabo tareas cooperativas hasta completarlas".

Gibb. "El liderazgo se da en grupos cuyos miembros satisfacen las necesidades individuales gracias a la interacción con otros". "Líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otras hacia el objetivo del grupo".

Hemphill. "Liderazgo es la iniciación de actos cuyo resultado es un modelo consistente en la interacción en un grupo a la solución de un problema mutuo".

Cattell. "El líder es la persona que produce el cambio más efectivo en el rendimiento de un grupo".

Fiedler. "El liderazgo es parte de la administración, pero no toda de ella... El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos".

Stoner. "Proceso de dirigir e influenciar en las actividades en relación con las funciones de los miembros de un grupo".

De acuerdo con lo anterior, algunos especialistas del tema refieren que liderazgo también implica "la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos".

2.2.1.2 Importancia del Liderazgo

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la

realización de la labor administrativa con todo lo que esta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La importancia del liderazgo podría radicar en:

- La capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Lo concerniente a esto es que un buen líder tiene la capacidad para guiar y de la misma forma de dirigir a un equipo de trabajo.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. La importancia de este aspecto es que una empresa tiene que organizar toma de ideas, por tanto, es necesaria la participación de un adecuado líder.
- Cualquier organización que no cuente con un buen plan o estrategia de organización no va a llegar a fines específicos, para bien tanto de la empresa como de beneficio personal.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. Las empresas no van a tener buenos organizadores que se desenvuelvan como se requiere, pero gracias a su buena dinámica pueden llegar muy lejos.

2.2.1.3 Cualidades de un Líder

Al respecto, Richard L. Daft establece las siguientes características:

- Características personales: Energía, Vigor físico
- Características Sociales, Habilidades interpersonales, Disposición a cooperar, Tacto, Diplomacia, Capacidad para conseguir la cooperación de otros.
- Inteligencia y capacidad: Inteligencia, Capacidad cognoscitiva, Conocimiento, Juicio, Decisión.
- Características relacionadas con el trabajo: Dinamismo, Deseos de sobresalir, Responsabilidad en la consecución de las metas, Persistencia frente a los obstáculos, Tenacidad.

- Personalidad: Confianza en sí mismo, Entusiasmo, Independencia, Deseo de liderar, Integridad y Honradez.
- Antecedentes sociales: Grado de estudios, Movilidad.

2.2.1.4 Cuatro Estilos de Liderazgo

Debemos tener en cuenta que cada uno de los estilos que figura a continuación es un estereotipo que realmente se ajusta a muy pocas personas reales. Cada uno está destinado a describir las características de en términos simples. Casi nadie en realidad ve o ejerce el liderazgo de manera tan inflexible como se describe aquí. La mayoría de los dirigentes combinan algunas de las características de dos o más de estos estilos, y tienen otras características que no coinciden con ninguno de las que se mencionan. Se pueden encontrar muchas descripciones de otros estilos de liderazgo también. Lo que esta lista proporciona realmente son algunas maneras útiles de pensar acerca de nuestro propio liderazgo y el de otros.

También es importante recordar que las personas pueden ser eficaces o ineficaces en cualquiera de estas categorías. Un líder autocrático puede simplemente, a través de su comportamiento, servir para fortalecer las mismas fuerzas que él tratando de reprimir.

Un líder administrativo podría ser un excelente o un terrible administrador. La adopción de un determinado estilo no necesariamente implica que se ejecute bien. También hay algunos estilos que son por su naturaleza, menos eficaces que otros. Una que aparece en la literatura, por ejemplo, es el "laissez-faire", que significa dejar que las cosas sucedan por su propio curso, y sin proporcionar ni visión, ni dirección ni estructura. Esto puede funcionar durante un corto tiempo en una organización que ya ha elaborado con éxito métodos de trabajo, pero no funcionará ni siquiera en la mejor organización durante un largo período de tiempo, y sería desastrosa en una organización que necesita dirección y estructura.

➤ **Estilo Autocrático:**

Los líderes autocráticos insisten en hacer todo ellos mismos. Ellos tienen todo el poder, toman todas las decisiones y no suelen decirle a nadie lo que está haciendo. Si se trabaja para un líder autocrático, el trabajo suele consistir en hacer lo que el

líder dice. Un líder autocrático a menudo mantiene su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo o la posición. A pesar de que puede o no tener una visión clara y de que puede estar o no estar llevando a la organización en la dirección correcta, no le importa si alguien está de acuerdo o no con lo que él está haciendo.

El liderazgo autocrático permite una rápida toma de decisiones y elimina las discusiones sobre cómo y por qué se hacen las cosas. Por otro lado, esto al mismo tiempo puede reducir la probabilidad de obtener una gama de diferentes ideas de distintas personas, y puede provocar tratar mal a las personas o como si no importaran. Si, como suele ser cierto, el líder se ocupa de su propio poder y estatus, estará a la defensiva y moviéndose para aplastar cualquier oposición a él o sus ideas y decisiones. La innovación o el uso de otras ideas sólo son admisibles si son parte del plan del líder.

Efectos en la organización. Los líderes autocráticos suelen sembrar miedo y desconfianza en su camino. Otros en la organización tienden a copiar la protección del líder por su puesto y su desconfianza a las ideas y motivos de los demás. A menudo, las organizaciones dirigidas de manera autocrática no son particularmente favorables para las relaciones personales, sino para la cadena de mando.

Todos tienen su propia esfera y la protegen a toda costa. La comunicación tiende a fluir en una sola dirección — hacia arriba — de lo cual puede resultar que el rumor se convierta en la forma estándar de la difusión de noticias en la organización.

En el mejor caso (y hay líderes autocráticos decentes), el liderazgo autocrático provee un ambiente de trabajo estable y seguro y un liderazgo eficaz y con poder de decisión. Con demasiada frecuencia, por otro lado, este estilo puede sacrificar la iniciativa, las nuevas ideas y el desarrollo individual y grupal del personal a cambio de un entorno estructurado y jerárquico en el que todos saben exactamente lo que se supone que deben hacer y siguen órdenes sin cuestionarlas.

A pesar de que lo anterior pinta un panorama bastante sombrío, muchos líderes autocráticos no son odiados ni temidos, sino más bien apreciados, e incluso muy queridos. Depende de sus propias personalidades (como cualquier otra persona, pueden ser buena gente, muy carismáticos o incluso dispuestos a escuchar y actuar de acuerdo a las ideas de otros) en la propia organización (en el ejército, la mayoría

de los soldados quieren que alguien esté firmemente a cargo), sobre la calidad de sus decisiones, y en las necesidades de las personas a las que lidera. Si los líderes autocráticos son, en general, decentes y no abusivos, toman buenas decisiones para la organización y cumplen con la figura paterna o la imagen de autoridad que la mayoría está buscando, pueden ser a la vez eficaces y muy respetados.

➤ **Estilo Administrativo:**

El líder que ve a sí mismo como un administrador está preocupado principalmente por el funcionamiento de la organización. A dónde va la organización no es problema siempre y cuando llegue en buena condición. Podría prestar atención a las relaciones con el personal y entre ellos, pero sólo para mantener las cosas funcionando sin dificultades. Dependiendo de la naturaleza y la estabilidad de la organización, sus preocupaciones principales podrían ser la financiación, el fortalecimiento de los sistemas y la infraestructura de la organización (políticas, puestos, equipo, etc.) o que las operaciones diarias vayan bien (incluyendo a asegurarse de que todo el mundo está haciendo lo que supone que debe hacer).

Si es eficiente, un líder administrativo estará generalmente enterado de lo que está sucediendo en la organización. Dependiendo del tamaño de la organización y su nivel de gestión, tendrá el control del presupuesto, conocerá las políticas y los procedimientos manuales con exactitud, estará consciente de quién está haciendo su trabajo de manera eficiente y quién no y hará frente a los problemas de manera rápida y firme cuando surjan. Lo que no hará es guiar a la organización. La visión no es su asunto; el mantenimiento de la organización lo es.

Efectos en la organización. En general, una organización bien administrada, independientemente de su estilo de liderazgo, es un lugar bastante agradable para trabajar. El personal no tiene que preocuparse por la ambigüedad o si se les va a pagar. Mientras la supervisión sea relativamente cordial -no se les grita a las personas, no se pone a los integrantes del personal en contra de ellos mismos-, las cosas funcionan de manera estable. Los buenos administradores, tratan incluso de fomentar relaciones amistosas con y entre el personal, porque éstas hacen que la organización funcione mejor.

Por otro lado, la buena administración sin una visión clara crea una organización sin un sentido de propósito. La organización puede simplemente actuar para apoyar el estatus quo, haciendo lo que siempre ha hecho con el fin de mantener las cosas funcionando sin dificultades. Esta actitud no fomenta la pasión en el personal, ni toma en cuenta las necesidades cambiantes (que sí cambian) de la población o la comunidad en cuestión. La organización podría hacer lo que hace de manera eficiente y adecuadamente, pero quizá lo que hace no es lo que debería estar haciendo, y esto probablemente no será analizado en un futuro cercano.

Obviamente, el líder de cualquier organización -así como cualquier otro administrador- tiene que practicar la función administrativa por lo menos por algún tiempo. Muchos de ellos son de hecho excelentes administradores y mantienen el buen funcionamiento de la organización con varios niveles. La cuestión aquí es el estilo que adopta una persona como líder. Si ve a la administración como su objetivo primordial, es un líder administrativo, y tendría un punto de vista muy diferente de liderazgo que, si su estilo es esencialmente democrático, por ejemplo.

➤ **Estilo Democrático:**

Un líder democrático entiende que no hay organización sin su gente. Ve los puestos de él y los demás en términos de responsabilidades en vez del estatus, y con frecuencia consulta cuando toma decisiones.

A pesar de que solicita, valora y toma en cuenta otras opiniones, considera que la responsabilidad final para la toma de decisiones como la suya propia. Él acepta que tener la autoridad también significa que es en él donde deja de rebotar la pelota. Aunque él ve la organización como una empresa cooperativa, sabe que, en última instancia, él tiene que enfrentarse a las consecuencias de sus decisiones solo.

El liderazgo democrático invita la participación del personal y otros, no sólo en la toma de decisiones, sino en la configuración de la visión de la organización. Se les permite a todos expresar sus opiniones acerca de cómo se deben hacer las cosas y hacia dónde debe ir la organización. Al compilar las ideas de todos, el liderazgo democrático enriquece las posibilidades de la organización. Sin embargo, aun así, deja la decisión final sobre qué hacer con esas ideas en manos de una sola persona.

Algunos modelos de liderazgo democrático podrían poner la responsabilidad en manos de un grupo pequeño -un equipo administrativo o el comité ejecutivo- en lugar de un individuo.

El liderazgo democrático, con su énfasis en la igualdad, pueden fomentar la amistad y las buenas relaciones en toda la organización (en organizaciones más jerárquicas, es poco probable que el personal de oficina y el personal administrativo socialicen; en una organización liderada democráticamente, dicha socialización ocurre a menudo). Además, ayuda a las personas a sentirse valoradas cuando se les piden sus opiniones e incluso más, si esas opiniones son incorporadas a una decisión o política final.

Lo que el liderazgo democrático no necesariamente hace -a pesar de que puede- es establecer el sentido de propiedad del personal por la organización y sus objetivos. Aunque se le pueden solicitar ideas u opiniones a todos, no todas ellas son utilizadas o incorporadas en el funcionamiento de la organización. Si no existe un verdadero debate de ideas, con un consiguiente acuerdo general, el sentido de propiedad es poco probable. Por lo tanto, el liderazgo democrático podría tener algunos de los inconvenientes del liderazgo autocrático - una falta de aprobación -sin las ventajas de la rápida y clara toma de decisiones que resulta de la eliminación de la consulta.

➤ **Estilo Colaborador:**

Un líder colaborador intenta involucrar a todos los miembros de la organización en la dirección. Es realmente el primero entre iguales, en el sentido de que, en lugar de ocuparse de un trabajo en particular, puede iniciar un debate, identificar problemas o cuestiones que deben abordarse y realizar un seguimiento de la organización en su conjunto. Sin embargo, las decisiones se toman a través de un proceso de discusión en colaboración y en algunos casos, por mayoría o por consenso. Con ese fin, un líder colaborador intenta fomentar la confianza y el trabajo en equipo entre el personal en su conjunto.

Un líder colaborador tiene que dejar de lado la necesidad de control o poder para ser eficaz. Su objetivo es fomentar el proceso de colaboración, para potenciar al grupo -ya sea al personal y otras personas involucradas en una organización, o las

personas y organizaciones que participan en una iniciativa comunitaria- y controlar la visión y el funcionamiento de la organización. Debe confiar en que, si la gente tiene toda la información relevante, tomará buenas decisiones... Además, debe asegurarse de que las personas disponen de esa información, y proporciona el tipo de facilitación que asegura las buenas decisiones.

Efectos en la organización. El liderazgo en colaboración es el que en mayor grado garantiza que los miembros de la organización crean en la visión y decisiones de la organización, ya que están directamente involucrados en su creación. Ésta se parece más a la meta del liderazgo de servicio, explorado en la sección anterior y también se aproxima más a lo que reflejan los conceptos de igualdad y de empoderamiento, incluidas en el la filosofía y la misión de tantas organizaciones populares y comunitarias. Por lo tanto, elimina gran parte de la desconfianza que a menudo existe entre el personal asalariado y los administradores.

Los líderes en colaboración, en general, también fomentan las buenas relaciones entre el personal, generando más la comunicación y el enriquecimiento mutuo en su trabajo, y conduciendo a formas más eficaces de lograr los objetivos de la organización. Como punto negativo, la administración puede ser descuidada en favor de la construcción de una organización en colaboración. Más específicamente, la toma de decisiones en colaboración puede ser insoportable.

2.2.1.5 Determinación de un Estilo Apropriado de Liderazgo

Por todo lo dicho, es probablemente cierto que cualquier líder, indico uno muy colaborador, utiliza una gama de diferentes estilos en diferentes momentos -incluso, quizás, en el curso de un sólo día. El líder tiene que tomar decisiones, enfrentar crisis mayores y menores, resolver situaciones y conflictos, a menudo, sin mucho tiempo para pensarlo. Es importante darse cuenta de que los diferentes estilos pueden ser apropiados en diferentes momentos y con diferentes propósitos.

En una emergencia, nadie sugeriría sentarse en una cesión y tomar una decisión de grupo acerca de qué hacer. Tiene que haber una acción decisiva, y una persona tiene que tomarla lo más pronto posible. Mientras esté claro quién es esa persona, no debe haber ninguna duda acerca de las cuestiones filosóficas planteadas.

Por la misma razón, es contraproducente tomar decisiones acerca de cómo las personas deberían hacer su trabajo sin al menos consultarles acerca de lo que podrían hacer mejor. Los buenos líderes suelen tener un estilo que utilizan conscientemente la mayoría de las veces, pero no son rígidos. Ellos cambian según sea necesario para hacer frente a lo que surja.

Hay por lo menos otros dos factores que deben tenerse en cuenta al elegir un estilo de liderazgo. El primero es que el estilo de liderazgo - al menos al principio - debe, por lo menos en cierta medida, ser coherente con lo que la gente en la organización espera. Se puede tratar de cambiar sus expectativas y percepciones de cómo no debe ser manejada una organización -eso es la parte del liderazgo-, pero se tiene que empezar por reunirse con ellos por lo menos a medio camino, o de lo contrario, nunca se acercarán lo suficiente como para hablar de ello.

Si se está tratando de convertir un sistema que ha sido autocrático en uno colaborador, se tiene que aceptar que la mayoría de la gente en el sistema no sólo no le dará la bienvenida al cambio, sino que algunos ni siquiera entenderán lo que se está sugiriendo. También, se tiene que aceptar que probablemente la gente de la organización ha desarrollado sus propios métodos de lidiar con la rigidez del sistema, los cuales seguirán utilizando, incluso si el sistema ya no es rígido. Puede tomar tiempo tan sólo mostrar las nuevas ideas, y aún más tiempo, ayudar a las personas a bajar la guardia y romper sus viejos hábitos.

