

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

LIDERAZGO DIRECTIVO Y COMPROMISO LABORAL DE LOS
DOCENTES DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO FRANCISCO DE PAULA GONZÁLEZ
VIGIL DE TACNA, 2022

TESIS

PRESENTADA POR:

FREDDY CARLOS VENTURA FLORES

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN
EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

TACNA – PERÚ

2025

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y COMPROMISO LABORAL DE LOS DOCENTES
DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO
FRANCISCO DE PAULA GONZÁLEZ VIGIL
DE TACNA, 2022**

Tesis sustentada y aprobada el 18 de julio del 2024; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :


.....
Dr. Raúl Alberto García Castro

SECRETARIO :


.....
Dr. Martín Pedro Llapa Medina

MIEMBRO :


.....
Dr. Jeovanni Fabricio Velarde Molina

ASESOR :


.....
Dr. Jeovanni Fabricio Velarde Molina

CERTIFICADO DE SIMILITUD


Yo, Dr. Jehovanni Fabricio Velarde Molina, en mi condición de asesor acreditado con RESOLUCIÓN ESCUELA DE POSGRADO N° 14239-2024-ESPG/UNJBG. Tacna, 16 de julio del 2024, del trabajo de tesis titulado: "**LIDERAZGO DIRECTIVO Y COMPROMISO LABORAL DE LOS DOCENTES DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO FRANCISCO DE PAULA GONZALEZ VIGIL DE TACNA, 2022**", presentado por el señor **Freddy Carlos Ventura Flores**, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magister Scientiae*) con mención en Gerencia y Administración de la Educación.

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajo de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis mediante el trabajo a través del software de similitud textual TURNITIN, cuenta con el nivel de similitud permitido siendo este porcentaje es 6%.

Por lo que **CERTIFICO LA SIMILITUD** de la tesis y está de acuerdo al nivel **PERMITIDO**, para continuar con los trámites correspondientes.

Se emite el presente certificado a solicitud del interesado con fines de continuar con los trámites respectivos para la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magister Scientiae*) con mención en Gerencia y Administración de la Educación.

FIRMA ASESOR
Nombres y apellidos


Dr. Jehovanni Fabricio Velarde Molina
DNI N° 43322567

FIRMA TESISTA
Nombres y apellidos


Sr. FREDDY CARLOS VENTURAS FLORES
DNI N° 00471208

DEDICATORIA

A mis padres Raúl y María por su inmenso amor y por enseñarme que la victoria se consigue todos los días y el éxito es un camino, no un destino.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Problema general.....	3
1.2.2 Problemas específicos.....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.4. OBJETIVOS.....	5
1.4.1 Objetivo general.....	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
1.5. HIPÓTESIS.....	5
1.5.1 Hipótesis general.....	5
1.5.2 Hipótesis específica.....	5
1.1. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ANTECEDENTES.....	7
2.1. Bases Teóricas.....	9
2.2.1 Definición de líder.....	9
2.2.2 Diferencia entre Líder y Jefe.....	10
2.2.3 Definición de Liderazgo.....	10
2.2.4 Liderazgo y Poder.....	11
2.2.5 Dimensiones del Liderazgo.....	13
2.2.6 Definición de Compromiso Laboral.....	14
2.2.7 Beneficios del Compromiso Organizacional.....	15
2.2.9 Dimensiones del Compromiso Laboral.....	15
2.3 CONCEPTOS CLAVES.....	16

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	18
3.1. TIPO, NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	18
3.1.1 Tipo de Investigación.....	18
3.1.2 Nivel de Investigación.....	18
3.1.3 Diseño de investigación.....	18
3.2. Cuadro de operacionalización de variables.....	19
3.3. Población y Muestra.....	19
3.3.1 Unidades de análisis.....	19
3.3.2 Población.....	19
3.3.3 Muestra.....	19
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	20
3.5. ESTRATEGIA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	21
3.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y MÉTODOS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	21
3.7. INSTRUMENTOS, EQUIPOS, MATERIALES E INSUMOS.....	21
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	22
4.1. RESULTADOS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO.....	22
4.2 Resultados del Compromiso Laboral.....	36
4.3 Comprobación de hipótesis.....	46
4.3.1 Comprobación de hipótesis específica.....	46
4.3.2 Comprobación de Hipótesis General.....	46
DISCUSIONES.....	48
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES.....	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
ANEXOS.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nivel de liderazgo Directivo en el I.E.S.T. “Vigil”	22
Tabla 2. Nivel de implicancia del liderazgo Directivo en el I.E.S.T. “Vigil”	24
Tabla 3. Nivel de trabajo en equipo del liderazgo Directivo en el I.E.S.T. “Vigil”	26
Tabla 4. Nivel de Responsabilidad del liderazgo Directivo en el I.E.S.T. “Vigil”	28
Tabla 5. Nivel de Estrategia en el liderazgo Directivo en el I.E.S.T. “Vigil”	30
Tabla 6. Nivel de Motivación del liderazgo Directivo en el I.E.S.T. “Vigil”	32
Tabla 7. Comparación entre las dimensiones del liderazgo Directivo en el I.E.S.T. “Vigil”	34
Tabla 8. Nivel de Compromiso laboral en el I.E.S.T. “Vigil”	36
Tabla 9. Nivel de Continuidad de Compromiso laboral en el I.E.S.T. “Vigil”	38
Tabla 10. Nivel de la dimensión normativo del Compromiso laboral en el I.E.S.T. “Vigil”	40
Tabla 11. Nivel de la dimensión afectiva del Compromiso laboral en el I.E.S.T. “Vigil”	42
Tabla 12. Comparación entre las dimensiones del Compromiso laboral en el I.E.S.T. “Vigil”	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Nivel de liderazgo Directivo en el I.E.S.T. “Vigil”	23
Figura 2. Nivel de implicancia del liderazgo Directivo en el I.E.S.T. “Vigil”	25
Figura 3. Nivel de trabajo en equipo en el liderazgo Directivo en el I.E.S.T. “Vigil” ...	27
Figura 4. Nivel de Responsabilidad del liderazgo directivo en el I.E.S.T. “Vigil”	29
Figura 5. Nivel de Estrategia en el liderazgo Directivo en el I.E.S.T. “Vigil”	31
Figura 6. Nivel de Motivación del liderazgo Directivo en el I.E.S.T. “Vigil”	33
Figura 7. Comparación entre las dimensiones del liderazgo Directivo en el I.E.S.T. “Vigil”	35
Figura 8. Nivel de Compromiso laboral en el I.E.S.T. “Vigil”	37
Figura 9. Nivel de Continuidad de Compromiso laboral en el I.E.S.T. “Vigil”	39
Figura 10. Nivel de la dimensión normativo del Compromiso laboral en el I.E.S.T. “Vigil”	41
Figura 11. Nivel de la dimensión afectiva del Compromiso laboral en el I.E.S.T. “Vigil”	43
Figura 12. Comparación entre las dimensiones del Compromiso laboral en el I.E.S.T. “Vigil”	45

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue probar la relación entre el liderazgo directivo y compromiso laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil. Es una investigación de corte cuantitativa, básica que busca ampliar el conocimiento científico. Se trabajó con una muestra de 101 trabajadores entre docentes, administrativos y directivos. La recolección de datos se realizó mediante cuestionarios validados por los autores. Los resultados indican que el 46,5 % de los subordinados consideran que los directivos poseen un nivel de liderazgo regular, 5 % muy bajo y 31,7 % bajo nivel, siendo la dimensión estrategia la que contiene el más bajo desempeño y la motivación la más alta calificación. El compromiso laboral de los trabajadores reportó 47,5 % de trabajadores con un nivel regular. La dimensión continuidad 3,41 puntos, la dimensión normativa 3,03 y afectivo 3,2 puntos. La prueba de hipótesis se realizó con el estadístico Rho de Spearman a un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$. El resultado reporta un p valor= 0,41 > 0,05, por lo que, se acepta la hipótesis nula. Se concluye que a nivel de la muestra local no existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso laboral en el I.E.S.T. “Vigil” de Tacna.

Palabras clave: Liderazgo directivo y compromiso laboral.