Algunos nunca podrán hacerlo. Se necesita paciencia, y voluntad de actuar, de vez en cuando, en formas que no se habrían preferido. Por último, el estilo de liderazgo debe ser coherente con los objetivos, misión y filosofía de la organización. Como se mencionó anteriormente - y en numerosos capítulos en el resto de la Caja de Herramientas Comunitarias - una organización no puede permanecer fiel a su misión si su estructura interna contradice los principios que la guían. Una organización dedicada al empoderamiento de una población, por ejemplo, debe también empoderar a su personal. Para la mayoría de organizaciones de base y comunitarias, esta coherencia significaría utilizar alguna variación de un estilo democrático o uno colaborador.

2.2.1.6 Elección y Desarrollo de un Estilo de Liderazgo

Algunas preguntas a considerar pueden ser: ¿Qué tipo de líder se quiere ser? Y quizás aún más importante sea ¿cómo ser más eficaz como líder? ¿Qué tipo de estilo de liderazgo sería de mayor beneficio para la organización y permitiría ser el mejor líder posible? Los estilos de liderazgo descritos en esta sección no son las únicas maneras de ver el liderazgo. Como ya hemos discutido, la mayoría de los líderes reales utilizan una combinación de estilos, y también hay otros que realmente no hemos abarcado aquí.

Es posible que Alejandro Magno haya sido un líder innato, pero ¿Cuánto nos parecemos a Alejandro Magno? Hay que ser honestos... no lo sabemos ¿no? Casi todos los líderes, incluso los más grandiosos, tienen que aprender a liderar, y tienen que desarrollar sus habilidades durante un período de tiempo. Todos podemos hacer lo mismo, especialmente si tenemos una idea clara de lo que pensamos acerca del liderazgo, y si tenemos buenos modelos de dónde aprender. A continuación, hay algunas cosas que se pueden hacer para elegir y desarrollar un propio estilo de liderazgo eficaz:

- Comenzar por uno mismo.

Uno debe utilizar lo que sabe sobre su propia personalidad y sobre cómo ha ejercido el liderazgo en el pasado. Ninguno de estos elementos tiene que determinar la elección ahora -la gente puede cambiar, especialmente si cree que lo que ha hecho antes era ineficaz o incompatible con sus valores-, pero es importante ser honesto con uno mismo. Esa honestidad tiene dos aspectos.

En primer lugar, ser claro con uno mismo sobre sus tendencias naturales y su talento. Si se desea ser un líder colaborador, pero tiende a decirle a la gente qué hacer, uno tiene que admitirlo y pensar la manera de cambiarlo. Si se desea ser un líder directivo, pero uno tiene problemas para la toma de decisiones, se necesita hacer frente a esa cuestión. No todo el mundo puede ser carismático, pero casi todo el mundo puede aprender a expresar y comunicar una visión que refleja las esperanzas y las necesidades de un grupo. Saber quién se es, es el primer paso hacia la elección de un estilo y hacia la comprensión de lo que se tendrá que hacer para adoptarlo.

En segundo lugar, se deben reconocer las propias creencias y ser fiel a ellas. Si uno tiene un compromiso filosófico real con un estilo particular de liderazgo, probablemente será más fácil cambiar su comportamiento para adaptarse a ese estilo, que vivir sabiendo que uno está traicionando sus principios.

➤ Pensar en las necesidades de la organización o iniciativa.

Una coalición comunitaria debería tener un liderazgo en colaboración casi siempre o, de otra manera, se desmoronaría entre problemas de territorialidad y acusaciones de discriminación. Una organización que responde a situaciones en las que se tiene que actuar rápidamente -un equipo médico de emergencia, por ejemplo- puede necesitar un liderazgo y una directiva más decisiva.

Algunos grupos pueden tener una visión apasionada, pero no tienen los conocimientos prácticos -la administración financiera, calendarización, etc.- para lograrlo.

Uno puede adaptarse a la mayoría de los estilos en la mayoría de las situaciones, pero no se deben descuidar las necesidades reales de la organización. Puede que al comienzo se necesite un estilo diferente del que se desea practicar a largo plazo, con el fin de resolver los problemas en la organización o para poner a la gente a trabajar.

En el ejemplo al comienzo de esta sección, por ejemplo, el director de la escuela podría haber tenido más éxito si hubiera comenzado por hacer pocos cambios y moverse más lentamente hacia el rol y la filosofía que deseaba adoptar.

➤ Observar y aprender de otros líderes:

Es necesario pensar en los líderes para los que se ha trabajado o con los que se ha liderado. ¿Cuáles son sus estilos? ¿Son eficaces? ¿Cómo manejaron diferentes tipos de situaciones? ¿Cómo hicieron sentir a otros lo que realizaron? Se debe tratar de ver a otros en acción, y hablar con ellos acerca de cómo ven lo que hacen. ¿Qué es agradable de cómo funcionan? ¿Qué es desagradable? ¿Qué elementos se pueden incorporar al propio estilo de uno?

También se puede intentar encontrar un mentor. Si hay un dirigente en particular a quien se admira, y esa persona es accesible (podría ser problemático encontrar a

Nelson Mandela), se puede hablar con él o ella acerca de asuntos de liderazgo cómo percibe lo que está haciendo, cómo manejaría situaciones particulares y por qué, etc. La mayoría de las personas, sobre todo si son buenos líderes y están conscientes de lo que hacen y por qué, agradecen la oportunidad de ayudar a otros a desarrollar sus propias habilidades de liderazgo.

➤ Utilizar la investigación sobre el liderazgo:

Ay muchos recursos disponibles sobre líderes y sobre la teoría y la práctica de liderazgo. Muchos se incluyen al final de esta sección, y hay muchos otros que se pueden encontrar por cuenta propia. Hacer esto puede proporcionar muchas más ideas acerca de los estilos de liderazgo, y ayudar a refinar las ideas que se tienen acerca del liderazgo y de qué tipo de líder se quiere ser.

➤ Confiar en lo que se está haciendo:

Si uno ha pensado cuidadosamente y confía en la forma en la que práctica el liderazgo, eso se proyectará a los demás. Si se confía en uno mismo, los demás confiarán también en uno.

➤ Estar preparado para cambiar:

Aunque esto pueda parecer una contradicción con algunos puntos anteriores, es probablemente el elemento más importante para un buen liderazgo. No importa cuán bien se esté haciendo, no es perfecto - nunca lo es y nunca lo será. Se debe estar preparado para darse cuenta por cuenta propia o escuchar a otros, lo negativo, así como lo positivo, para considerarlo cuidadosamente y, objetivamente, para hacer las correcciones si es necesario. De esta forma, uno no sólo se puede convertir en un buen líder, sino continuar siéndolo.

2.2.1.7 Características del Liderazgo en Pleno Siglo XXI

Este tipo de liderazgo requiere de ciertas habilidades que deben ser estudiadas para mejorarlo:

- Comunicación: Debe hablar y escribir claramente y de acuerdo a su realidad.
- Escucha activa. Saber escuchar y oír atentamente a interlocutor.

- Capacidad para resolver problemas. Saber identificar los problemas para prevenirlos y evitar roces o malestar en la organización.
- Capacidad de negociación. Debe identificar y juntar a diferentes grupos para alcanzar objetivos mutuamente aceptables.
- Capacidad de delegación. Debe saber delegar funciones de acuerdo a la capacidad del individuo.

2.2.1.8 Aspectos Prácticos que el Líder no debe Descuidar

Un líder en el ejercicio de su tarea deberá atender una variada gama de aspectos que posibiliten una influencia positiva sobre sus colaboradores, para que estos ejecuten sus labores con la mayor efectividad y eficiencia posibles, así como con una mentalidad creadora que permita el proceso de cambio para un mejoramiento continuo.

Citemos un grupo de ellos:

- Posibilitar que los integrantes del colectivo dominen sus objetivos personales, como los del equipo.
- Crear un ambiente de motivación para cada individuo y para el grupo en general.
- Dar solución a las dificultades o problemas que presente el grupo y que entorpezcan el trabajo o provoquen insatisfacción personal.
- Que la comunicación que se realice con cada integrante o con el grupo en su conjunto sea precisa, clara y con el menor ruido posible.
- Reconocer el trabajo del colectivo con justeza y oportunidad.
- Enfrentar y afrontar los errores con mentalidad positiva y siempre con el espíritu de aprender de ellos y como una oportunidad para el desarrollo.
- Sitúese siempre como parte del equipo, compartiendo con los demás miembros todas las situaciones inherentes al grupo.
- Sus relaciones deben ser lo más amplias posibles.
- Ser flexible y con una visión estratégica que le permita ajustar sus decisiones y actuaciones a los cambios del entorno.
- La ética debe estar presente en la actuación del líder.

2.2.2. Compromiso Organizacional

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

Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974) consideran el compromiso organizacional cómo la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, y teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma. Para Díaz y Montalbán (2002) sería la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja.

Los primeros estudios sobre compromiso organizacional aparecieron a partir de mediados de los años 1960 a raíz de los estudios de Lodhal y Kejner (1965), aunque será sobre todo en la década de los 70 cuando se popularice su estudio en el ámbito norteamericano y posteriormente en otros países occidentales.

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influyen en la decisión de continuar o dejar la organización. Asimismo, estos autores señalan que el compromiso organizacional es un constructo de concepto multidimensional que comprende tres tipos de compromiso organizacional: el afectivo, el de continuidad y el normativo.

Esta aproximación tridimensional es la que mayor investigación y soporte ha generado durante las últimas décadas, siendo la teoría más estudiada por muchos otros autores (Arciniega & Gonzales, 2006).

Por otro lado, algunos autores definen el compromiso organizacional como la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja (Arciniega, 2002). Este compromiso es visto como una respuesta emocional ante una evaluación positiva dentro del contexto laboral por parte del trabajador.

Aunque existen varios enfoques que describen el concepto, la delimitación respecto a su definición, surge en 1965 gracias a Lodahl y Kejner, quienes definen el compromiso organizacional como el grado en el que el desempeño del trabajo de una

persona afecta a su autoestima, tomando en cuenta la motivación intrínseca como un factor determinante. A raíz de esta definición, se generaron una serie de discusiones y estudios que se enfocaron en delimitar el constructo compromiso organizacional (Sancerni, Peiró, Gonzáles, Roma & Melía, 1989). Así, algunos autores se centraron en aportar con su conceptualización como Mowday, Porter y Steers, (1982), Bouzas y Castro (1986), Meyer y Allen (1989), entre otros; mientras que otro grupo se dedicó en estudiar su medición y en encontrar las mejores escalas, corroborando a las ya existentes (Mowday, Porter & Steers, 1982).

2.2.2.1 Tipos de Compromiso Organizacional

El modelo de Meyer y Allen (1997) diferencia tres dimensiones del compromiso organizacional, teniendo en cuenta que estas son diferentes en lo que respecta a sus causas y consecuencias.

A continuación, se detalla cada tipo de compromiso organizacional propuesto por estos autores:

➤ El compromiso afectivo:

Es visto como el vínculo emocional que los trabajadores sienten hacia su organización, caracterizada por su identificación e implicación con la misma, así como por su deseo de permanecer en ella. Es entonces, este vínculo el que promueve que los trabajadores disfruten y sientan placer de trabajar en su organización. De ahí que los trabajadores que poseen este tipo de compromiso están inclinados a trabajar para el beneficio y bien de la entidad a la que pertenecen (Johnson & Chang, 2006).

Esto puede estar relacionado con la motivación intrínseca, ya que el trabajador realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin recibir algún incentivo externo, sintiendo una sensación de placer, éxito y un fuerte deseo personal. Asimismo, esta concepción de compromiso afectivo es la que mayor aceptación ha recibido por parte de investigadores que se han dedicado a su meticulosa revisión (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997).

➤ El compromiso continuo:

Hace referencia a los costos, tales como financieros, beneficios, etc., los cuales perdería un trabajador al retirarse de una institución, de manera que dejarlo

implicaría un alto costo para el empleado, ya debido a las pocas probabilidades de conseguir otro empleo igual (Arias, 2001). Esta concepción de compromiso ha tenido algunas observaciones: algunos autores han sugerido que el compromiso continuo debe estar subdividido en dos dimensiones, sacrificio personal, que hace referencia a dejar el trabajo, y oportunidades limitadas que es asociado al encontrar otras oportunidades laborales (McGee & Ford, 1987; Somers, 1995).

Asimismo, el compromiso continuo puede estar más relacionado con la motivación extrínseca, ya que lo que atrae al trabajador no es la actividad que realiza en sí, si no lo que recibe a cambio por la actividad realizada, ya sea dinero u otra forma de recompensa. Entonces, ello hace que el trabajador permanezca comprometido en la organización, por que adquiere beneficios que no sacrificaría. Esto nos lleva a suponer una sociedad con un alto índice de desempleo, existirá un mayor compromiso de continuidad por parte de los trabajadores hacia sus organizaciones (Vandenberghe, 1996).

Por último, el compromiso normativo, es definido como el sentimiento de obligación de los trabajadores de permanecer en la organización, esto también hace referencia a las normas sociales que deben seguir para que una organización marche bien (McDonald & Makin, 2000).

Asimismo, este compromiso hace referencia a la creencia de la lealtad hacia la organización, partiendo del sentido moral, ya que al recibir ciertas prestaciones tales como, capacitaciones, pago de estudios, etc., conduce al despertar de un sentido de reciprocidad en los empleados para con la empresa, y, por ende, estar comprometidos con la organización hasta el tiempo estipulado (Arias, 2001).

En conclusión, existen, según Meyer y Allen (1997) tres formas en las que los trabajadores se comprometen con una organización: permaneciendo comprometidos porque así lo desean y han establecido un vínculo emocional con su centro laboral (afectivo), porque lo necesitan y se sienten obligados de permanecer en la organización (continuo) y porque sienten que deben hacerlo por una obligación moral (normativo) (Gallardo & Triado, 2007).

Cada tipo de compromiso organizacional tiene distintos efectos sobre el comportamiento del trabajador, tales como el sentir apego, el mantener una conducta consistente para evitar perder los beneficios que brinda la organización, la

satisfacción general del con funciones que desempeña y el compromiso que ello conlleva y la identificación que el trabajador siente con su organización (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Betanzos & Paz, 2001).

2.2.2.2 La Escala de Compromiso Organizacional

A lo largo de los años el compromiso organizacional ha sufrido muchos cambios respecto a su medición, sin embargo, Meyer y Allen (1991) han estructurado una escala que mide el compromiso organizacional y sus tres dimensiones. Esta escala, como se había mencionado anteriormente, es la que ha tenido y recibido mayor soporte, así como también la que ha sido ampliamente utilizada durante las últimas décadas por muchos autores (Arciniega, 2001).

Los tres tipos de compromiso han sido sometidos a revisión e investigaciones para demostrar la validez y confiabilidad de la escala (Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer & Allen, 1997). Cabe resaltar que, debido a ello, la escala de Meyer y Allen ha tenido algunas modificaciones desde sus inicios.

En un principio, Meyer y Allen (1984) desarrollaron dos sub escalas de compromiso para medir el compromiso organizacional: afectivo y de compromiso continuo. Años más tarde, se introdujo la escala de compromiso normativo (Allen & Meyer, 1990), la cual intentaba medir la internalización de las normas que guían el comportamiento del trabajador a comprometerse con los objetivos organizacionales. Esta última escala es la que mayor repercusión ha generado ante muchos autores, ya que su definición ha tenido múltiples interpretaciones. De manera que todas las revisiones se han centrado en medir el compromiso normativo (Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer & Allen, 1997).

Por otro lado, la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen ha tenido a lo largo de los años una modificación estructural, ya que ha ido evolucionando conforme otros autores han criticado la teoría y es con el aporte de los mismos que se ha seguido investigando y probando el modelo en lo que al constructo respecta. Es importante saber que la ya mencionada escala, en sus inicios, contaba con 24 ítems, que abarcaban sus tres tipos de sub escalas (afectivo, continuo y normativo), luego fue modificada y el número de sus ítems fue reducido a 21.

Posteriormente, con los estudios de revisión de Meyer (1993), la escala fue modificada por 18 ítems, manteniendo la base de sus tres tipos de sub escalas. La tercera modificación aparece en Meyer (1997), donde no se alteran las sub escalas de compromiso afectivo, ni la normativa, pero sí se hace una subdivisión de la sub escala de compromiso de continuidad en dos sub escalas: la percepción de alternativas (con 3 ítems) y sacrificio personal (con otros 3 ítems) (Arciniega, 2001).

2.2.2.3 Estructura de la Escala de Compromiso Organizacional

La estructura de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen ha sido tomada de la tercera versión editada (1997). Esta está compuesta por 18 ítems en idioma inglés, sin embargo, por recomendación del mismo autor y para efectos de dicha investigación se ha considerado tomar los ítems traducidos al español por Arciniega y González (2006). Esta escala fue traducida con todos los ítems originales reformulados en positivo (Arciniega, 2001; Gonzáles & Antón; 1995). A continuación se detallará la estructura de la escala.

Todos los ítems del cuestionario se responden a una escala tipo Likert, con 7 opciones donde: (1) En fuerte desacuerdo, (2) En moderado desacuerdo, (3) En ligero desacuerdo, (4) Indiferente, (5) En ligero acuerdo, (6) En moderado acuerdo, (7) En fuerte acuerdo. A mayor puntuación, mayor percepción de ese factor. Los ítems de cada una de las sub escalas son los que se presentan a continuación.

En la sub escala de compromiso afectivo (Arciniega, 2006), se presentan los siguientes ítems:

- Tengo una gran fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.
- Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.
- Me siento como parte de una familia en esta empresa.
- Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.
- Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.
- Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta empresa.

En la sub escala de Compromiso de continuidad (Arciniega, 2006), se consideran los siguientes ítems:

- Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.
- Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa
- Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi empresa, es porque afuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el tengo aquí.
- Ahora mismo sería muy duro para mí dejar mi empresa, incluso si quisiera hacerlo.
- Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.

Para la sub escala de compromiso normativo (Arciniega, 2006), se consideran los siguientes ítems:

- Una de las principales razones por las que continué trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.
- Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi empresa.
- Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa, considerando todo lo que me ha dado.
- Ahora mismo no abandonaré mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente. Esta empresa se merece mi lealtad.
- Creo que le debo mucho a esta empresa.

2.2.2.4 Validez y Confiabilidad de la Escala de Compromiso Organizacional

Muchos autores han estudiado la validez de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997) en diversos contextos. Arciniega y González (2006), validaron y trasladaron los ítems originales de la escala reformulados en positivo. La versión que se empleó en este estudio fue de 18 ítems. Para medir la validez de constructo se empleó un análisis factorial exploratorio con rotación oblimín y se obtuvo como resultado la aprobación de las 3 dimensiones. Cabe añadir que los índices de consistencia interna que se obtuvieron fueron de .79 de compromiso afectivo, .77 de compromiso continuo y .72 de compromiso normativo. Ello demuestra la consistencia de la prueba (Arciniega & González, 2006).

Otro estudio, fue llevado a cabo en México, donde se aplicó la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en una muestra de 233 trabajadores mexicanos de dos organizaciones (pública y privada). Para llevar a cabo la validez de constructo se realizó un análisis factorial de componentes principales y rotación varimax, del cual se obtuvieron resultados significativos. En este estudio también se empleó la versión de 18 ítems. Luego, se procedió a realizar una prueba de consistencia donde los índices de consistencia según Cronbach obtenidos, en esa versión hispana de los ítems, fue de .81 para la sub escala de compromiso afectivo, .48 para la sub escala de compromiso de continuidad y .82 para la sub escala de compromiso normativo (Betanzos, Andrade & Paz, 2006).

En Latinoamérica, se llevó a cabo un estudio en Brasil para validar el modelo de Meyer y Allen y sus tres dimensiones. Se contó con la participación de 373 empleados de diversas empresas. Se llevó a cabo un análisis factorial, de componentes principales y rotación varimax, asimismo, se emplearon el análisis de Cluster. Los resultados confirmaron las 3 dimensiones. Cabe añadir que 2 variables fueron eliminadas por su influencia en un alfa de Cronbach bajo. (Mederios & Enders, 1997).

Por otro lado, existe validez y confiabilidad en otras culturas como la coreana (Ko, Price & Mueller, 1997). Así también, en 1996, Vandenberghe aplicó una versión un tanto modificada del instrumento en la región Bélgica, encontrando en el modelo de los tres componentes de Meyer y Allen.

Existen estudios realizados que han confirmado la confiabilidad de las escalas de compromiso afectivo y normativo, siendo aceptadas internacionalmente; sin embargo, el componente de continuidad ha obtenido una confiabilidad baja según resultados. En México, de igual manera, se encontraron altos índices de confiabilidad en los componentes de compromiso afectivo y normativo con un .71 a .81 (afectivo), y con un .63 a .82 (normativo) e índices de confiabilidad relativamente bajos en el compromiso de continuidad: .47 a .48 (Arias Galicia, Mercado & Beláusteguioitia, 1998).

En Argentina, se llevó a cabo la validación de la escala en un estudio Valores personales y compromiso organizacional dado por Omar y Florencia (2008). Para ello, se empleó la versión de 18 ítems con formato Likert de 5 puntos. Los índices de

consistencia interna según alfa de Cronbach fueron de .82 para el compromiso afectivo, .73 para el compromiso normativo y de .76 para el compromiso calculativo. (Omar & Florencia, 2008).

En el Perú existen algunas investigaciones que aportan la confiabilidad de la escala. Por ejemplo, el estudio Compromiso Organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas, arrojó la confiabilidad de cuestionario con un total de .88 según alfa de Cronbach. Asimismo, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio, con rotación Varimax, y los resultados de este estudio señalaron que no existe relación entre el compromiso organizacional y variables demográficas, sin embargo, sí se encontró una relación positiva entre la satisfacción del trabajo y el compromiso organizacional (Loli, 2007).

2.2.2.5 Compromiso y Motivación

En relación al compromiso y la motivación, Nonaka (2011) relata que, en los años 70, Soichiro Honda, obtuvo una lección de sus subordinados. Honda pretendía desarrollar un motor de automoción que fuera de bajas emisiones. Comunicó a su empresa, que tenían que conseguir batir a los "Tres Grandes" fabricantes de automóviles de USA que en aquel momento se estaban oponiendo a la "Clean Air Act". La sorpresa del Sr. Honda fue al comprobar la respuesta de sus jóvenes ingenieros. Uno manifestó que trabajaría en el proyecto, pero no con la finalidad de desplazar a los grandes fabricantes norteamericanos, sino que lo haría para cumplir con sus responsabilidades sociales. Otro manifestó que lo haría, pero no por ganar a la competencia sino por mejorar el medioambiente y por el futuro de sus hijos.

La historia termina en que el Sr. Honda se sintió tan avergonzado de sí mismo y, en cierto modo, desfasado por esta lección de sus ingenieros en cuanto a sus motivaciones últimas, que decidió que era justo el momento de retirarse. Los valores habían cambiado y, por tanto, las motivaciones también. Le estaban haciendo ver que lo que más les movía no era ganar la batalla al competidor sino determinados principios más elevados y asumidos a nivel personal como algo propio y con suficiente carga motivacional como para generar un serio compromiso en un proyecto.

Lo que no quiere decir que, buscando esa motivación trascendente, no fueran capaces de adelantar a sus competidores norteamericanos pues ambos tipos de motivaciones teóricamente no tienen por qué ser excluyentes. A nadie resulta indiferente el compromiso y el que exista consenso respecto al hecho de que la falta de compromiso es perjudicial para las empresas.

La sabiduría práctica no se ha de considerar como algo reservado a la alta dirección de una empresa, (Nonaka, 2011). Ha de ser algo que se disemine a lo largo de toda la organización. Los empleados, a todos los niveles deberían ser entrenados para practicarla. Una de las principales misiones de un líder debería ser fomentar el liderazgo en todos los que componen su organización.

En ocasiones, los directivos, como en este caso el fundador de Honda, pueden tener una idea acerca de lo que piensa que va a motivar a sus colaboradores y se pueden llevar la sorpresa al descubrir que los valores que sustentan sus motivaciones más íntimas son otros a los que la empresa pensaba o incluso puede producirse la aparición de nuevos valores.

2.2.2.6 Enfoque Tridimensional del Compromiso Organizacional

El estudio del compromiso en el lugar de trabajo viene de los años 60 y se enfocó hacia el concepto del compromiso organizacional (Cohen, 2003). Con el tiempo se fueron ampliando nuevos enfoques del compromiso no tan centrados en aspectos organizacionales y mirando hacia el puesto de trabajo, el grupo de trabajo, etc. (Randall y Cote, 1991; Morrow, 1993).

El objeto del compromiso puede ser hacia una persona, una institución o una meta. No tienen por qué ser excluyentes los objetos del compromiso, pero lógicamente van a variar respecto a la naturaleza del vínculo generado.

Respecto a los antecedentes del compromiso, se señalan tres tipos de variables: organizacionales; personales y del entorno (Meyer y Allen, 1997). Entre las primeras se destacan: la naturaleza del trabajo, la descripción del puesto, las políticas de recursos humanos, la comunicación, el grado de participación en la organización y los estilos de liderazgo de los directivos.

Entre las personales se señalan: edad, género, antigüedad en el cargo, expectativas en el trabajo, valores respecto al trabajo, responsabilidades familiares,

afectividad y motivación. Entre las del entorno se identifican algunas tales como las oportunidades laborales.

McNeil (1985) denomina "contrato psicológico" el que se produce entre las personas y las empresas pudiendo ser de naturaleza transaccional o relacional. Los contratos psicológicos relacionales darían pie a un tipo de compromiso normativo, más basado en una relación estable y que serían diferentes del tipo de compromiso de mero cumplimiento que suponen las relaciones más transaccionales que por su naturaleza predisponen a una relación más a corto plazo y más centrada en criterios oportunistas o meramente económicos.

Para algunos autores el compromiso constituye un constructo multidimensional (Meyer y Herscovitch, 2001). Meyer y Allen (1991) hablan de tres dimensiones del compromiso: continuidad, afectiva y normativa. Basados en este enfoque, González y Guillén (2008) analizaron las tres dimensiones de Meyer y Allen mencionadas a la luz de la clasificación tridimensional de los bienes realizada por el filósofo clásico Aristóteles ante la falta de fundamentación filosófica de este constructo.

Establecen un paralelismo entre las tres dimensiones del constructo con las tres clases de bienes propuestas por Aristóteles que veremos en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Las Tres Dimensiones Del Compromiso en Relación a otros Elementos

Tipo de Compromiso	Características	El individuo	Tipo de contrato psicológico	Valores	Resultados
De Continuidad	Se siente obligado, por ejemplo, por el sueldo que percibe.	"tiene" que estar en la organización Juicios más racionales (coste personal de abandono)	Transaccional (coste de oportunidad legado a pertenencia)	Mera aceptación o sometimientos a los valores de la empresa (incluso pueden ser contrarios, pero se "aceptan" a cambio del salario) cambio del salario)	Desempeño al mínimo Absentismo (Físico o psicológico) Rotación (o intención de abandono)
Afectivo	Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría.	"quiere" estar en la organización Enfoque más emocional	Relacional (vínculo emocional)	Identificación y congruencia entre valores de la persona y de la organización	Aceptación del cambio Satisfacción laboral Iniciativa Espíritu cooperativo Deseo de permanencia

Normativo	Lealtad, sentirse de fondo obligado	El individuo esta "determinado" a contribuir a los fines de la organización Se desarrolla la firme determinación de ser leal Deber moral (no hace falta que este presente lo afectivo, aunque si estas de ayuda)	Relacional (Fidelización) (vínculo racional)	Se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización (se interiorizan los valores y misión de la organización)	Contribución a los objetivos Implicación con la misión Ayuda al desarrollo de otras personas (,ás allá de la mera cooperación) Prescriptor de la empresa (deseo de que otros vengan ala empresa)
-----------	-------------------------------------	--	---	--	---

En un primer nivel, existe un planteamiento básico del "coste de oportunidad". Sería un nivel de compromiso muy bajo basado en lo que perdería el individuo si no se comprometiera. Para algunos autores sería de continuidad o alienante (Becker, 1960).

El segundo nivel es el compromiso afectivo en el que el individuo tiene sentimientos positivos de pertenencia, lealtad. En el nivel anterior el individuo "tiene" que estar, mientras que en este nivel "quiere" estar.

En el tercer nivel de compromiso se produce una identificación con los objetivos de la organización. Algunos autores lo denominan "compromiso moral" (Penley y Gould, 1988).

Según Jaros et al. (1993) mientras que el tipo de vínculo desarrollado por el anterior nivel es meramente emocional, en este caso es racional por lo que es de esperar que los empleados en este caso tengan un mayor nivel de compromiso moral con los valores y objetivos de la empresa.

Para algunos autores paros y otros, 1993) el compromiso moral es una continuación del afectivo y en muchos casos se produce un lógico solapamiento pues no tienen por qué ser excluyentes entre sí.

2.2.2.7 Los Bienes y su Relación con los Tipos de Compromiso

Aunque es abundante la literatura acerca de la clasificación de los tipos de compromiso y sus consecuencias. Sin embargo, existe escasa fundamentación teórica sobre sus fundamentos racionales. Teniendo en cuenta el papel de la voluntad en el compromiso humano y que el objeto de la voluntad son los bienes, González y Guillén (2008) han realizado una fundamentación con base en la tradición ética Aristotélica.

Lo hacen partiendo de la clasificación de bienes que hace Aristóteles y encuentran un paralelismo con la clasificación de los tipos de compromiso realizada por Meyer y Allen (1991).

Cuadro 2. Dimensiones del Compromiso y Clasificación de Bienes	
Tres dimensiones del compromiso Meyer y Herscovich. 2001 (pg. 308)	Tres clases de bienes humanos por Aristóteles (S.IV. a.C.)
De continuidad Los individuos se comprometen al valorar el coste de oportunidad de dejar de hacerlo	Bienes útiles Las personas persiguen <i>bienes externos</i> buscando la utilidad que les reporta <i>(recompensa)</i>
Afectivo Un estado mental caracterizado por el deseo de comprometerse (p.ej. mantener el empleo, conseguir metas para la empresa, etc.)	Bienes placenteros Las personas persiguen <i>bienes</i> buscando la atracción o el placer que les produce <i>(satisfacción)</i>
Normativo Sienten la obligación moral de comprometerse	Bienes morales Las personas persiguen <i>bienes del alma</i> para la consecución de su excelencia personal! <i>(plenitud humana)</i>
Fuente: Elaboración propia basado en González Guillén (2008)	

Fuente: Elaboración propia basado en González Guillén (2008)

Aristóteles (Ética a Nicómaco, VIII, 2, 1155b20) distingue tres tipos de amistad en función del objetivo que se persigue: de utilidad, de placer y de benevolencia. Los tipos de bienes serán clasificados en función de esas tres clases de amistad: bienes útiles, bienes placenteros y bienes morales (o virtudes). El paralelismo vendría al ser los bienes útiles los que conformarían el compromiso de continuidad: comportamientos de permanecer o abandonar la empresa en función del coste de oportunidad que le supone quedarse en ella.

Con los bienes placenteros se produciría el deseo de permanecer en la empresa y llevar a cabo determinadas metas como resultado de un deseo y de la satisfacción que puede producir el hacerlo. Respecto al compromiso moral o normativo de Meyer y Allen (1991), para éstos autores (González y Guillén, 2008) el objeto no serían sólo los bienes espirituales (o del alma) sino que también entrarían en juego los placenteros al estar presentes aspectos mezclados de lo placentero y lo normativo. Con este compromiso normativo se puede generar un sentido del deber que deviene en la virtud moral de la "responsabilidad" (González y Guillén, 2008), algo tan importante para los individuos que trabajan en las empresas.