ABSTRACT

The objective of the research was to test the relationship between managerial leadership and work commitment of teachers at the Francisco de Paula González Vigil Institute of Higher Technological Education. It is a quantitative, basic research that seeks to expand scientific knowledge. We worked with a sample of 101 workers including teachers, administrators and managers. Data collection was performed using questionnaires validated by the authors. The results indicate that 46,5 % of subordinates consider that managers have a regular leadership level, 5 % very low and 31,7 % low level, with the strategy dimension containing the lowest performance and motivation the highest rating. The labor commitment of the workers reported 47,5 % of workers with a regular level. The continuity dimension 3,41 points, the normative dimension 3,03 and affective 3,2 points. The hypothesis test was performed with Spearman's Rho statistic at a significance level of $\alpha = 0,05$. The result reports a p value = 0,41 > 0,05, so the null hypothesis is accepted. It is concluded that at the level of the local sample there is no significant relationship between managerial leadership and work commitment in the I.E.S.T. "Watch" of Tacna.

Keywords: Managerial leadership and work commitment.

INTRODUCCIÓN

El compromiso laboral es indispensable, especialmente en momentos que la pandemia azotó a todas las organizaciones. Muchos dejaron de trabajar de manera presencial y dar paso al trabajo remoto. Escenarios de trabajo donde el gerente deposita toda su confianza en el trabajador a fin de que no se detengan los servicios educativos. Es un reto para los directivos de las instituciones educativas, ya que deben mantener a los docentes y administrativos activos, colaborando y sosteniendo el sistema para lograr los objetivos de la institución. Desde este punto de vista el compromiso laboral es un mecanismo que propicia condiciones adecuadas para que todos los miembros de la institución educativa dé lo mejor de sí mismo cada día.

Como apreciamos el compromiso laboral y el liderazgo son dos temas de gran significado para el funcionamiento de las instituciones educativas, motivo por el cual la presente investigación tiene como fin establecer la relación entre el liderazgo directivo y compromiso laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil. Los resultados se presentan a continuación:

El capítulo I: Se realiza el planteamiento del estudio, con los objetivos, justificación e hipótesis de trabajo.

En la segunda parte, se exponen las bases científicas, los antecedentes y conceptos claves que dan soporte a la investigación.

En el capítulo III: Se presenta la metodología aplicada.

En la cuarta parte: Se reportan los resultados obtenidos, la prueba de hipótesis y las discusiones.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La educación superior tecnológica, para muchos constituye el nivel de educación formal al que tendrá acceso la mayoría de los jóvenes en este país. Se considera un asunto estratégico proporcionarles los conocimientos básicos para la obtención de un trabajo que garantice su subsistencia, poniendo en juego las competencias y habilidades técnicas adquiridas en dicho nivel de estudios. Estos fines son alcanzables si los objetivos que persiguen los directivos, docentes y administrativos están alineados con la misión institucional.

En este sentido, el liderazgo de los directivos es un mecanismo a través del cual se hace posible el logro de los objetivos de una organización, mediante un proceso que permite optimizar los recursos humanos, técnicos y materiales. En los últimos años, la teoría de la administración está buscando nuevas maneras de dirigir las organizaciones, se están reestructurando, los trabajos están cambiando y los líderes están buscando nuevos enfoques de negociación, procurando minimizar sus esfuerzos y hacer posible las metas organizacionales.

El liderazgo en instituciones educativas se ha abordado desde diferentes enfoques, algunos autores comentan la ineludible relación que existe entre las prácticas del líder y el desempeño de las escuelas, su estructura orgánica, el desarrollo de planes y programas, la calidad de los estudiantes, egresados, etc., depende directamente de la forma en que los líderes de dichas instituciones toman las decisiones.

La pandemia ha representado un cambio en las formas de trabajo dentro de las instituciones educativas. Ha desafiado la capacidad de sus directivos para adecuarse a un sistema de trabajo remoto. En el marco de su autonomía las instituciones educativas asumieron retos inesperados, con el objeto de garantizar la continuidad de la formación

profesional, sin embargo, muchas de ellas parecen no lograr las metas planteadas, ya que se denota baja capacidad de gestión, falta de conocimientos y como consecuencia se obtienen resultados poco alentadores.

En la actualidad se percibe que hay crisis de liderazgo institucional a nivel nacional. Por ello es fundamental investigar la relación entre el liderazgo de los directivos y el compromiso laboral. En consecuencia, “el liderazgo implica gestionar la Institución Educativa generando mecanismos de efectividad, y así asegurar la calidad educativa, respondiendo a los retos y exigencias del mundo globalizado” (Pozner, p. 5, 2003).

A nivel institucional, se observó que los directivos del instituto Superior Tecnológico tienen dificultades para adecuarse y desenvolverse en función de las exigencias del entorno laboral, ya que se les observa, pocas habilidades para compenetrarse con su personal para la toma de decisiones, poder de influencia y más aún para contagiar una visión de desarrollo encaminadas a conseguir el compromiso laboral de los docentes.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y compromiso laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna, en el año 2022?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es el nivel del liderazgo directivo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna, en el año 2022?

¿Cuál es el nivel compromiso laboral en los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna, en el año 2022?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación, pretende obtener una apreciación valorativa del compromiso laboral en la institución objeto de estudio y de otro lado evaluar el liderazgo de los directivos de los 9 programas de estudio, ello conllevará a establecer la relación que existe entre estas variables de estudio. De este modo podemos describir la importancia de la investigación desde los siguientes puntos:

Relevancia científica, debido a que el trabajo de investigación nos permitirá profundizar en los distintos enfoques de la dirección estratégica, que tribute a tener una mejor noción sobre el liderazgo que ejercen los directivos de los distintos programas de estudio, así como evaluar el compromiso laboral de los docentes. En tanto el examen de cada una de las variables también nos permitirá identificar las fortalezas y las debilidades en términos de dimensiones con lo cual tendremos un conocimiento más profundo sobre cada aspecto.

Relevancia práctica: La investigación cobra relevancia en este campo, cuando los resultados que se registren servirán para que los directivos de los programas de estudio puedan rediseñar sus estrategias de gestión y corregir sus deficiencias asegurando un servicio educativo de calidad para los educandos. Incluso los docentes podrán tener en cuenta cuál es el nivel real de compromiso que tienen con la institución. También puede proporcionar una noción práctica a los especialistas del sector educación para proponer un modelo real de evaluación de la capacidad de los directivos para el ejercicio del puesto, considerando que en los últimos tiempos existe una cantidad innumerable de posturas que confunden su propia evaluación. De este modo podríamos dar lugar a una fuente científica de mayor valía.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y compromiso laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna, en el año 2022.

1.4.2 Objetivos específicos

- a. Determinar el nivel del liderazgo directivo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna, en el año 2022.
- b. Determinar el nivel compromiso laboral en los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna, en el año 2022.

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y compromiso laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna, en el año 2022.

1.5.2 Hipótesis específica

- a. Existe un nivel regular de liderazgo directivo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna, en el año 2022.

- b. Existe un nivel bajo de compromiso laboral en los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna, en el año 2022.

1.1. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene como limitación la muestra, puesto que se trabajó con una muestra local. También se considera como limitación la condición, dado que solo fueron encuestados docentes de educación superior tecnológica.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Gorrochategui (1995), sustentó la tesis para optar el Grado de Doctor en Educación en la Universidad de Navarra, titulada “Liderazgo en los Centros Educativos”, de tipo descriptivo y diseño transversal; describe como el liderazgo debe ser entendido en el contexto específico de la escuela. Para llegar a entenderlo de un modo real y profundo se analizó la naturaleza del centro educativo y de su liderazgo. (p. 10)

González (1998), sustentó la tesis para optar el Grado de Doctor en Educación en la Universidad de Santiago de Compostela, titulada “El liderazgo como factor diferencial en el mejoramiento de la dirección de los centros educativos de enseñanza obligatoria”, de tipo aplicada y diseño pre-experimental, trabajó, empíricamente con 8 directores, con una visión global de la evolución profesional, funcional, funcionarial y emocional, a lo largo del primer año de ejercicio efectivo de la función directiva. Entre las aportaciones más notables se aprecia que al finalizar ese primer año, por factores muy diversos (choque de realidad, falta de dominio de la incertidumbre, urgencia de resolver de golpe todas las disfuncionalidades detectadas, falta de dominio de las fuentes de informales de poder y otros), han rebajado sus pretensiones hacia el desarrollo de un liderazgo menor. Son los propios protagonistas del mismo, que llegan a la conclusión de que la función directiva no debe efectuarse, a plena responsabilidad de un día para otro. (p. 7)