A nuestro juicio este es un aspecto donde claramente se ve el impacto de un valor personal en un valor empresarial, pues ¿cómo se puede esperar que una empresa sea responsable si no lo son los directivos y el resto de personas que trabajan en ellas?

2.2.2.8 Eficiencia Organizacional

La eficiencia definida por Chiavenato (1994), "es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible" (p. 28).

Por otro lado, el ya precitado autor define la eficacia como: " la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos ... " (p. 29); "... la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita ... " (p. 33). "La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)".

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (1993) como "... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades" (p. 20).

El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (1994) es " ... un animal social ... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos" (p. 44) buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas por la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citarán las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar el trabajo de investigación.

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

Existe una relación directa entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2017.

2.3.2. Hipótesis Específicas

Los estilos de liderazgo en su dimensión orientado a las personas inciden positivamente en el compromiso organizacional en su dimensión experiencia en el trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

Los estilos de liderazgo en su dimensión orientado a las personas inciden positivamente en el compromiso organizacional en su dimensión ámbito del trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

Los estilos de liderazgo en su dimensión orientado a las tareas inciden positivamente en el compromiso organizacional en su dimensión experiencia en el trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

Los estilos de liderazgo en su dimensión orientado a las tareas inciden positivamente en el compromiso organizacional en su dimensión ámbito de trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Ámbito de Trabajo:** El ámbito laboral se refiere al espacio o ambiente en donde las personas realizan diferentes labores. Es muy importante destacar la importancia que tiene para una persona estar trabajando en un buen ámbito laboral o ambiente laboral. El ámbito laboral está compuesto por todos los aspectos que influyen en las actividades que se desarrollan dentro de la oficina, fabrica, etc. Cada día las organizaciones están tomando sus precauciones referentes a lo que es un buen ambiente de trabajo fomentando para que de esta manera sus empleados se sientan a gusto desempeñando sus labores.
- **Atención:** Es la capacidad de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración.
- **Calidad:** Es el nivel de excelencia que la empresa o negocio ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.
- **Capacitación:** Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores.
- **Comportamiento:** Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.
- **Compromiso:** Obligación contraída por una persona que se compromete o es comprometida a algo. Acuerdo formal al que llegan dos o más partes tras hacer ciertas concesiones cada una de ellas.
- **Compromiso Organizacional:** Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Para Díaz y Montalbán (2002) sería la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja.

- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Estilos de Liderazgo:** El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.
- **Estrategias:** Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.
- **Experiencia en el Trabajo:** La experiencia es un grado en cualquier ámbito de la vida tanto en el plano personal como en el ámbito profesional. Desde el punto de vista laboral, la experiencia profesional es un requisito solicitado por muchas empresas cuando publican una oferta de empleo. Por ejemplo, entre los requisitos de una oferta de empleo, se puede solicitar que el candidato tenga una experiencia de cinco años en un área determinada.
- **Gestión:** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio.
- **Gerencia:** Significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.
- **Integración de Personal:** Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras y capacitación.
- **Liderazgo Autocrático:** El líder autocrático es el que asume la responsabilidad en la toma de decisiones, es el que inicia y dirige las acciones además de controlar al trabajador.

Todo se centra en el líder, tanto las decisiones como las responsabilidades. El líder autocrático se gobierna a sí mismo, de manera que el poder ilimitado se concentra en manos de una sola persona, el líder competente ante los trabajadores que deben obedecer sin expresar opinión ya que no tienen capacidad para tomar decisiones.

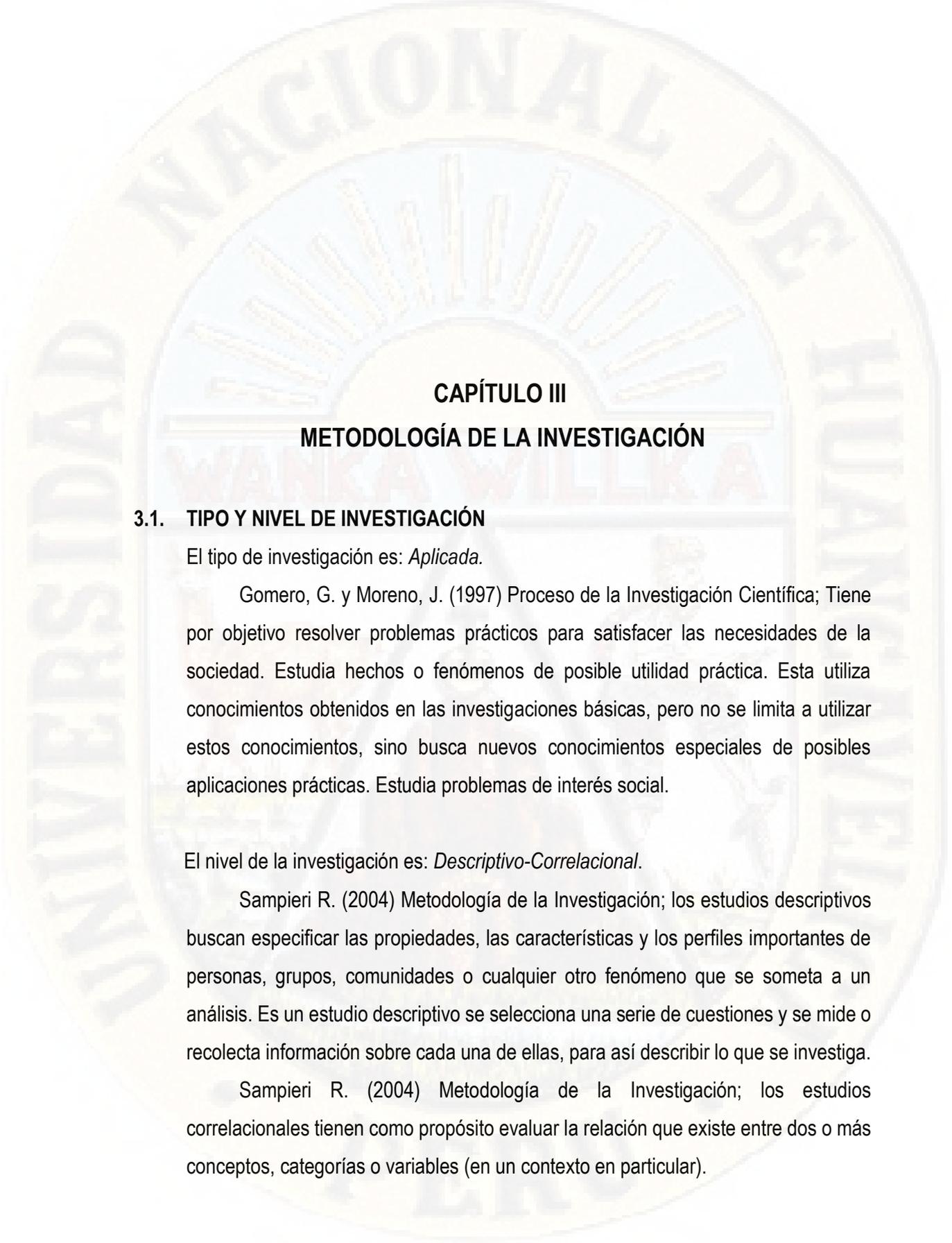
- **Liderazgo Colaborador:** Liderazgo de un esfuerzo en colaboración. Esta definición se refiere a tomar un rol de liderazgo en una coalición, organización u otra empresa donde todos están al mismo nivel y trabajan juntos para resolver un problema, crear algo nuevo o poner en marcha una organización o iniciativa.
- **Liderazgo Democrático:** Es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación.
- **Liderazgo Permisivo:** Un líder permisivo toma decisiones con rapidez y, muchas veces, sus sentimientos y/o emociones influyen mucho sobre estas decisiones. En su comunicación es muy impulsivo, sin embargo, se expresa con un tono de voz agradable. Es muy extrovertido y le encanta estar ocupado.
- **Motivación:** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el, rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.
- **Organización:** Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada.
- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Valores:** Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la persona

2.5. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Estilos de Liderazgo (1)	<p><i>El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades.</i></p> <p>Peter Senge.</p>	<p>X₁ Orientado a las Personas</p> <p>X₂ Orientado a las Tareas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima • Valoración • Propósitos personales • Objetivos • Estrategias • Acciones • Asignación de recursos 	<p>Nunca</p> <p>Pocas veces</p>
Compromiso Organizacional (2)	<p><i>Define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.</i></p> <p>Robbins, (1998).</p> <p><i>Opina que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo.</i></p> <p>Chiavenato, (1992).</p>	<p>Y₁: Experiencia en el Trabajo</p> <p>Y₂: Ámbito de Trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento • Desarrollo profesional • Habilidades de dirección • Contenido del trabajo • Estado de ánimo • Productividad • El absentismo y la rotación • Satisfacción de los usuarios 	<p>A veces</p> <p>Casi siempre</p> <p>Siempre</p>

Escala de Likert	Negativo (-)	Muy en desacuerdo	0.17	17%	35%
		Algo en desacuerdo	0.18	18%	
	Positivo (+)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.25	25%	65%
		Algo de acuerdo	0.15	15%	
		Muy de acuerdo	0.25	25%	
	Totales		1	100%	100%





CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es: *Aplicada*.

Gomero, G. y Moreno, J. (1997) Proceso de la Investigación Científica; Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidos en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social.

El nivel de la investigación es: *Descriptivo-Correlacional*.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular).

3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Método General

Método Científico: es un proceso destinado a explicar fenómenos, establecer relaciones entre los hechos y enunciar leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo y permitan obtener, con estos conocimientos, aplicaciones útiles al hombre.

3.2.2. Métodos Específicos

Para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional.

Método Inductivo: Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.

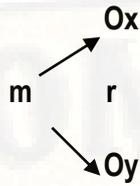
Método Deductivo: Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.

Método Correlacional: Estudió la relación entre dos o más variables de la investigación.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño tomado en cuenta en la investigación es: *el diseño no experimental de corte transversal.*

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los diseños transeccionales correlacionales – causales; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños los que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado.



Dónde:

- m: muestra
- O: observación
- x: estilos de liderazgo
- y: compromiso organizacional
- r: relación de variables

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra lo constituyeron las 45 personas encuestadas, entre personal nombrado y contratado en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

MUESTREO

El muestreo fue el no probabilístico de tipo censal, ya que no se tomó ningún criterio de selección probabilística, siendo todos los elementos de la población en estudio.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas que se utilizaron para recolectar la información fueron las siguientes:

Investigación Documental: Para tal efecto se elaboraron fichas de resumen con información relevante de libros especializados.

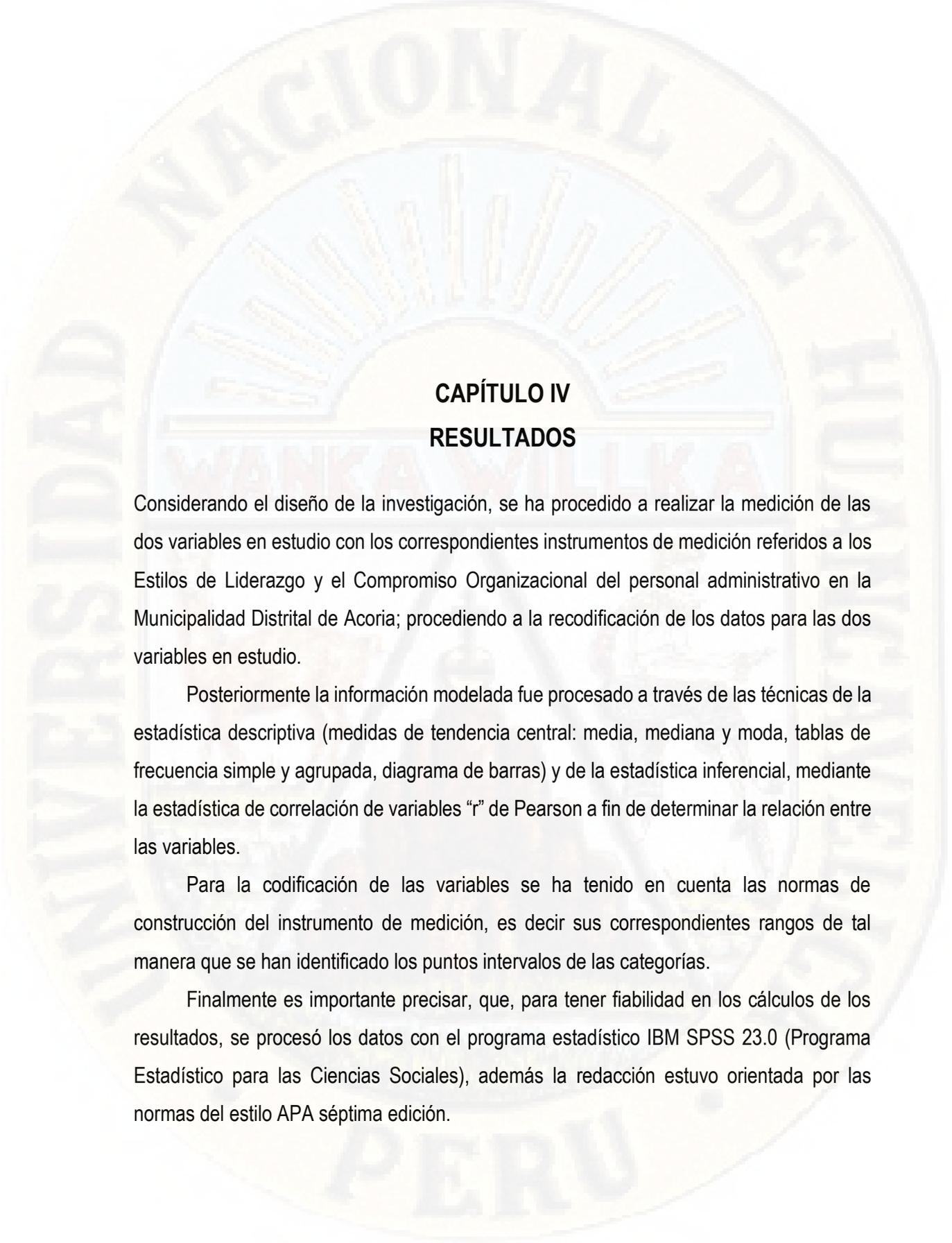
Encuesta: a fin de determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables en estudio.

3.6. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos se recolectaron a través de las fuentes primarias y fuentes secundarias. Los datos obtenidos directamente fueron mediante las encuestas al personal que labora en la municipalidad distrital.

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 23.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según los encuestados.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson a fin de determinar la relación de variables.
- e. Se efectuó a través del paquete estadístico SPS Ver. 23.0.0



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Considerando el diseño de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables en estudio con los correspondientes instrumentos de medición referidos a los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria; procediendo a la recodificación de los datos para las dos variables en estudio.

Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (medidas de tendencia central: media, mediana y moda, tablas de frecuencia simple y agrupada, diagrama de barras) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de correlación de variables “r” de Pearson a fin de determinar la relación entre las variables.

Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías.

Finalmente es importante precisar, que, para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó los datos con el programa estadístico IBM SPSS 23.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales), además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

4.1. PRESENTACIÓN DE DATOS

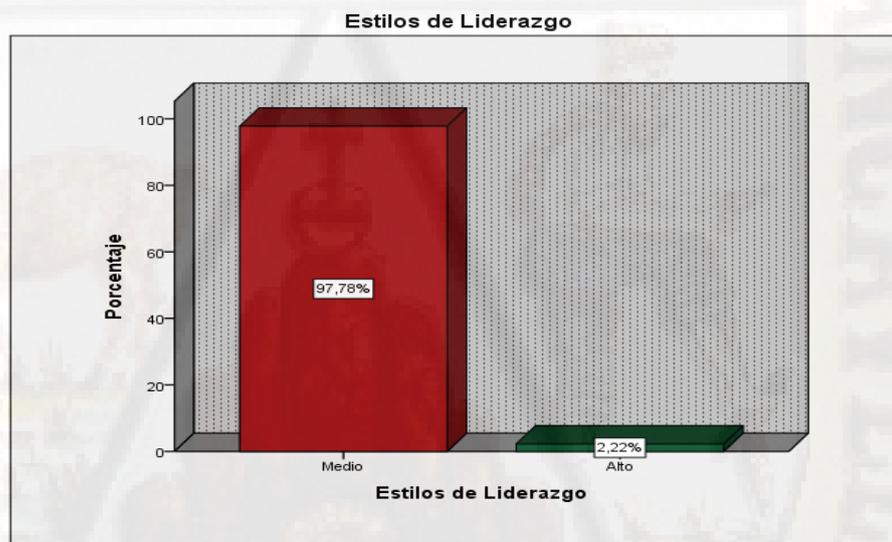
4.1.1. Análisis e Interpretación de la Distribución de Frecuencias de Resultados de la Variable: Estilos de Liderazgo

Tabla N° 01: Resultado del estado de Estilos de Liderazgo del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	0	0
	Medio	44	97,8
	Alto	1	2,2
	Total	45	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 01: Diagrama del estado de Estilos de Liderazgo del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.