Velásquez (2009), sustentó la tesis “Planeamiento estratégico y la calidad de servicio educativo en las Instituciones Educativas Públicas, secundaria de Imperial – Cañete. 2009“, en la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle; de tipo básico de nivel descriptivo correlacional. Diseño no experimental. Y utilizó el corte transversal para recoger la información en un solo momento y en un tiempo único. La muestra está representada por 4 Instituciones Educativas. Muestra intencional 239. Los resultados del estudio muestran que existe una relación directa y significativa entre el planeamiento

estratégico y la calidad del servicio educativo de las instituciones públicas secundarias del distrito Imperial – Cañete. (p.8)

Chupillon (2014), presentó la tesis titulada: “El planeamiento estratégico y el nivel de satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas del distrito de Puente Piedra” en la Universidad La Unión; de tipo descriptiva correlacional y transeccional en una muestra de 97 docentes. Resulta como conclusión la existencia de una relación estadísticamente significativa entre el planeamiento estratégico y el grado de satisfacción laboral en los docentes. (p. 6)

Huari (2008), en su investigación titulada: “Estilo de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del Distrito y Provincia del Callao”, llegó a la siguiente conclusión: Los directores de las instituciones educativas del Callao, perciben que sus características corresponden a los estilos de liderazgo facilitador, transformacional, transaccional y controlador en relación a su gestión institucional, es calificada por ellos mismos como una gestión buena o excelente. Los docentes de las Instituciones Educativas Estatales o Particulares del Callao consideran que, entre los diferentes estilos de liderazgo facilitador, controlador, transaccional y transformacional si existe asociación significativa en relación a la Gestión Institucional. (p.7)

Calle y Cleto (2008), sustentaron la tesis para optar el Grado de Magíster en Educación en la Universidad Enrique Guzmán y Valla - La Cantuta, titulada: “Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional de los directores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Públicas de la Región Callao”, de tipo descriptivo y diseño correlacional, habiéndose aplicado un cuestionario a 45 directores, y llegó a la siguiente conclusión: Las instituciones educativas de la Región Callao requieren de directores con rasgos de liderazgo transformacional porque estos tienen objetivos y metas coherentes, una filosofía de gestión de calidad, una cultura de innovación y de comunicación, la toma de sus decisiones son colectivas, tiene una visión de futuro definido y forman otros líderes en los diferentes espacios de gestión. (p. 8)

2.1. BASES TEÓRICAS

2.2.1 *Definición de líder*

La palabra líder, es en nuestro idioma una transcripción fonética de la voz inglesa leader, la misma que nos permite definir a toda persona con cualidades nítidamente distinguibles que lo hacen o configuran como caudillo, jefe o guía de cualquier agrupación o colectividad. Dicha definición ceñida estrictamente con lo lingüístico, sin embargo, nos permite tener un acercamiento bastante aproximado al concepto real de líder.

Cornejo (1995), uno de los más destacados estudiosos latinoamericanos de la excelencia en la organización, lo hace de la siguiente manera: “...ser líder es fundamentalmente hacer a través de los demás, lo cual se traduce en que cualquiera que tenga subordinados adquiere la condición de líder” (p.14).

Drucker (1997), por su parte plantea que “la única definición de líder, es alguien que tiene seguidores” (p.12).

Así planteada la idea puede sonar sencilla, pero ¿qué acción o actitud provee a un individuo de seguidores o subordinados? Tradicional e históricamente, el concepto de líder se halló ligado a aquellos seres con suficiente capacidad innata y convicción para transmitir sus valores y creencias (Aun cuando estos estuvieran desligados de la ética y la moral) a sus pueblos y naciones, guiándolos a estos hacia los objetivos y metas por él delineados.

Hoy en día, dicho concepto ha evolucionado, y se ha desligado de aquella imagen clásica en la que un líder desde un punto en lo alto se dirige a las muchedumbres ávidas por recibir sus palabras y órdenes. Las sociedades, las situaciones y en sí el hombre ha cambiado mucho, y la concepción de fe ciega hacia un líder ha fenecido.

Más allá de las múltiples y diversas definiciones existentes, muchas de ellas divergentes entre sí; es innegable señalar que en el quehacer social de la humanidad desde el comienzo de los tiempos, ha existido, existe y existirá una interminable lista de distinguidos personajes reconocidos por la historia como líderes notables.

2.2.2 *Diferencia entre Líder y Jefe*

Existen muchas opiniones al respecto, las mismas que en función al contraste que presentan entre sí han generado una polémica por demás larga y discutida.

Así, para muchos existe una tácita diferencia, la que esencialmente radica, en la trascendencia de la función de cada uno. Zaleznik (1977, p.31), en años posteriores Zaleznik (1986), reforzó esa posición al expresar que “... por lo general los administradores suelen adoptar actitudes impersonales, por no decir pasivas, ante las metas, mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa ante ellas” (p. 381).

Lo señalado, nos permitiría manifestar que la diferencia principal entre un administrador y un líder, estriba en la actitud, motivación y acción de cada uno de ellos para con las metas establecidas. Bajo esa premisa, el administrador enfoca el manejo de una organización como un proceso de toma de decisiones que implica la combinación de personas e ideas de manera secuencial y sistémica en el afán de buscar el “hacer que se hagan las cosas”. En contraste, el líder enfoca su tarea en canalizar las oportunidades y recompensas a favor de la organización, a pesar de los riesgos que ello implique, para esto relaciona al personal de manera empática e intuitiva con sus ideas.

2.2.3 *Definición de Liderazgo*

Si la tarea de definir en términos sencillos a un líder, resulta bastante complicada, mayor aún es involucrarse en similar proceso que atañe al término “liderazgo”. Y es que; partiendo de la premisa de que un líder, es el individuo con ciertas características y condiciones particulares que lo configuran como ente motivador de los seguidores que

sobre él se aglutinen; el liderazgo, es precisamente dicha cualidad esencial que por su trascendencia ha merecido múltiples estudios a la par de definiciones.

Efectivamente, el liderazgo es uno de los aspectos de la gestión que más se han estudiado. Una gran variedad de investigaciones, términos y valores subyacen a las definiciones, teorías y hallazgos en torno al liderazgo. Sin duda que el liderazgo ha estado involucrado en el quehacer social de la humanidad desde “el comienzo de los tiempos”. Ya desde la antigüedad esta inquietud llevó a filósofos y estudiosos de la época a buscar un acercamiento al concepto de liderazgo. A la fecha; algunos de estos escritos y pensamientos subsisten, entre ellos los enunciados en el Oriente de nuestro planeta, como el citado a continuación:

El pensamiento desarrollado con posterioridad sobre el liderazgo, puede condensarse en un párrafo de una nota periodística desarrollada por dos investigadores de la materia en los últimos años Bornstein y Smith (1997), la misma que a continuación citamos: “Tradicionalmente, se ha considerado el liderazgo como un resultado de unas personas talentosas con rasgos preferidos que influyen en los seguidores para hacer lo que es necesario con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales y sociales” (p. 309).

Drucker (1997), añade a ello “El liderazgo no es rango, privilegios, título o dinero, es responsabilidad” (p. 12).

2.2.4 Liderazgo y Poder

Se entiende como bases de poder, a todo aquello que controla los que ejercen el poder y que les permite manipular sobre la conducta de los otros (para indagar sobre ello, simplemente formulemos la siguiente interrogante: ¿De qué instrumentos se dispone para influir sobre los demás? Comúnmente se citan cuatro bases fundamentales de poder: Poder coercitivo, poder de recompensa, poder de persuasión, y poder del conocimiento. Veamos a continuación en qué consiste cada uno de ellos:

Poder coercitivo o correctivo: Denominado también poder de castigo, o simplemente miedo. Es quizá la manera más tosca de encontrar poder, pero a su vez es la que se ejerce con mayor frecuencia. Esta base de poder, se muestra como la capacidad del líder para aplicar sanciones cuando el empleado no se halla dispuesto a cooperar o cumplir los requisitos por él dispuestos. Esta sanción puede ir desde la reprimenda o llamado de atención hasta la pérdida del empleo.

Poder de recompensa: El poder para recompensar se muestra tácitamente como la antítesis del anterior y se fundamenta en la capacidad que tiene el líder (el influyente) para recompensar con recursos de la organización a otra persona, dentro de su personal (el influido), por su cooperación o el cumplir sus órdenes para alcanzar los resultados requeridos. Esta base de poder recurre a los deseos de la persona (en este caso el subordinado) por alcanzar beneficios al cumplir los deseos de otro; esto es, que toda persona identifica el poder de otra al estar esta última en condiciones de otorgar recompensas a otros que la consideran valiosas.

Poder de persuasión: Esta base de poder se desliga, en cierta forma de la anterior; y es que se fundamenta en la capacidad de entregar y manipular recompensas simbólicas. Estas recompensas simbólicas pueden ser expresadas, desde la asignación de símbolos de posición entre el personal subordinado hasta la manipulación de los medios masivos de producción. Por lo general, su uso estriba mayoritariamente en la capacidad suficiente para orientar las normas del grupo subyacente a un líder.

Poder del conocimiento: También conocido o denominado como el poder del acceso a la información. Este se fundamenta en que el líder posee el conocimiento o la pericia adquirida bajo la forma de idea o el concepto de alguna experiencia, información o educación avanzada, el mismo que el personal no posee. Y es que, cuando un miembro de un grupo u organización controla información única, fundamental para la toma de decisiones, la base del poder de este es el conocimiento, y cuando este es especializado superior al de sus seguidores ayuda al líder a persuadir a otros de que hagan lo que él desea.

2.2.5 Dimensiones del liderazgo

Para evaluar la actuación del liderazgo de los directivos de las instituciones recurriremos a las dimensiones del modelo de Kouzes y Posner (2005), que en sus investigaciones, han demostrado que el proceso de liderazgo exitoso implica cinco prácticas que pasamos a detallar:

Responsabilidad: La principal función de los líderes consiste en conducir a sus empleados a lugares donde nunca han estado, a través de caminos inexplorados, deben buscar oportunidades, su labor consiste en alterar el statu quo, crear algo inédito, vencer el sistema, buscan oportunidades para hacer lo que nunca se ha hecho (Kouzes y Posner, (2005).

Estrategia: Los líderes deben imaginar el ideal, el futuro es una imagen ideal y original de cómo serán las cosas en un futuro, los ideales se refieren a nuestras preferencias en cuanto a valores, prioridades económicas, tecnológicas, políticas y sociales, las metas de nuestra existencia que buscamos obtener a largo plazo, es la declaración de los objetivos ideales que buscamos lograr mediante medidas prácticas (Kouzes y Posner, 2005).

Trabajo en equipo: La colaboración mejora el desempeño y no la competencia mejora el desempeño, y la competencia impide el uso más eficiente de los recursos, y tiene objetivos opuestos al éxito. Las relaciones cooperativas tienden a aumentar la credibilidad del líder a diferencia de los líderes que promueven relaciones competitivas y les permite aumentar la satisfacción de sus poderdantes y el compromiso con la organización y afirman también que los individuos se desempeñan mejor cuando cooperan.

Implicancia: Para los líderes es importante expresar francamente los principios que defienden y cuidar la coherencia con las aspiraciones de sus colaboradores. Deben defender valores que representen al conjunto, para ser capaces de movilizar y unificar a la gente, deben dar el ejemplo y basarse en una visión compartida de lo que se espera (Kouzes y Posner 2005).

Motivación: Los líderes que reconocen las contribuciones individuales, logran incrementar la motivación interna de cada individuo, reconocer estos aportes se logra cumpliendo las siguientes pautas: Generar confianza propia a través de las grandes expectativas, vincular el desempeño con las recompensas, comprometerse con este desafío (Kouzes y Posner 2005).

2.2.6 Definición de Compromiso Laboral

Se entiende como compromiso laboral al factor que hace que los empleados se involucren tanto con su trabajo como con los objetivos y los valores de la organización. Se expresa como la identificación e implicación con la organización, así como el reconocimiento de los costos asociados al hecho de dejar la organización; además de revelar sentimientos de obligación del colaborador al permanecer en la institución.

El concepto de “compromiso laboral” se identifica en las organizaciones como el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo (Alvarez de Mon et al., 2001).

Harter, Schmidt y Hayes (2002), consideran que el compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo.

A partir de estas discusiones es oportuno definir qué se entiende por compromiso organizacional. Tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el compromiso indican que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización.

2.2.7 Beneficios del compromiso organizacional

Esta variable es importante para la organización por las siguientes razones:

1. Los empleados con altos niveles de compromiso tienden a permanecer más tiempo en la empresa, esto es positivo en la medida que una de las metas de la organización sea retener y desarrollar una fuerza de trabajo estable con altos niveles de desempeño (Allen y Meyer, 1.997).
2. Los empleados con una mayor vinculación con la organización poseen una gran motivación para contribuir significativamente con su empresa.
3. El compromiso organizacional se relaciona positivamente con la asistencia al trabajo, lo que contribuye a disminuir las ausencias de los trabajadores a la organización y su impacto negativo en las actividades que esta desarrolla.
4. En la medida que un trabajador se compromete con su empresa tiende a desempeñar mejor su trabajo vinculándose con las estrategias y decisiones de la organización y realizando un mayor esfuerzo por esta.

2.2.9 Dimensiones del compromiso laboral

Si bien existen diferentes conceptos que definen el compromiso laboral, para efectos del presente trabajo asumimos el modelo de tres dimensiones relacionadas con la definición de Compromiso Laboral.

El Compromiso Afectivo: Es la fuerza relativa de la identificación individual del trabajador en una organización en particular. El compromiso afectivo refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización, y el normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la empresa. Aquí se encuentra unida a tres factores:

- a. Alta aceptación y creencia en los valores y metas de la organización.
- b. Complacencia y espontaneidad por ejercer esfuerzos considerables en favor de la organización.
- c. Fuerte deseo por mantenerse como miembro de la organización.

El Compromiso Continuo: El Compromiso continuo se puede desarrollar como resultado de cualquier acción o evento que incremente el costo que representa abandonar la organización, dado que el empleado reconozca que estos costos existen. La toma de conciencia sobre las inversiones y alternativas por parte del empleado, representa el proceso por medio del cual estas inversiones y alternativas afectan el compromiso de permanencia. Este tipo de compromiso revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa. Otro aspecto que considera esta variable es la oportunidad que tiene el colaborador para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que tiene en su empresa actual; luego entonces, en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la compañía son reducidas, se incrementa su apego con la empresa para la cual trabaja.

El Compromiso Normativo: Es la tercera y última dimensión del compromiso organizacional, el cual al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa. El compromiso de tipo normativo es la totalidad de presión normativa internalizada por el empleado para actuar de tal modo que se logren los objetivos e intereses de la organización. Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su empresa, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su compañía por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador.

2.3 CONCEPTOS CLAVES

Compromiso con el trabajo: Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

Satisfacción laboral: Actitud general de un individuo hacia su empleo, sobre la cual se ampliará más adelante.

Compromiso laboral: El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

El compromiso de continuidad: Es aquel asociado a la necesidad de permanecer en la organización, causado por los costes o la pérdida de beneficios resultado de las inversiones individuales realizadas en la organización que se perderían en caso de abandonarla.

El compromiso normativo: Se relaciona con la obligación del individuo a permanecer en la organización.

El compromiso afectivo: Se define como el vínculo afectivo que un individuo siente hacia una organización, caracterizado por la identificación e implicación del individuo con la organización, así como el sentimiento de placer de formar parte de ella.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO, NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación es del tipo básico (Zorrilla, 1992). Por el tipo de manejo de datos es cuantitativa.

3.1.2 Nivel de investigación

El nivel de la investigación es relacional pretende establecer las diferencias entre el liderazgo directivo y el compromiso laboral.

3.1.3 Diseño de investigación

Contiene un diseño no experimental, puesto que no pretende manipular las variables.

3.2. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición	Tipo de variable
Variable 1 Liderazgo directivo	“Capacidad de influir sobre los miembros de un grupo para que cumplan los objetivos de la organización, inspirando una visión compartida, desafiar el proceso, Brindar aliento, servir de modelo, haciendo que otros actúen, servir como modelo y brindar aliento” (Kouzes y Posner, 2005).	Implicancia Trabajo en equipo Estrategia Motivación Responsabilidad	Muy alto Alto Regular Bajo Muy bajo	Catagórica, ordinal
Variable 2 Compromiso laboral	“El nivel o el grado en que un empleado se identifica con la organización y sus metas deseando participar activamente en ella y mantener su membresía” Robbins, (1996 p. 118).	Afectivo Continuidad Normativo	Muy alto Alto Regular Bajo Muy bajo	Catagórica, ordinal

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Unidades de análisis

Las unidades de estudio son los docentes y directivos.