Fuente: Tabla N° 01.

✓ Interpretación del Gráfico N° 01:

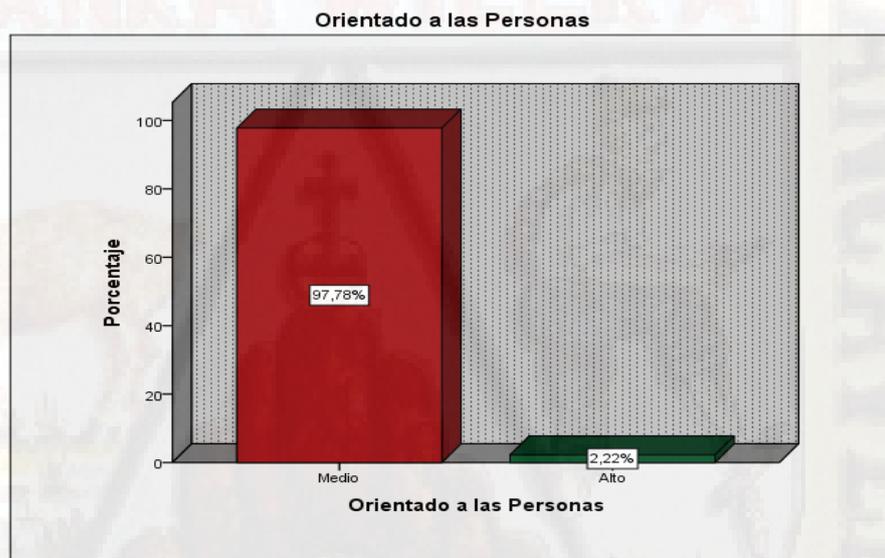
En el gráfico podemos observar los resultados del nivel de Estilos de Liderazgo del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, el 97,8% (44) de los casos presenta un nivel medio y en el 2,2 % (1) tienen un nivel alto. Estos resultados generales tienen que estar en concordancia con los resultados generales en las correspondientes dimensiones de orientación a las personas y orientación a las tareas.

Tabla N° 02: Resultado del estado de Estilos de Liderazgo en la dimensión orientado a las personas.

Orientado a las Personas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	44	97,8	97,8	97,8
	Alto	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 02: Diagrama del estado de Estilos de Liderazgo en la dimensión orientado a las personas.



Fuente: Tabla N° 02.

✓ Interpretación del Gráfico N° 02:

En el gráfico podemos observar los resultados de Estilos de Liderazgo en la dimensión orientado a las personas, el 97,8% (44) tienen un nivel medio y el 2,2 % (1) tienen un nivel alto. Según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es el nivel medio; los resultados evidencian que el liderazgo orientado a las personas es de nivel medio en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

Tabla N° 03: Resultado del estado de Estilos de Liderazgo en la dimensión orientado a las tareas.

		Orientado a las Tareas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	44	97,8	97,8	97,8
	Alto	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 03: Diagrama del estado de Estilos de Liderazgo en la dimensión orientado a las tareas.



Fuente: Tabla N° 03.

✓ Interpretación del Gráfico N° 03:

En el gráfico podemos observar los resultados de Estilos de Liderazgo en la dimensión orientado a las tareas, el 97,8% (44) tienen un nivel medio y el 2,2% (1) tienen un nivel alto. Según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es el nivel medio; los resultados evidencian que el liderazgo orientado a las tareas es de nivel medio en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

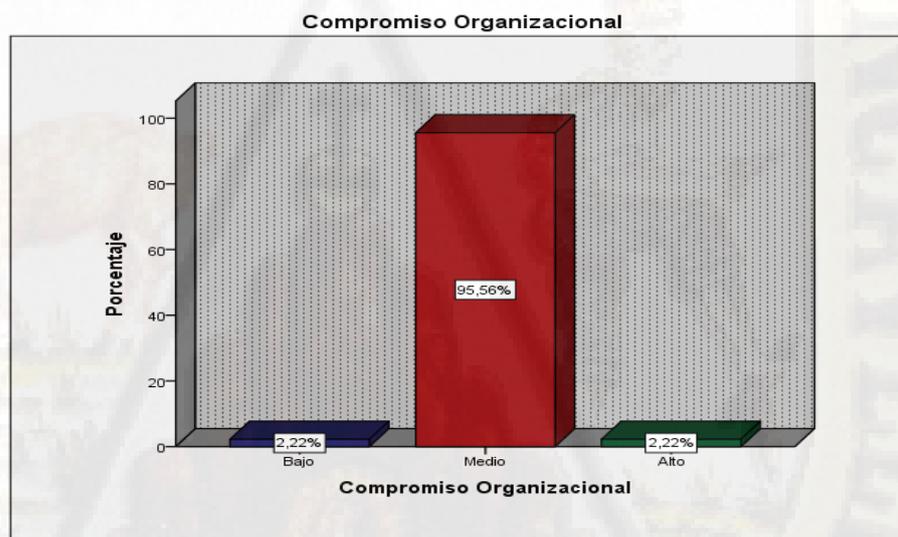
4.1.2. Análisis e Interpretación de la Distribución de Frecuencias de Resultados de la Variable: Compromiso Organizacional:

Tabla N° 04: Resultado del Compromiso Organizacional del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

		Compromiso Organizacional			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	2,2	2,2	2,2
	Medio	43	95,6	95,6	97,8
	Alto	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 04: Diagrama del Compromiso Organizacional del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.



Fuente: Tabla N° 04.

✓ Interpretación del Gráfico N° 04:

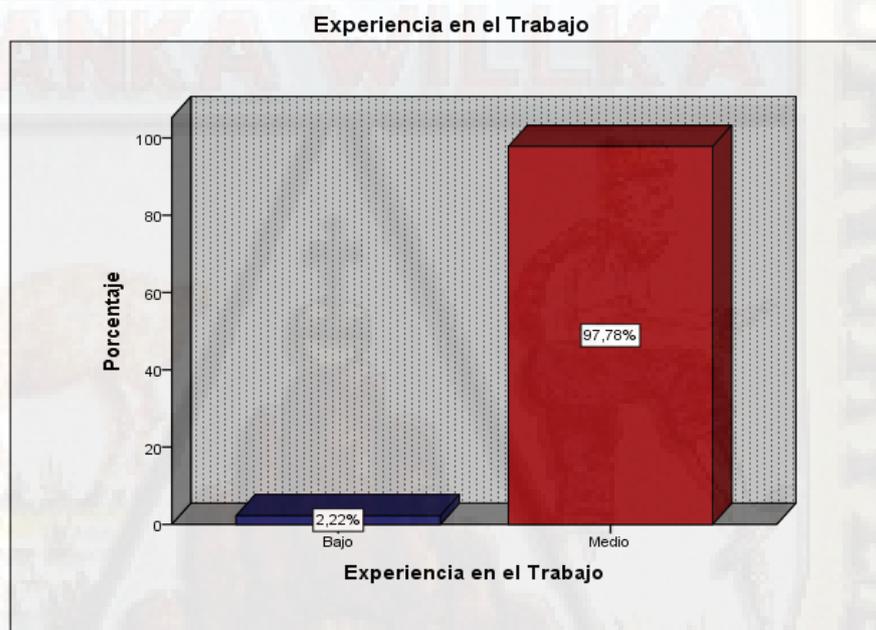
En el gráfico podemos observar los resultados del Compromiso Organizacional el 2,2% (1) tienen un nivel bajo, el 95,5 % (43) tienen un nivel medio y el 2,2% (1) tiene un nivel de compromiso alto. Según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es el nivel medio; los resultados evidencian que el compromiso organizacional es de nivel medio en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria

Tabla N° 05: Resultado del Compromiso Organizacional en la dimensión experiencia en el trabajo.

		Experiencia en el Trabajo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	2,2	2,2	2,2
	Medio	44	97,8	97,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 05: Diagrama del Compromiso Organizacional en la dimensión experiencia en el trabajo.



Fuente: Tabla N° 05.

✓ Interpretación del Gráfico N° 05:

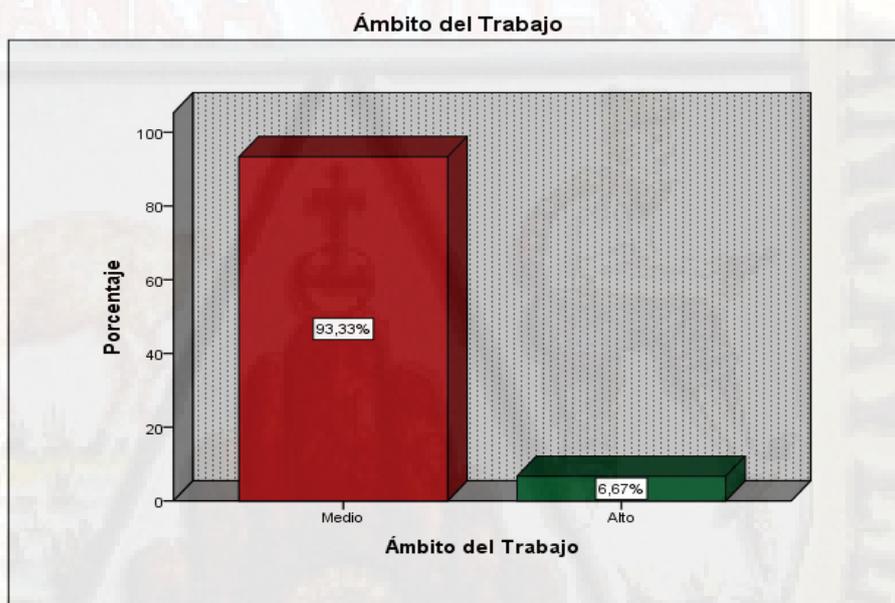
En el gráfico podemos observar los resultados del Compromiso Organizacional en la dimensión experiencia en el trabajo, el 97,8% (44) tienen un nivel medio y el 2,2 % (1) tienen un nivel alto. Según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es el nivel medio; los resultados evidencian que la experiencia en el trabajo es de nivel medio en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

Tabla N° 6: Resultado del Compromiso Organizacional en la dimensión ámbito del trabajo.

		Ámbito del Trabajo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	42	93,3	93,3	93,3
	Alto	3	6,7	6,7	100,0
Total		45	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 06: Diagrama del Compromiso Organizacional en la dimensión ámbito del trabajo.



Fuente: Tabla N° 06.

✓ Interpretación del Gráfico N° 06:

En el gráfico podemos observar los resultados del Compromiso Organizacional en la dimensión ámbito del trabajo, el 93,3% (43) tienen un nivel medio y el 6,7%(1) tienen un nivel alto. Según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es el nivel medio; esto evidencia que el ámbito del trabajo es de nivel medio en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.

4.2. COMPORTAMIENTO DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES EN LA MUESTRA

Tabla N° 07: Puntajes del Estilo de Liderazgo del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria -Año 2017.

1	93	11	94	21	106	31	92	41	108
2	93	12	94	22	100	31	92	42	108
3	100	13	94	23	95	33	92	43	95
4	109	14	97	24	98	34	92	44	90
5	96	15	93	25	104	35	92	45	90
6	128	16	92	26	98	36	92		
7	93	17	100	27	97	37	95		
8	94	18	96	28	97	38	94		
9	106	19	82	29	92	39	94		
10	94	20	97	30	92	40	97		

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Tabla N° 08: Puntajes del Compromiso Organizacional del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria -Año 2017.

1	112	11	109	21	106	31	111	41	113
2	111	12	109	22	114	31	110	42	112
3	111	13	109	23	101	33	111	43	107
4	111	14	109	24	113	34	110	44	110
5	102	15	112	25	119	35	110	45	106
6	128	16	113	26	111	36	110		
7	114	17	112	27	111	37	111		
8	116	18	113	28	113	38	107		
9	103	19	72	29	112	39	108		
10	114	20	113	30	113	40	105		

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

4.3. MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y DE VARIABILIDAD

Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

Tabla N° 09

Estadísticos

		Estilos de Liderazgo	Compromiso Organizacional
N	Válido	45	45
	Perdidos	0	0
Media		96,60	109,93
Mediana		94,00	111,00
Moda		92,00	111,00
Desviación estándar		7,180	7,231
Varianza		51,564	52,291
Rango		46,00	56,00
Mínimo		82,00	72,00
Máximo		128,00	128,00
Suma		4347,00	4947,00

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

✓ Interpretación Tabla N° 09:

- **Estilos de Liderazgo:** El promedio de los encuestados obtuvieron un puntaje de 96.6. El 50% de los sujetos está por encima del valor de 94 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. La frecuencia que mayor se repitió fueron 92, así mismo, se desvían de 96.6, en promedio de 7.180 unidades. La puntuación más alta observada es 128; mientras la mínima es 82 puntos.
- **Compromiso Organizacional:** El promedio de los encuestados obtuvieron un puntaje de 109.93. El 50% de los sujetos está por encima del valor de 111 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. La frecuencia que mayor se repitió fueron 111, así mismo, se desvían de 109.93, en promedio 7.231 unidades. La puntuación más alta observada es 128 puntos; mientras la mínima es 72 puntos.

4.4. RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

Tabla N^a 10

N ^o	Estilos de Liderazgo	Compromiso Organizacional	X ²	Y ²	XY
	"X"	"Y"			
1	93	112	8649	12544	10416
2	93	111	8649	12321	10323
3	100	111	10000	12321	11100
4	109	111	11881	12321	12099
5	96	102	9216	10404	9792
6	128	128	16384	16384	16384
7	93	114	8649	12996	10602
8	94	116	8836	13456	10904
9	106	103	11236	10609	10918
10	94	114	8836	12996	10716
11	94	109	8836	11881	10246
12	94	109	8836	11881	10246
13	94	109	8836	11881	10246
14	97	109	9409	11881	10573
15	93	112	8649	12544	10416
16	92	113	8464	12769	10396
17	100	112	10000	12544	11200
18	96	113	9216	12769	10848
19	82	72	6724	5184	5904
20	97	113	9409	12769	10961
21	106	106	11236	11236	11236
22	100	114	10000	12996	11400
23	95	101	9025	10201	9595
24	98	113	9604	12769	11074
25	104	119	10816	14161	12376
26	98	111	9604	12321	10878
27	97	111	9409	12321	10767
28	97	113	9409	12769	10961
29	92	112	8464	12544	10304
30	92	113	8464	12769	10396

31	92	111	8464	12321	10212
32	92	110	8464	12100	10120
33	92	111	8464	12321	10212
34	92	110	8464	12100	10120
35	92	110	8464	12100	10120
36	92	110	8464	12100	10120
37	95	111	9025	12321	10545
38	94	107	8836	11449	10058
39	94	108	8836	11664	10152
40	97	105	9409	11025	10185
41	108	113	11664	12769	12204
42	108	112	11664	12544	12096
43	95	107	9025	11449	10165
44	90	110	8100	12100	9900
45	90	106	8100	11236	9540
∑	4347	4947	422189	546141	479026

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

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

r = 0.50

Tabla N° 11

Correlaciones

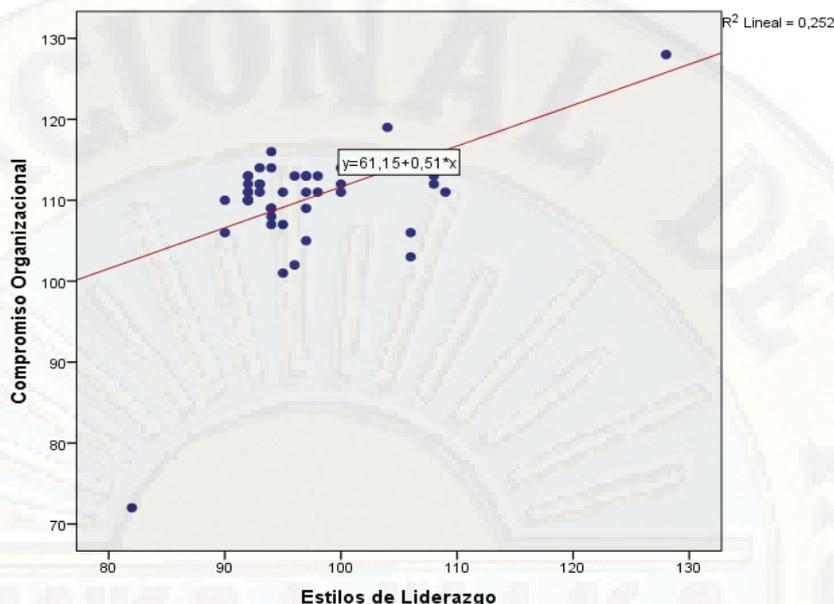
		Estilos de Liderazgo	Compromiso Organizacional
Estilos de Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,502**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,502**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

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

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

r = 0.50

Gráfico N° 07: Diagrama de Relación de las Variables



Fuente: Software estadístico.

En consecuencia, la Correlación Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria-2017. Es **Correlación positiva media**, debido a que $r = 0,50$, con respecto a la muestra de estudio, (Ver Anexo).

4.5. RELACIÓN A NIVEL DE LAS DIMENSIONES

Dimensión Orientado a las Personas y la dimensión Experiencia en el Trabajo del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

Tabla N° 12

N°	Orientado a las Personas	Experiencia en el Trabajo	X ²	Y ²	XY
	"X"	"Y"			
1	42	51	1764	2601	2142
2	42	50	1764	2500	2100
3	48	50	2304	2500	2400
4	52	50	2704	2500	2600
5	47	39	2209	1521	1833
6	62	54	3844	2916	3348
7	43	51	1849	2601	2193
8	44	50	1936	2500	2200
9	52	46	2704	2116	2392

10	44	50	1936	2500	2200
11	44	47	1936	2209	2068
12	44	47	1936	2209	2068
13	44	47	1936	2209	2068
14	46	47	2116	2209	2162
15	43	49	1849	2401	2107
16	43	50	1849	2500	2150
17	48	49	2304	2401	2352
18	47	49	2209	2401	2303
19	39	29	1521	841	1131
20	46	49	2116	2401	2254
21	53	45	2809	2025	2385
22	48	50	2304	2500	2400
23	45	42	2025	1764	1890
24	46	50	2116	2500	2300
25	55	53	3025	2809	2915
26	46	48	2116	2304	2208
27	45	48	2025	2304	2160
28	45	49	2025	2401	2205
29	45	49	2025	2401	2205
30	45	49	2025	2401	2205
31	45	49	2025	2401	2205
32	45	48	2025	2304	2160
33	45	48	2025	2304	2160
34	45	47	2025	2209	2115
35	45	46	2025	2116	2070
36	45	46	2025	2116	2070
37	45	47	2025	2209	2115
38	45	44	2025	1936	1980
39	45	46	2025	2116	2070
40	46	42	2116	1764	1932
41	51	49	2601	2401	2499
42	51	50	2601	2500	2550
43	45	47	2025	2209	2115
44	45	49	2025	2401	2205
45	44	47	1936	2209	2068
Σ	2080	2142	96810	102640	99258

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

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

r = 0.37

Tabla N° 13

Correlaciones

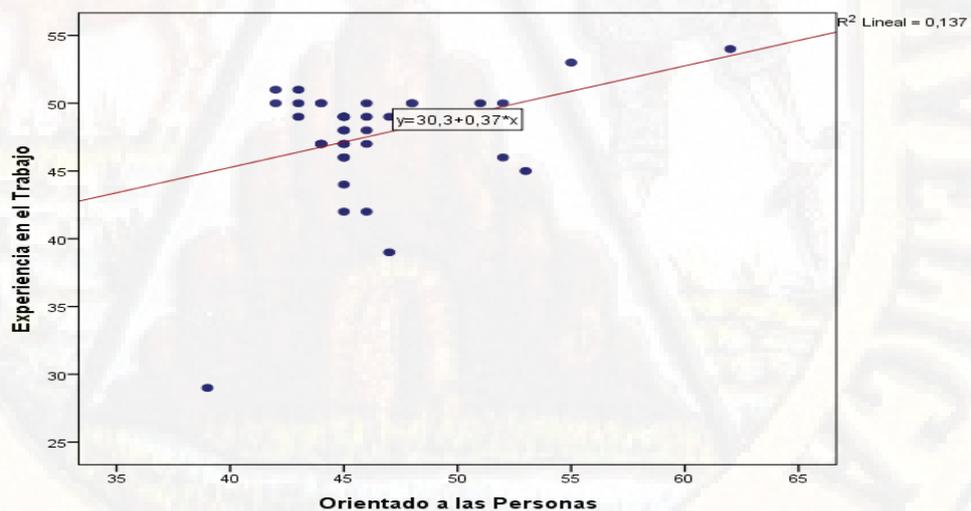
		Orientado a las Personas	Experiencia en el Trabajo
Orientado a las Personas	Correlación de Pearson	1	,371*
	Sig. (bilateral)		,012
	N	45	45
Experiencia en el Trabajo	Correlación de Pearson	,371*	1
	Sig. (bilateral)	,012	
	N	45	45

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

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

r = 0.37

Gráfico N° 08. Diagrama de Relación de Orientado a las Personas y Experiencia en el Trabajo.



Fuente: Software estadístico.

En consecuencia, la Correlación entre la Orientado a las Personas y la dimensión Experiencia en el Trabajo del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria Año-2017. Es **Correlación positiva baja**, debido a que **r = 0.37**, con respecto a la muestra.

Dimensión Orientado a las Personas y la dimensión **Ámbito de Trabajo** del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

Tabla N° 14

N°	Orientado a las Personas	Ámbito de Trabajo	X ²	Y ²	XY
	"X"	"Y"			
1	42	61	1764	3721	2562
2	42	61	1764	3721	2562
3	48	61	2304	3721	2928
4	52	61	2704	3721	3172
5	47	63	2209	3969	2961
6	62	74	3844	5476	4588
7	43	63	1849	3969	2709
8	44	66	1936	4356	2904
9	52	57	2704	3249	2964
10	44	64	1936	4096	2816
11	44	62	1936	3844	2728
12	44	62	1936	3844	2728
13	44	62	1936	3844	2728
14	46	62	2116	3844	2852
15	43	63	1849	3969	2709
16	43	63	1849	3969	2709
17	48	63	2304	3969	3024
18	47	64	2209	4096	3008
19	39	43	1521	1849	1677
20	46	64	2116	4096	2944
21	53	61	2809	3721	3233
22	48	64	2304	4096	3072
23	45	59	2025	3481	2655
24	46	63	2116	3969	2898
25	55	66	3025	4356	3630
26	46	63	2116	3969	2898
27	45	63	2025	3969	2835
28	45	64	2025	4096	2880
29	45	63	2025	3969	2835
30	45	64	2025	4096	2880
31	45	62	2025	3844	2790

32	45	62	2025	3844	2790
33	45	63	2025	3969	2835
34	45	63	2025	3969	2835
35	45	64	2025	4096	2880
36	45	64	2025	4096	2880
37	45	64	2025	4096	2880
38	45	63	2025	3969	2835
39	45	62	2025	3844	2790
40	46	63	2116	3969	2898
41	51	64	2601	4096	3264
42	51	62	2601	3844	3162
43	45	60	2025	3600	2700
44	45	61	2025	3721	2745
45	44	59	1936	3481	2596
Σ	2080	2805	96810	175483	129969

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

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

r = 0.48

Tabla Nª 15
Correlaciones

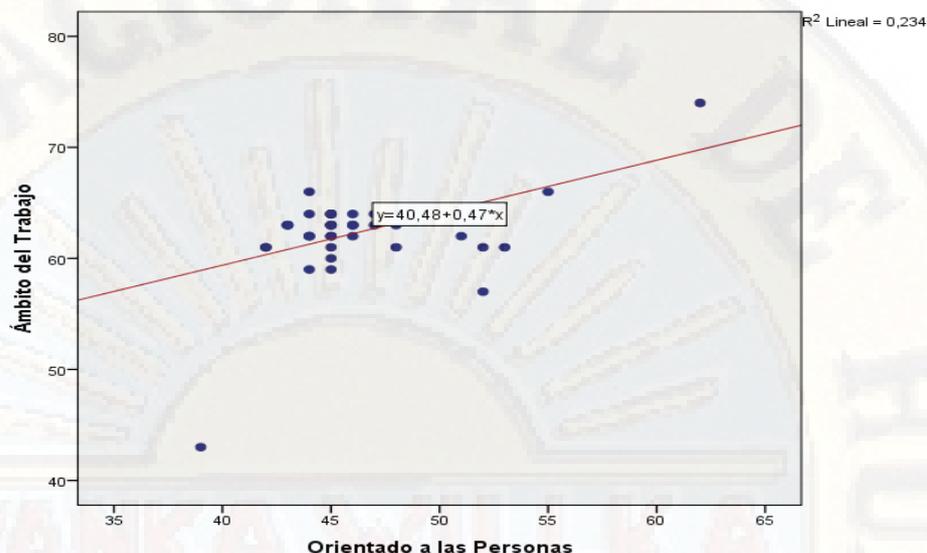
		Orientado a las Personas	Ámbito del Trabajo
Orientado a las Personas	Correlación de Pearson	1	,484**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	45	45
Ámbito del Trabajo	Correlación de Pearson	,484**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	45	45

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

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

r = 0.48

Gráfico N° 09. Diagrama de Relación de Orientado a las Personas y Ámbito de Trabajo.



Fuente: Software estadístico.

En consecuencia, la Correlación entre la dimensión Orientado a las Personas y la dimensión Ámbito de Trabajo del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria Año-2017. Es **Correlación positiva media**, debido a que $r = 0.48$, con respecto a la muestra.

Dimensión Orientado a las Tareas y la Experiencia en el Trabajo del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

Tabla N° 16

N°	Orientado a las Tareas	Experiencia en el Trabajo	X ²	Y ²	XY
	“X”	“Y”			
1	51	51	2601	2601	2601
2	51	50	2601	2500	2550
3	52	50	2704	2500	2600
4	57	50	3249	2500	2850
5	49	39	2401	1521	1911
6	66	54	4356	2916	3564
7	50	51	2500	2601	2550
8	50	50	2500	2500	2500
9	54	46	2916	2116	2484

10	50	50	2500	2500	2500
11	50	47	2500	2209	2350
12	50	47	2500	2209	2350
13	50	47	2500	2209	2350
14	51	47	2601	2209	2397
15	50	49	2500	2401	2450
16	49	50	2401	2500	2450
17	52	49	2704	2401	2548
18	49	49	2401	2401	2401
19	43	29	1849	841	1247
20	51	49	2601	2401	2499
21	53	45	2809	2025	2385
22	52	50	2704	2500	2600
23	50	42	2500	1764	2100
24	52	50	2704	2500	2600
25	49	53	2401	2809	2597
26	52	48	2704	2304	2496
27	52	48	2704	2304	2496
28	52	49	2704	2401	2548
29	47	49	2209	2401	2303
30	47	49	2209	2401	2303
31	47	49	2209	2401	2303
32	47	48	2209	2304	2256
33	47	48	2209	2304	2256
34	47	47	2209	2209	2209
35	47	46	2209	2116	2162
36	47	46	2209	2116	2162
37	50	47	2500	2209	2350
38	49	44	2401	1936	2156
39	49	46	2401	2116	2254
40	51	42	2601	1764	2142
41	57	49	3249	2401	2793
42	57	50	3249	2500	2850
43	50	47	2500	2209	2350
44	45	49	2025	2401	2205
45	46	47	2116	2209	2162
Σ	2267	2142	114829	102640	108190

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

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

r = 0.43

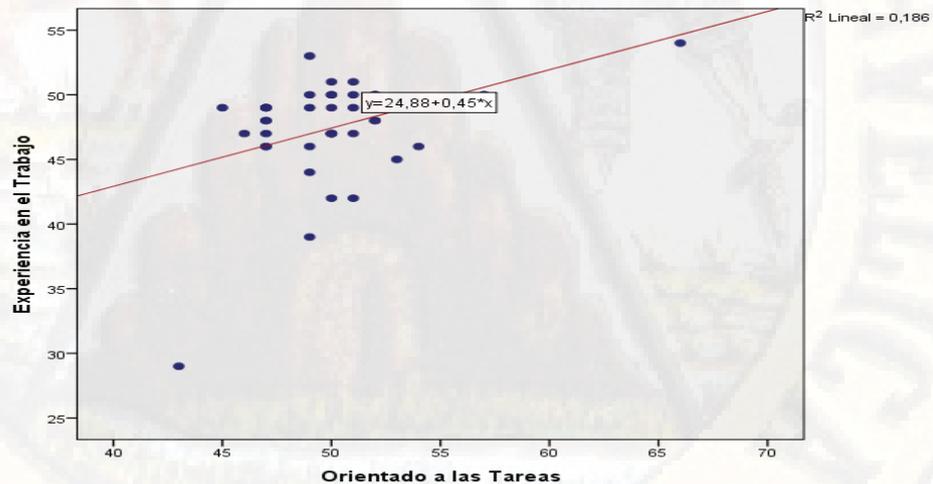
Tabla N° 17
Correlaciones

		Orientado a las Tareas	Experiencia en el Trabajo
Orientado a las Tareas	Correlación de Pearson	1	,431**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	45	45
Experiencia en el Trabajo	Correlación de Pearson	,431**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	45	45

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

r = 0.43

Gráfico N° 10. Diagrama de Relación de Orientado a las Tareas y la Experiencia en el Trabajo.



Fuente: Software estadístico.

En consecuencia, la Correlación entre la dimensión Orientado a las Tareas y la Experiencia en el Trabajo del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria-Año 2017. Es **Correlación positiva media**, debido a que **r = 0.43**, con respecto a la muestra.