3.3.2 Población

Estará compuesta por 84 docentes, 8 administrativos y 9 directivos del Instituto Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna.

3.3.3 Muestra

No se consigna muestra, se trabajó con el total poblacional.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la variable Compromiso laboral, se utilizará la técnica psicométrica y su instrumento será el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer, Allen y Smith (1993). El instrumento fue validado para el contexto peruano por Figueroa (2016). Mediante el AFC que reportó cargas aceptables e índices de bondad de ajuste Bentler Bonett de 0.644, CFI .678 e IFI .681. La confiabilidad del instrumento fue de .806. Habiendo sido validado el instrumento no requiere de mayor validación. A excepción de una prueba de fiabilidad, mediante alfa ordinal.

Para la variable liderazgo directivo, se utilizará una escala valorada sobre la base del modelo de Kouzes y Posner (1997), desafiar el proceso, inspirar visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir como modelo y brindar aliento. El mismo que fue validado mediante opinión de expertos y prueba de fiabilidad.

Resultados de fiabilidad del cuestionario de compromiso laboral

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de	N de
Cronbach	elementos
0,83	18

Resultados de fiabilidad de Cuestionario Liderazgo directivo

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de	N de
Cronbach	elementos
0,78	20

Observamos que el resultado de ambos cuestionarios > 0.7 , por tanto, ambos cuestionarios son confiables.

3.5. ESTRATEGIA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

- La investigación realizada por el mismo investigador. Se tomaron datos de las mismas unidades de estudio, siguiendo el siguiente procedimiento:
- Se coordinó con las autoridades de la institución educativa, para la aplicación de los instrumentos (acceso a la muestra).
- Como acto seguido se seleccionó una muestra piloto de 20 docentes para verificar la fiabilidad de los instrumentos.
- Con los instrumentos debidamente validados se aplicaron a la muestra seleccionada de forma colectiva, con un tiempo aproximado de 10 a 15 minutos.

3.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y MÉTODOS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

- Primero se procedió a organizar y tabular los datos en excel.
- Seguido se procesó la información con el programa de SPSS, 0.26.
- Los resultados se presentan mediante tablas y figuras.
- El análisis estadístico descriptivo se realizó mediante media, desviación estándar y análisis de varianzas.
- Continuando con el proceso se realizaron las pruebas de hipótesis correspondientes, utilizando el estadístico Rho de Spearman.

3.7. INSTRUMENTOS, EQUIPOS, MATERIALES E INSUMOS

Como la investigación es naturaleza no experimental, solo se requirió lo siguiente: Computadora, software SPSS 26.0, lapiceros, papel, calculadora e impresora.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DEL LIDERAZGO DIRECTIVO

Tabla 1

Nivel de liderazgo Directivo en el I.E.S.T. “Vigil”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	5	5,0	5,0
Bajo	32	31,7	36,6
Regular	47	46,5	83,2
Alto	16	15,8	99,0
Muy alto	1	1,0	100,0
Total	101	100,0	

Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Liderazgo

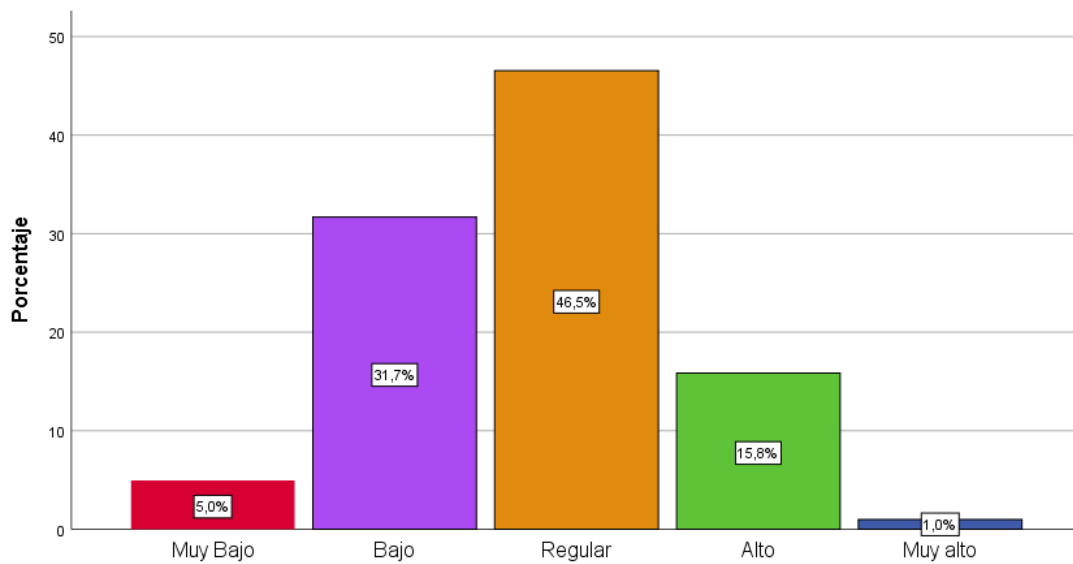
Interpretación

La tabla 1 presenta los resultados del nivel de liderazgo Directivo en el I.E.S.T. “Vigil”, en el cual observamos que el 5 % presenta un nivel muy bajo, 31,7 % bajo, 46,5 % regular, 15,8 % alto y el 1 % muy alto liderazgo directivo.

De los resultados anteriores concluimos que la mayoría de los subordinados estima que los directivos poseen un nivel regular de liderazgo. Esto indica la poca capacidad de influencia de los directivos en el personal de la institución para la dirección de los organismos internos de la institución. Aun así, se debe destacar que un 36,7 % de los subordinados considera un bajo liderazgo en los directivos.

Figura 1

Nivel de liderazgo Directivo en el I.E.S.T. "Vigil"



Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Liderazgo

Tabla 2*Nivel de implicancia del liderazgo Directivo en el I.E.S.T. "Vigil"*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	11	10,9	10,9
Bajo	45	44,6	55,4
Regular	42	41,6	97,0
Alto	3	3,0	100,0
Total	101	100,0	

Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Liderazgo

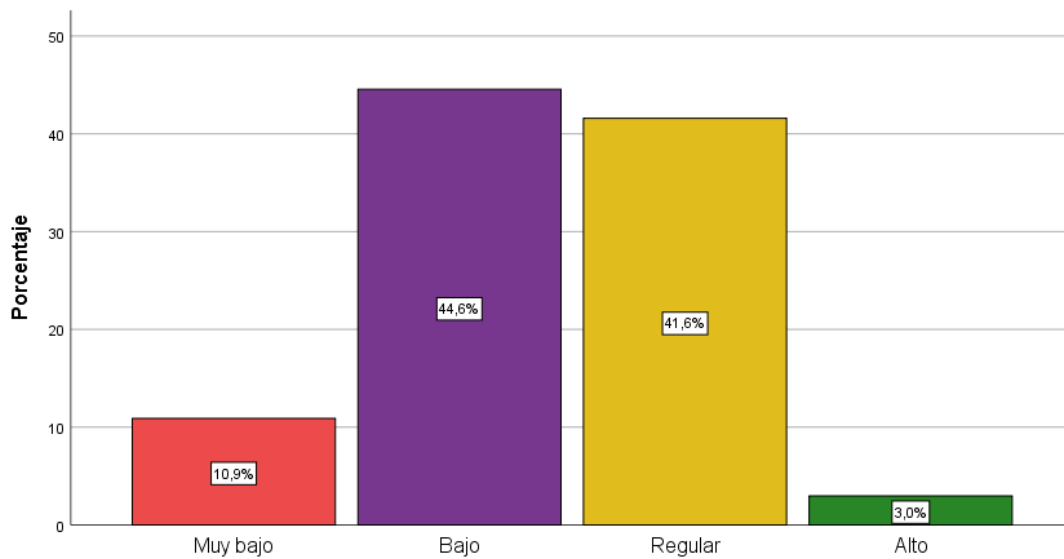
Interpretación

La tabla 2 presenta los resultados sobre el nivel de implicancia de los directivos en el I.E.S.T. "Vigil". Donde observamos que el 10,9 % presenta un nivel muy bajo, 44.6 % bajo, 41,6 % regular y 3 % alto.

De la información anterior deducimos que existe un porcentaje mayoritario de subordinados que consideran que los directivos no se implican en las labores propias de la conducción del personal. Existe poca capacidad para movilizar y unificar a los equipos. Este resultado debe sumarse el 41,6 %, lo cual, significaría que en esta dimensión prácticamente el 97 % de los subordinados consideran que los directivos no se implican en la gestión de la institución.

Figura 2

Nivel de implicancia del liderazgo Directivo en el I.E.S.T. "Vigil"



Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Liderazgo

Tabla 3

Nivel de trabajo en equipo del liderazgo directivo en el I.E.S.T. "Vigil"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja	8	7,9	7,9
Baja	46	45,5	53,5
Regular	42	41,6	95,0
Alta	5	5,0	100,0
Total	101	100,0	

Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Liderazgo

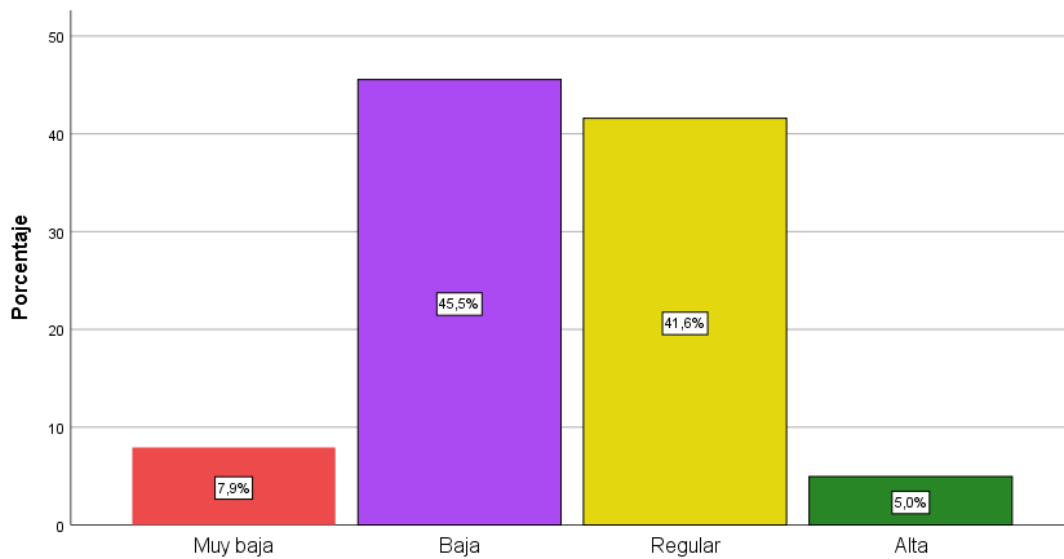
Interpretación

La tabla 3 presenta los resultados sobre el nivel de trabajo en equipo de los directivos en el I.E.S.T. "Vigil". Donde observamos que el 7,9 % presenta un nivel muy bajo, 45,5 % bajo, 41,6 % regular y 5 % alto.

De los resultados anteriores deducimos que existe un porcentaje mayoritario de subordinados que consideran que la capacidad para el trabajo en equipo de los directivos es baja. A esto se une un 41,6 % que calificaron como regular, lo cual expresa que un 95 % de los profesores y administrativos, estén disconformes con las habilidades para provocar sinergias en los equipos de trabajo.

Figura 3

Nivel de trabajo en equipo en el liderazgo Directivo en el I.E.S.T. "Vigil"



Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Liderazgo

Tabla 4*Nivel de Responsabilidad del liderazgo Directivo en el I.E.S.T. "Vigil"*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja	12	11,9	11,9
Baja	40	39,6	51,5
Regular	48	47,5	99,0
Alta	1	1,0	100,0
Total	101	100,0	

Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Liderazgo

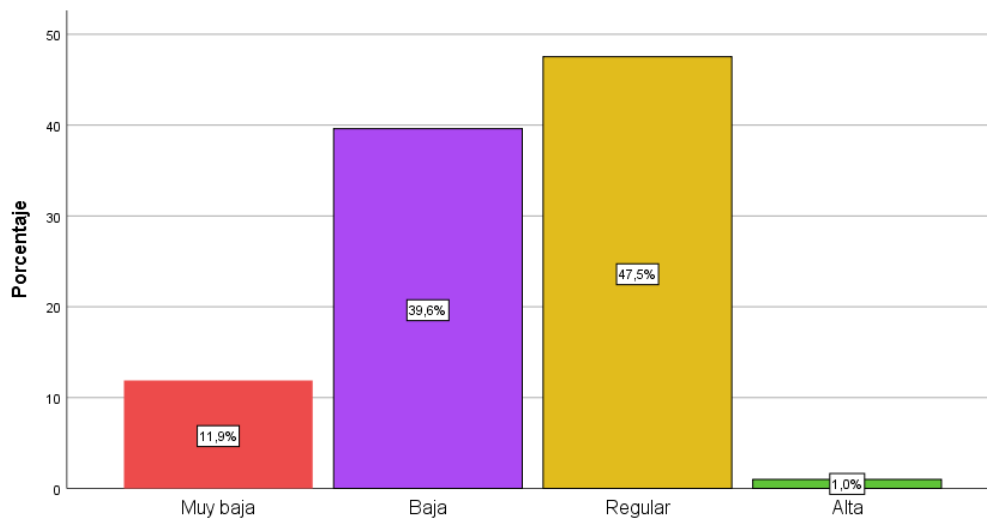
Interpretación

La tabla 4 presenta los resultados sobre el nivel de responsabilidad de los directivos en el I.E.S.T. "Vigil". Donde observamos que: el 11,9 % presenta un nivel muy bajo, 39,6 % bajo, 47,5 % regular y 1 % alto.

De la información anterior concluimos que existe un 99 % de los subordinados del Instituto "Vigil" que consideran un bajo compromiso en los directivos para comprometerse con los grandes cambios que requiere la institución. Apuesta por mantener el statu quo a crear algo inédito, vencer el sistema, para buscar nuevas oportunidades retando el futuro.

Figura 4

Nivel de Responsabilidad del liderazgo directivo en el I.E.S.T. "Vigil"



Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Liderazgo

Tabla 5*Nivel de Estrategia en el liderazgo Directivo en el I.E.S.T. "Vigil"*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja	18	17,8	17,8
Baja	38	37,6	55,4
Regular	43	42,6	98,0
Alta	2	2,0	100,0
Total	101	100,0	

Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Liderazgo

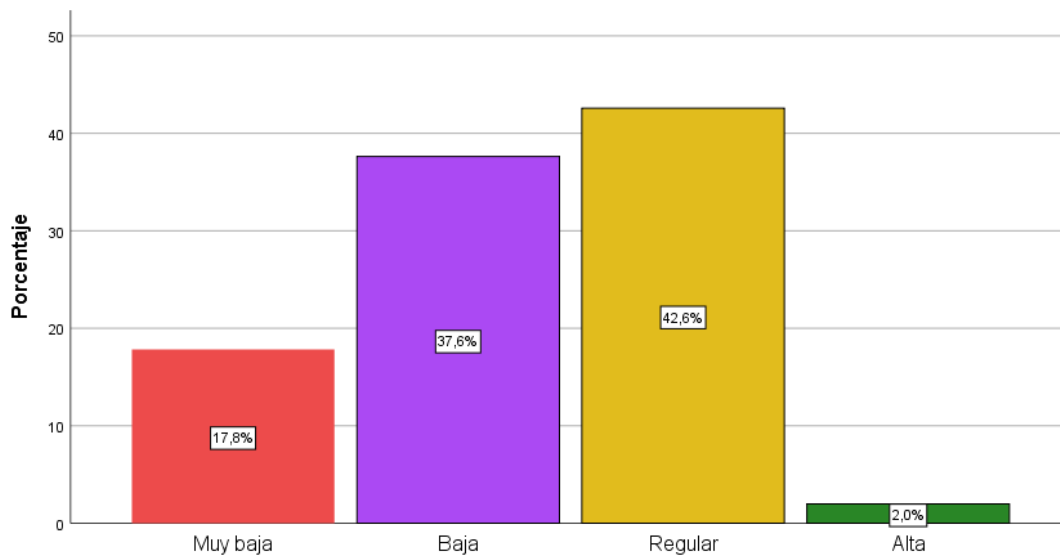
Interpretación

La tabla 5 presenta resultados sobre el nivel de estrategia en el liderazgo Directivo en el I.E.S.T. "Vigil". Donde observamos que: el 17,8 % presenta un nivel muy bajo, 37,6 % bajo, 42,6 % regular y 2 % alto.