Dimensión Orientado a las Tareas y la dimensión **Ámbito de Trabajo** del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

Tabla N^o 18

N ^o	Orientado a las Tareas	Ámbito de Trabajo	X ²	Y ²	XY
	"X"	"Y"			
1	51	61	2601	3721	3111
2	51	61	2601	3721	3111
3	52	61	2704	3721	3172
4	57	61	3249	3721	3477
5	49	63	2401	3969	3087
6	66	74	4356	5476	4884
7	50	63	2500	3969	3150
8	50	66	2500	4356	3300
9	54	57	2916	3249	3078
10	50	64	2500	4096	3200
11	50	62	2500	3844	3100
12	50	62	2500	3844	3100
13	50	62	2500	3844	3100
14	51	62	2601	3844	3162
15	50	63	2500	3969	3150
16	49	63	2401	3969	3087
17	52	63	2704	3969	3276
18	49	64	2401	4096	3136
19	43	43	1849	1849	1849
20	51	64	2601	4096	3264
21	53	61	2809	3721	3233
22	52	64	2704	4096	3328
23	50	59	2500	3481	2950
24	52	63	2704	3969	3276
25	49	66	2401	4356	3234
26	52	63	2704	3969	3276
27	52	63	2704	3969	3276
28	52	64	2704	4096	3328
29	47	63	2209	3969	2961
30	47	64	2209	4096	3008
31	47	62	2209	3844	2914

32	47	62	2209	3844	2914
33	47	63	2209	3969	2961
34	47	63	2209	3969	2961
35	47	64	2209	4096	3008
36	47	64	2209	4096	3008
37	50	64	2500	4096	3200
38	49	63	2401	3969	3087
39	49	62	2401	3844	3038
40	51	63	2601	3969	3213
41	57	64	3249	4096	3648
42	57	62	3249	3844	3534
43	50	60	2500	3600	3000
44	45	61	2025	3721	2745
45	46	59	2116	3481	2714
Σ	2267	2805	114829	175483	141609

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

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

r = 0.47

Tabla Nª 19

Correlaciones

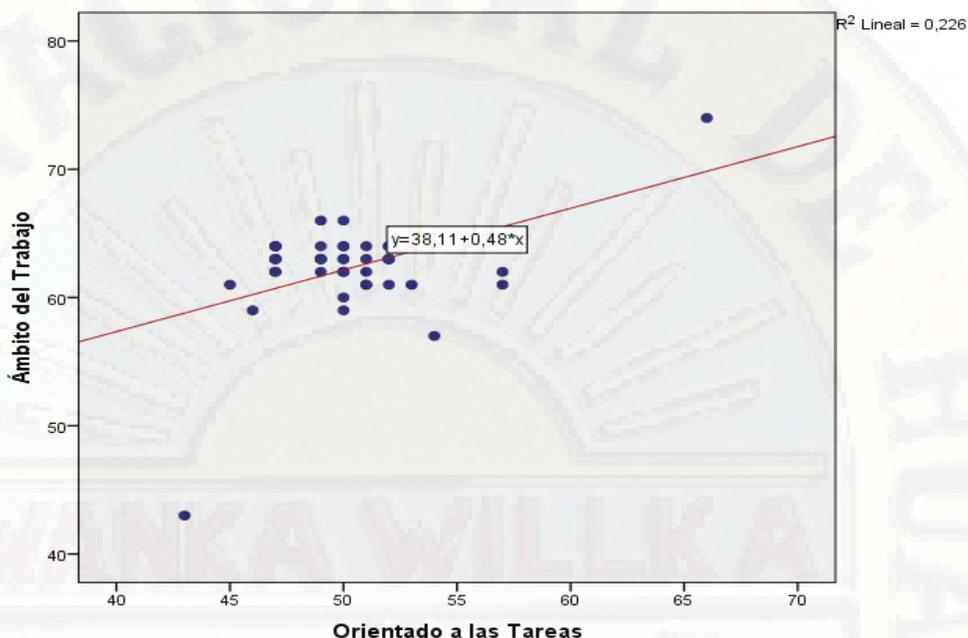
		Orientado a las Tareas	Ámbito del Trabajo
Orientado a las Tareas	Correlación de Pearson	1	,475**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	45	45
Ámbito del Trabajo	Correlación de Pearson	,475**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	45	45

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

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

r = 0.47

Gráfico N° 11. Diagrama de Relación de Orientado a las Tareas y Ámbito de Trabajo.



Fuente: Software estadístico.

En consecuencia, la Correlación entre la dimensión Orientado a las Tareas y la dimensión Ámbito de Trabajo del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria-Año 2017. Es **Correlación positiva media**, debido a que $r = 0.47$, con respecto a la muestra.

4.6. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.6.1. Contrastación de la Hipótesis General

Ho = Los estilos de liderazgo no inciden positivamente en el compromiso organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, año 2017.

Hi = Los estilos de liderazgo inciden positivamente en el compromiso organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, año 2017.

Si: Sig. <0.05 (Se rechaza Ho)

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre las variables Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional es de 0.50, la cual resulta ser positiva; es decir, a medida que mejoren los Estilos de Liderazgo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, mejora correlativamente el Compromiso Organizacional. Por lo tanto, queda comprobada la Hipótesis General de investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

4.6.2. Contrastación de las Hipótesis Específicas

Hipótesis Específica 01:

H₀ = Los estilos de liderazgo en su dimensión orientado a las personas no inciden positivamente en el compromiso organizacional en su dimensión experiencia en el trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

H₀ = Los estilos de liderazgo en su dimensión orientado a las personas inciden positivamente en el compromiso organizacional en su dimensión experiencia en el trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

Si: Sig. <0.05 (Se rechaza H₀)

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre las dimensiones orientado a las personas y experiencia en el trabajo es de 0.37, la cual resulta ser positiva; es decir, a medida que mejora el liderazgo orientado a las personas del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, mejora correlativamente la experiencia en el trabajo. Por lo tanto, queda comprobada la Hipótesis específica de investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

Hipótesis Específica 02:

Ho = Los estilos de liderazgo en su dimensión orientado a las personas no inciden positivamente en el compromiso organizacional en su dimensión ámbito de trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

Hi = Los estilos de liderazgo en su dimensión orientado a las personas inciden positivamente en el compromiso organizacional en su dimensión ámbito de trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

Si: Sig. <0.05 (Se rechaza Ho)

✓ Decisión:

La relación encontrada entre las dimensiones orientado a las personas y experiencia en el trabajo es de 0.48, la cual resulta ser positiva; es decir, a medida que mejora el liderazgo orientado a las personas del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, mejora correlativamente el ámbito del trabajo. Por lo tanto, queda comprobada la Hipótesis específica de investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

Hipótesis Específica 03:

Ho = Los estilos de liderazgo en su dimensión orientado a las tareas no inciden positivamente en el compromiso organizacional en su dimensión experiencia en el trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

Hi = Los estilos de liderazgo en su dimensión orientado a las tareas inciden positivamente en el compromiso organizacional en su dimensión experiencia en el trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

Si: Sig. <0.05 (Se rechaza Ho)

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre las dimensiones orientado a las tareas y experiencia en el trabajo es de 0.43, la cual resulta ser positiva; es decir, a medida que mejora el liderazgo orientado a las tareas del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, mejora correlativamente la experiencia en el trabajo. Por lo tanto, queda comprobada la Hipótesis específica de investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

Hipótesis Específica 04:

Ho = Los estilos de liderazgo en su dimensión orientado a las tareas no inciden positivamente en el compromiso organizacional en su dimensión ámbito de trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

Hi = Los estilos de liderazgo en su dimensión orientado a las tareas inciden positivamente en el compromiso organizacional en su dimensión ámbito de trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.

Si: Sig. <0.05 (Se rechaza Ho)

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre las dimensiones orientado a las tareas y experiencia en el trabajo es de 0.47, la cual resulta ser positiva; es decir, a medida que mejora el liderazgo orientado a las tareas del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, mejora correlativamente el ámbito del trabajo. Por lo tanto, queda comprobada la Hipótesis específica de investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

4.7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De los resultados evidentemente se puede observar que la correlación media está prevaleciendo con respecto a los Estilos de Liderazgo, de la misma manera respecto al Compromiso Organizacional. Los resultados han evidenciado que al nivel de las dimensiones también prevalece la correlación media.

En el estudio se ha comprobado que existe relación significativa entre las variables Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria -Año 2017. Al respecto hay estudios que demuestran la relación entre el Estilo de Liderazgo y el Compromiso Organizacional.

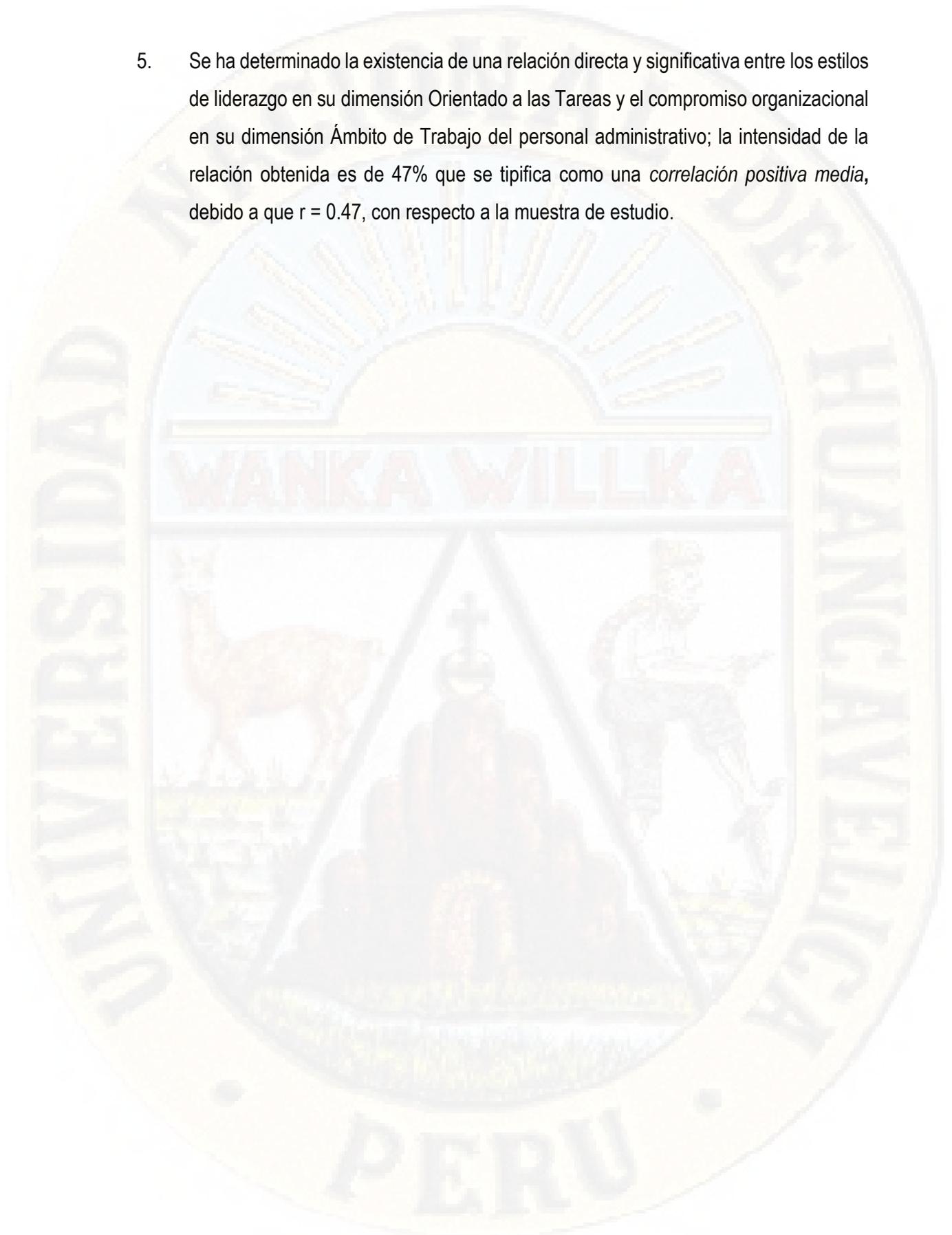
Alvarado (2016) en la Tesis “Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional con dimensión de *Engagement* en técnicos de maquinaria pesada”, se arriba a la siguiente conclusión: Que, de acuerdo a los estudios teóricos de los últimos años, los agentes de cambio en las organizaciones y los llamados a generar compromiso en los trabajadores, son los líderes. El estilo de Liderazgo estudiado en Motores Perú que genera mayor compromiso organizacional en sus técnicos, es el Estilo Transformacional.

Quin (2014), en la tesis “Liderazgo y Compromiso Organizacional en los docentes de la Institución Educativa Particular “Simón Bolívar” de la ciudad de Tarapoto, se llega a la siguiente conclusión: Los resultados indican que el estilo de liderazgo predominante es el “transaccional” y el compromiso organizacional predominante es el “afectivo”. Se concluye que existe relación entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional.

CONCLUSIONES

1. Los resultados han corroborado una incidencia positiva significativa respecto a los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al Año 2017; la intensidad de la relación obtenida es de 50% que se tipifica como una *correlación positiva media*, debido a que $r = 0.69$, con respecto a la muestra de estudio.
2. Se ha determinado la existencia de una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo en su dimensión Orientado a las Personas y el compromiso organizacional en su dimensión Experiencia en el Trabajo del personal administrativo; la intensidad de la relación obtenida es de 37% que se tipifica como una *correlación positiva débil*, debido a que $r = 0.37$, con respecto a la muestra de estudio.
3. Se ha determinado la existencia de una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo en su dimensión Orientado a las Personas y el compromiso organizacional en su dimensión Ámbito de Trabajo del personal administrativo; la intensidad de la relación obtenida es de 48% que se tipifica como una *correlación positiva media*, debido a que $r = 0.48$, con respecto a la muestra de estudio.
4. Se ha determinado la existencia de una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo en su dimensión Orientado a las Tareas y el compromiso organizacional en su dimensión Experiencia en el Trabajo del personal administrativo; la intensidad de la relación obtenida es de 43% que se tipifica como una *correlación positiva media*, debido a que $r = 0.43$, con respecto a la muestra de estudio.

5. Se ha determinado la existencia de una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo en su dimensión Orientado a las Tareas y el compromiso organizacional en su dimensión Ámbito de Trabajo del personal administrativo; la intensidad de la relación obtenida es de 47% que se tipifica como una *correlación positiva media*, debido a que $r = 0.47$, con respecto a la muestra de estudio.



RECOMENDACIONES

Para mejorar el estilo de liderazgo en repercusión a un mejor compromiso organizacional de parte del personal administrativo, se recomienda:

1. Procurar ser positivo. Buscar el lado bueno de las cosas tiene un gran impacto en los resultados exitosos de los proyectos. La positividad no garantiza el éxito, pero si un líder no es positivo, el equipo también pensará como él.
2. Tomarse el tiempo de escuchar. Escuchar a la gente es una de las maneras más fáciles para mostrar respeto y fomentar confianza. Esta cualidad puede evitar problemas en los proyectos, ya que, al mantener contacto permanente con el grupo de trabajo, cambiarás el rumbo de los procedimientos que no deben aplicarse en determinados asuntos.
3. Aprender a dar las gracias. La cortesía no cuesta nada, pero puede influir en el rendimiento del equipo. Todos queremos sentirnos apreciados dentro de un grupo. Ser agradecido puede marcar la diferencia entre los buenos resultados y el fracaso.
4. Nunca dejes de ser uno mismo. Una persona que dirige un grupo debe creer en el poder del liderazgo auténtico. Así que simplemente sé tú mismo. En ocasiones algunas personas carecen de confianza y tratar de mostrar una imagen de lo que creen que significa ser líder. No pierdas el tiempo tratando de parecer algo que no eres, porque los miembros de tu grupo lo notarán.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, R. (2008). *Métodos y Diseños de Investigación del Comportamiento*. Universidad Ricardo Palma. Lima, Perú.
- Alvarez, G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parciales menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo? Universidad de Vigo.
- Arciniega, L. (2002). Compromiso Organizacional en México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? Dirección Estratégica, Revista de Negocios del ITAM, 2(1), 21-23.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Revista Contaduría y Administración, N°200.
- Bayona, C. & Goñi, S. (2007). Compromiso organizacional. Consulta: marzo de 2014. http://www.ucm.es/BUCM/computoc/s/10005/10196838_1.htm
- Betanzos, N., Andrade, P. & Paz, F. (2006). Compromiso Organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Volumen 22. Pág. 25-43.
- Betanzos, N. & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. Universidad de Murcia. España.
- Bouzas, B. & Castro, C. (1986). El compromiso organizacional. Revista de economía y empresa, vol. 6, N° 15 —16.
- Chiang, M., Nuñez, A., Martín, M. & Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el Clima Organizacional: Análisis de género y edad. Universidad de BioBio, Chile.
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Editorial McGraw-Hill Interamericana, México 1992.

Dailey, R. (2012). Comportamiento Organizacional. Escuela de negocios de edimburgo. Herior — Watt University.

De Frutos, B., Ruiz, M.& San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. Universidad Autónoma de Madrid.

Gallardo, E. & Triadó, X. (2007). Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo: ¿acaso importan las actitudes?, XXI Congreso anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 6 —8 de junio, Universidad Rey Juan Carlos — Madrid.

Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (2009). Comportamiento Organizacional. México. 12a Edición, 33-52.

Loli, A. (2006) Compromiso Organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. Revista IIPSI. Facultad de Psicología, Universidad San Marcos.

Loli, A. & Cuba, E. (2007). Autoestima y compromiso organizacional en trabajadores de una universidad pública de provincia. Revista IIPSI. Facultad de Psicología UNMSM.

Fonseca, C. & Bastos, A. (2002). Creatividad y compromiso organizacional: sus relaciones con la percepción del desempeño. Atas de ENANPAD. Salvador.

Flores Garcia, Javier. "El Comportamiento Humano en las Organizaciones". Universidad del Pacífico. Lima. 2001. 536 p.

Gómez - Mejía, Luís; BALKIN, David y Robert CARDY. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". 3a.ed. Pearson Educación. Madrid. 2001. 695 p.

Gonzales, Luís. "La Dirección de Recursos Humanos en el Horizonte del 2000". En Alta Dirección. Barcelona. Nro. 204. 1999.

Kast, Fremont y James ROSENZWEIG. "Administración en las Organizaciones". 2'. ed. Mc Graw Hill. México DF. 1994. 754 p.

Hill, Charles y Gareth JONES. "Administración Estratégica". 3a.ed. McGraw Hill. Bogotá. 1996. 540 p.

Kast, Fremont y James ROSENZWEIG. "Administración en las Organizaciones". 2'. ed, Mc Graw Hill. México DF. 1994. 754 p.

Ortega, R. "El índice de capital humano: una herramienta para fidelizar el capital intelectual". Harvard Business Review; Ediciones DEUSTO, SA., Jul.-Ago., No. 103, 2001.

Petrick, J. A. "Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos". Ediciones Gestión 2000, Madrid 2000.

Senlle, Andres. Calidad y Liderazgo. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona,1992, 191 Págs.

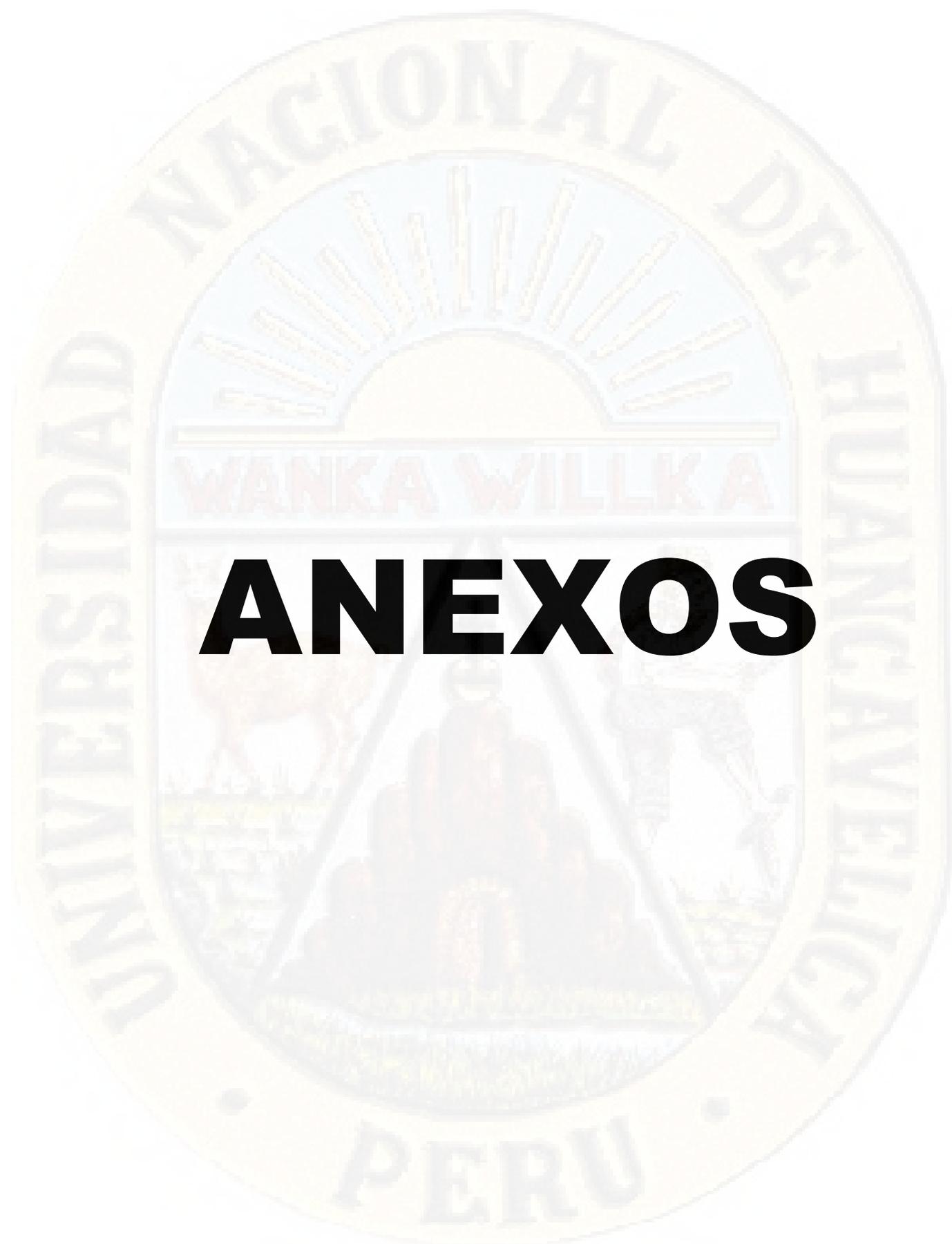
Sisk L., Henry y Mario Sverdlik. Administración y Gerencia de Empresas. SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO. U.S.A., 1979, 638 Págs.

Stoner, A. F. y Freeman, R. "Administración". 5ta. Ed. Editorial Prentice Hall de México, México 1995.

Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional. Colombia.

Uriz Urzainqui, J. "Recursos Humanos: de concepto anticuado a creador principal de valor", Harvard Deusto Business Review, Ediciones DEUSTO, SA., No. 101, Mar.-Abr., 2001.

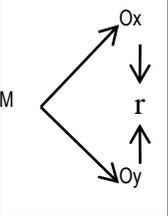
Vásquez, J. (2011). "Bienestar subjetivo y satisfacción laboral en alumnos que estudian y trabajan en la ciudad de Lima". Universidad de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú.



ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

ESTILOS DE LIDERAZGO Y E L COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE L PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA, AÑO 2017

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>¿Cómo se relacionan los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2017?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cómo se relacionan las dimensiones orientado a las personas y la experiencia en el trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria?</p> <p>¿Cómo se relacionan las dimensiones orientado a las personas y el ámbito de trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria?</p> <p>¿Cómo se relacionan las dimensiones orientado a las tareas y la experiencia en el trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria?</p> <p>¿Cómo se relacionan las dimensiones orientado a las tareas y el ámbito de trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria?</p>	<p>Determinar la relación de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2017.</p> <p>Objetivos Específicos: Conocer la relación de las dimensiones orientado a las personas y la experiencia en el trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.</p> <p>Conocer la relación de las dimensiones orientado a las personas y el ámbito de trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.</p> <p>Conocer la relación de las dimensiones orientado a las tareas y la experiencia en el trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.</p> <p>Conocer la relación de las dimensiones orientado a las tareas y el ámbito de trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria.</p>	<p>Los estilos de liderazgo inciden positivamente en el compromiso organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria al año 2017.</p> <p>Hipótesis Específicas: Los estilos de liderazgo en su dimensión orientado a las personas inciden positivamente en el compromiso organizacional en su dimensión experiencia en el trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.</p> <p>Los estilos de liderazgo en su dimensión orientado a las personas inciden positivamente en el compromiso organizacional en su dimensión ámbito del trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.</p> <p>Los estilos de liderazgo en su dimensión orientado a las tareas inciden positivamente en el compromiso organizacional en su dimensión experiencia en el trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.</p> <p>Los estilos de liderazgo en su dimensión orientado a las tareas inciden positivamente en el compromiso organizacional en su dimensión ámbito de trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria.</p>	<p><u>Variable Independiente</u></p> <p>Estilos de Liderazgo</p> <p><u>Variable Dependiente</u></p> <p>Compromiso Organizacional</p>	<p>Orientado a las Personas</p> <p>Orientado a las Tareas</p> <p>Experiencia en el Trabajo</p> <p>Ámbito de Trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima • Valoración • Propósitos personales • Objetivos • Estrategias • Acciones • Asignación de recursos • Reconocimiento • Desarrollo profesional • Habilidades de dirección • Contenido del trabajo • Estado de ánimo • Productividad • El absentismo y la rotación • Satisfacción de los usuarios 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según su finalidad: Investigación aplicada. <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN: Descriptivo Correlacional</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: No experimental, transversal, correlacional.</p>  <p>"M" = muestra "O_x" = observación de la variable Estilos de Liderazgo "O_y" = observación de la variable Compromiso Organizacional. "r" = relación entre las variables.</p> <p>POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Población y Muestra: 45 personas que laboran como personal administrativo. • Muestreo: No probabilístico de tipo Censal <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TÉCNICA: Encuesta. <p>PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estadística descriptiva. - Estadística Inferencial.

RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

**Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional del Personal Administrativo en la
Municipalidad Distrital de Acoria.**

Nº	Estilos de Liderazgo	Compromiso Organizacional	X ²	Y ²	XY
	"X"	"Y"			
1	93	112	8649	12544	10416
2	93	111	8649	12321	10323
3	100	111	10000	12321	11100
4	109	111	11881	12321	12099
5	96	102	9216	10404	9792
6	128	128	16384	16384	16384
7	93	114	8649	12996	10602
8	94	116	8836	13456	10904
9	106	103	11236	10609	10918
10	94	114	8836	12996	10716
11	94	109	8836	11881	10246
12	94	109	8836	11881	10246
13	94	109	8836	11881	10246
14	97	109	9409	11881	10573
15	93	112	8649	12544	10416
16	92	113	8464	12769	10396
17	100	112	10000	12544	11200
18	96	113	9216	12769	10848
19	82	72	6724	5184	5904
20	97	113	9409	12769	10961
21	106	106	11236	11236	11236
22	100	114	10000	12996	11400
23	95	101	9025	10201	9595
24	98	113	9604	12769	11074
25	104	119	10816	14161	12376
26	98	111	9604	12321	10878
27	97	111	9409	12321	10767
28	97	113	9409	12769	10961
29	92	112	8464	12544	10304
30	92	113	8464	12769	10396
31	92	111	8464	12321	10212

32	92	110	8464	12100	10120
33	92	111	8464	12321	10212
34	92	110	8464	12100	10120
35	92	110	8464	12100	10120
36	92	110	8464	12100	10120
37	95	111	9025	12321	10545
38	94	107	8836	11449	10058
39	94	108	8836	11664	10152
40	97	105	9409	11025	10185
41	108	113	11664	12769	12204
42	108	112	11664	12544	12096
43	95	107	9025	11449	10165
44	90	110	8100	12100	9900
45	90	106	8100	11236	9540
Σ	4347	4947	422189	546141	479026

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 068-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 04 de Abril del 2018.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 014-2018-SD-FCE-R-UNH de fecha 04-04-2018, Oficio N° 068-2018-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 08-03-2018, Informe N° 03-2018-A/MJ-EPA-FCE de fecha 07-03-2018, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por las Bachilleres **MANCHA JORGE GABY PILAR** y **ZUÑIGA PARI DEYSY FLOR** de la Escuela Profesional de Administración, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, se debe de tomar en cuenta que los informes finales (Tesis) los tesisistas deberán evitar coincidencias con los temas de clima y desempeño laboral referentes, marcos teóricos, resultados y discusiones.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinaria del día 04-04-2018;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA, AÑO 2017"** presentado por las Bachilleres **MANCHA JORGE GABY PILAR** y **ZUÑIGA PARI DEYSY FLOR** de la Escuela Profesional de Administración.

ARTÍCULO 2° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3° NOTIFIQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese."



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 053-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 12 de Febrero del 2018

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 165 de fecha 31-01-2018, El Oficio N° 031-2018-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 31-01-2018 presentado por el Director de la Escuela Profesional de Administración, Informe N° 06-2018-JAI-EPA-FCE-UNH de fecha 31-01-2018 y la solicitud presentado por las Bachilleres **MANCHA JORGE GABY PILAR y ZUÑIGA PARI DEYSY FLOR**; pidiendo designación de Docente Asesor y Miembros Jurados para el Proyecto de Investigación, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° DESIGNAR al LIC. ADM. HECTOR QUINCHO ZEVALLOS, como Asesor del Proyecto de Investigación Científica Titulado: "ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA, AÑO 2017", presentado por las Bachilleres MANCHA JORGE GABY PILAR y ZUÑIGA PARI DEYSY FLOR; de la Escuela Profesional de Administración.





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 053-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 12 de Febrero del 2018

ARTÍCULO 2° DESIGNAR a los miembros Jurados del Proyecto de Investigación titulado: **“ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA, AÑO 2017”**, presentado por las Bachilleres **MANCHA JORGE GABY PILAR** y **ZUÑIGA PARI DEYSY FLOR**; de la Escuela Profesional de Administración; a los siguientes docentes:

- | | |
|---|------------|
| • DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA | PRESIDENTE |
| • MG. ALBERTO VERGARA AMES | SECRETARIO |
| • LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON | VOCAL |
| • DR. FREDY RIVERA TRUCIOS | SUPLENTE |

ARTÍCULO 3° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 4° NOTIFIQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DVCB
EPA
Interesados
Archivo



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 698-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 23 de Octubre del 2018

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 2417 de fecha 17-10-2018; Oficio N° 0457-2018-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 17-10-2018, Informe N° 014-2018-HQZ-EPA-FCE de fecha 20-09-2018; presentado por las bachilleres **MANCHA JORGE GABY PILAR y ZUÑIGA PARI DEYSY FLOR**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado para la revisión del informe final de tesis, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante, Informe N° 014-2018-HQZ-EPA-FCE de fecha 20-09-2018, emitido por el docente asesor **LIC. ADM. HECTOR QUINCHO ZEVALLOS** donde emite el resultado final de Aprobación de la Tesis Titulado: **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA, AÑO 2017"** presentado por las bachilleres **MANCHA JORGE GABY PILAR y ZUÑIGA PARI DEYSY**; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.





UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 698-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 23 de Octubre del 2018

En uso de las atribuciones establecida por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis Titulado: **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA, AÑO 2017"** presentado por las bachilleres **MANCHA JORGE GABY PILAR** y **ZUÑIGA PARI DEYSY**; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; a los siguientes docentes:

- DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA PRESIDENTE
- MG. ALBERTO VERGARA AMES SECRETARIO
- LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON VOCAL
- DR. FREDY RIVERA TRUCIOS SUPLENTE

ARTÍCULO 2° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3° NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE,
Interesados
Archivo.



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 783-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 26 de Noviembre del 2018

VISTO:

Hoja de Trámite N° 2631 de fecha 14-11-2018, Solicitud S/N. presentado por las Bachilleres en Ciencias Administrativas **MANCHA JORGE GABY PILAR** y **ZUÑIGA PARI DEYSY FLOR**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 0207-2018-CU-UNH de fecha 07 de marzo del 2018, en su Artículo N° 38 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N° 0493 2018 EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 07-11-2018, Informe N° 10-2018-MJ-EPA-FCE de fecha 25-10-2018, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA, AÑO 2017"**, dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA, AÑO 2017"**, presentado por las Bachilleres en Ciencias Administrativas **MANCHA JORGE GABY PILAR** y **ZUÑIGA PARI DEYSY FLOR** para el día jueves 06 de diciembre del 2018 a horas 03:00 p.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

ARTICULO 2° ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

Regístrese, Comuníquese y Archívese



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE,
Interesados
Archivo