La información anterior permite concluir que la mayoría de los subordinados percibe que existe un nivel regular de los directivos para generar estrategias institucionales para enfrentar el futuro y las debilidades de la institución. A este resultado se une el 55,4 % de los subordinados que percibe que los directivos poseen pocas habilidades para generar estrategias que ayuden a resolver los problemas de la institución.

Figura 5

Nivel de Estrategia en el liderazgo Directivo en el I.E.S.T. "Vigil"



Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Liderazgo

Tabla 6*Nivel de Motivación del liderazgo Directivo en el I.E.S.T. "Vigil"*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja	12	11,9	11,9
Baja	46	45,5	57,4
Regular	29	28,7	86,1
Alta	14	13,9	100,0
Total	101	100,0	

Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Liderazgo

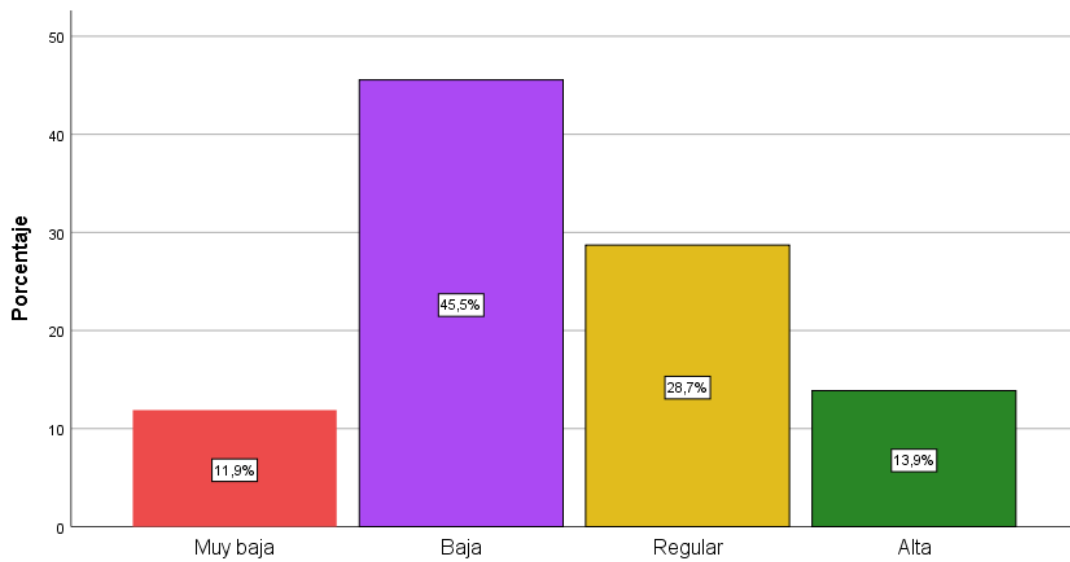
Interpretación

La tabla 6 presenta resultados sobre el nivel de motivación en el liderazgo Directivo en el I.E.S.T. "Vigil". Donde observamos que el 11,9 % presenta un nivel muy bajo, 45,5 % bajo, 28,7 % regular y 13,9 % alto.

De los resultados anteriores deducimos que un 57,4 % considera que los directivos poseen poca capacidad para motivar a los subordinados. Contrariamente existe un porcentaje importante de 13,9 % que perciben cualidades positivas para la motivación en los directivos.

Figura 6

Nivel de Motivación del liderazgo Directivo en el I.E.S.T. "Vigil"



Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Liderazgo

Tabla 7

Comparación entre las dimensiones del liderazgo Directivo en el I.E.S.T. “Vigil”

Dimensión	Puntuación
Implicancia	2,36
T. equipo	2,44
Responsabilidad	2,38
Estrategia	2,29
Motivación	2,45

Nota: Promedio de resultados de aplicación de cuestionario de Liderazgo

Escala de evaluación

Muy bajo	1
Bajo	2
Regular	3
Alto	4
Muy alto	5

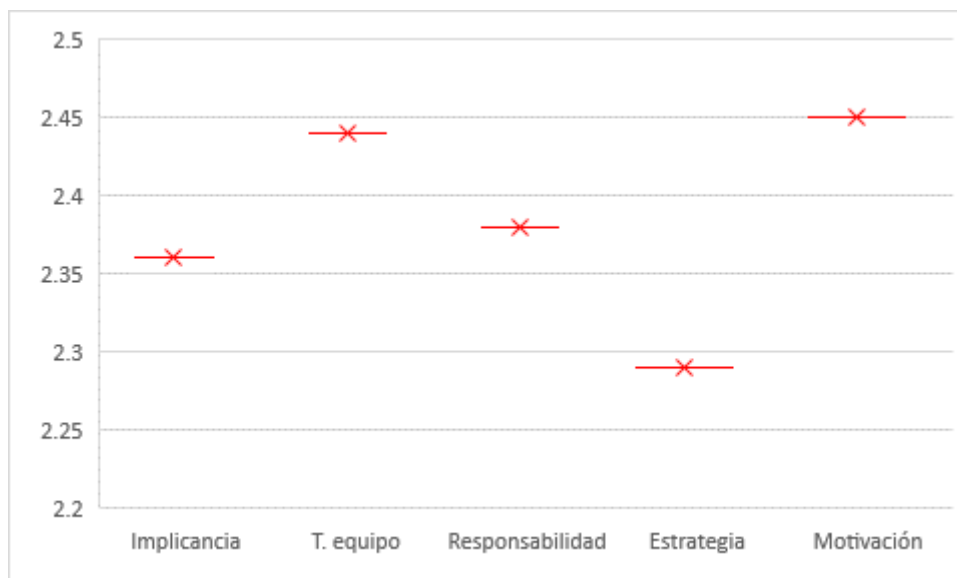
Interpretación

La tabla 7 presenta los resultados sobre la comparación entre las dimensiones del liderazgo Directivo en el I.E.S.T. “Vigil”. Donde observamos que la dimensión implicancia alcanza una puntuación de 2,36 puntos, trabajo en equipo 2,44, responsabilidad 2,38, estrategia 2,29 y motivación 2,45 puntos.

De la información anterior concluimos que las 5 dimensiones se sitúan entre el nivel bajo y regular. Siendo la motivación la dimensión que alcanza la máxima puntuación (2,45 puntos) y la estrategia la menor puntuación (desempeño más bajo). Esto indica que la dimensión con más bajo desempeño está relacionada con la capacidad de generar procedimientos innovadores para impulsar el cambio y las mejoras institucionales.

Figura 7

Comparación entre las dimensiones del liderazgo Directivo en el I.E.S.T. "Vigil"



Nota: Promedio de resultados de aplicación de cuestionario de Liderazgo

4.2 RESULTADOS DEL COMPROMISO LABORAL

Tabla 8

Nivel de Compromiso laboral en el I.E.S.T. "Vigil"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja	2	2,0	2,0
Baja	11	10,9	12,9
Regular	48	47,5	60,4
Buena	40	39,6	100,0
Total	101	100,0	

Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Compromiso Laboral

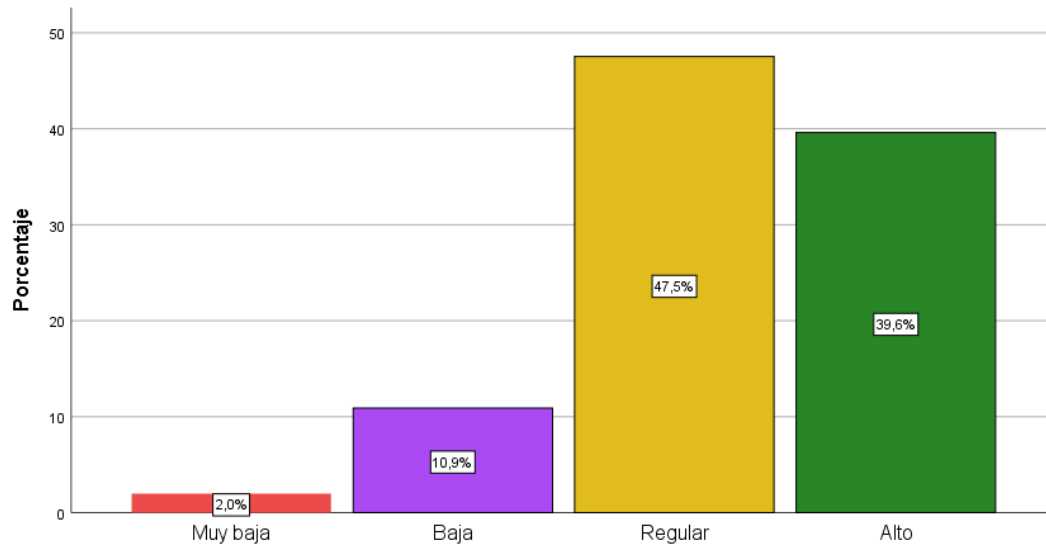
Interpretación

La tabla 8 presenta los resultados sobre el nivel de Compromiso laboral en el I.E.S.T. "Vigil". Donde observamos que el 2 % de los subordinados presenta un nivel muy bajo, el 10,9 % bajo, 47,5 % regular y el 39,6 % buen nivel.

De la información anterior deducimos que un porcentaje mayoritario de los docentes y administrativos declaran un nivel regular de compromiso laboral, sumados los niveles bajos y hacen un 60,4 % con un compromiso insatisfactorio para la institución. Sin embargo, hay que considerar que existe un porcentaje importante de empleados que declaran un buen nivel de compromisos laboral.

Figura 8

Nivel de Compromiso laboral en el I.E.S.T. "Vigil"



Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Compromiso Laboral

Tabla 9*Nivel de Continuidad de Compromiso laboral en el I.E.S.T. "Vigil"*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja	2	2,0	2,0
Baja	11	10,9	12,9
Regular	48	47,5	60,4
Buena	40	39,6	100,0
Total	101	100,0	

Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Compromiso Laboral

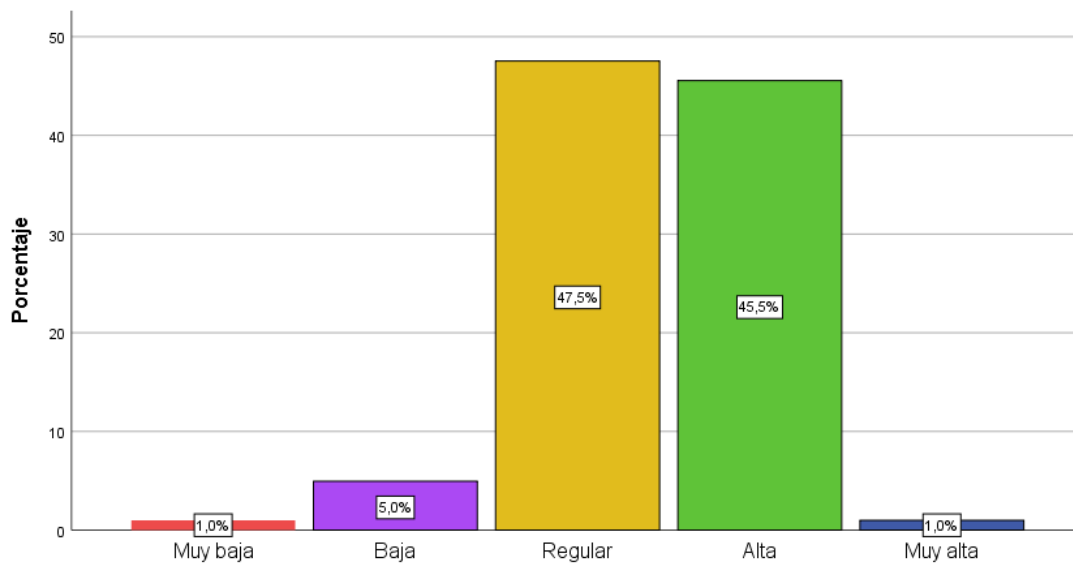
Interpretación

La tabla 9 presenta los resultados sobre el nivel de Continuidad de Compromiso laboral en el I.E.S.T. "Vigil". Donde 25 % es muy bajo nivel en la dimensión continuidad del compromiso laboral, el 10,9 % bajo, 47,5 % regular y el 39,65 % buen nivel.

De la información anterior deducimos que la mayoría de los trabajadores manifiesta un nivel regular en la dimensión de continuidad del compromiso laboral, es decir que si los trabajadores encuentran una mejor oportunidad dejarían la institución. A este resultado se une un 12,9 % que está buscando una oportunidad distinta para inmediatamente abandonar la institución. Por otro lado, un porcentaje importante de 39,6 % de los docentes y administrativos ha desarrollado un alto apego a la institución, por tanto, no dejarían la institución por ningún motivo.

Figura 9

Nivel de Continuidad de Compromiso laboral en el I.E.S.T. "Vigil"



Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Compromiso Laboral

Tabla 10

Nivel de la dimensión normativo del Compromiso laboral en el I.E.S.T. "Vigil"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	15	14,9	14,9
Regular	67	66,3	81,2
Alta	19	18,8	100,0
Total	101	100,0	

Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Compromiso Laboral

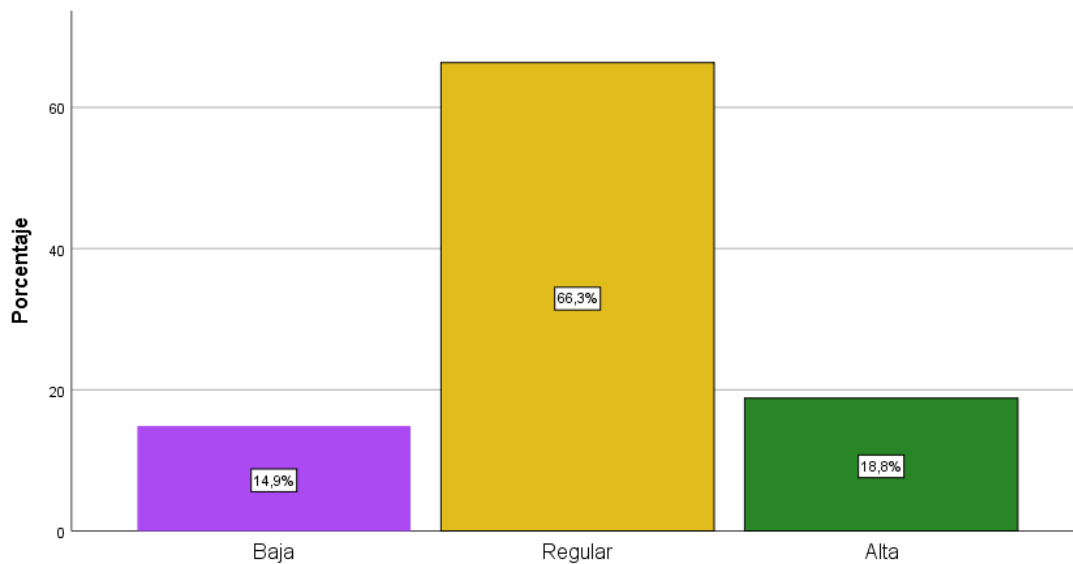
Interpretación

La tabla 10 contiene los resultados sobre el nivel de la dimensión normativo del Compromiso laboral en el I.E.S.T. "Vigil". Donde el 14,9 % bajo nivel, 66,3 % regular y el 18,8 % alto.

De la información anterior se concluye que la mayoría de los docentes y administrativos del Instituto "Vigil" presentan un nivel regular de pertenencia a la institución, es decir que tienen poca identificación institucional. Esto no aunado al grupo de subordinados con bajo nivel representa un 81,2 % de empleados que no desarrollaron un fuerte compromiso de pertenencia.

Figura 10

Nivel de la dimensión normativo del Compromiso laboral en el I.E.S.T. "Vigil"



Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Compromiso Laboral

Tabla 11*Nivel de la dimensión afectiva del Compromiso laboral en el I.E.S.T. "Vigil"*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja	2	2,0	2,0
Baja	19	18,8	20,8
Regular	38	37,6	58,4
Alta	41	40,6	99,0
Muy alta	1	1,0	100,0
Total	101	100,0	

Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Compromiso Laboral

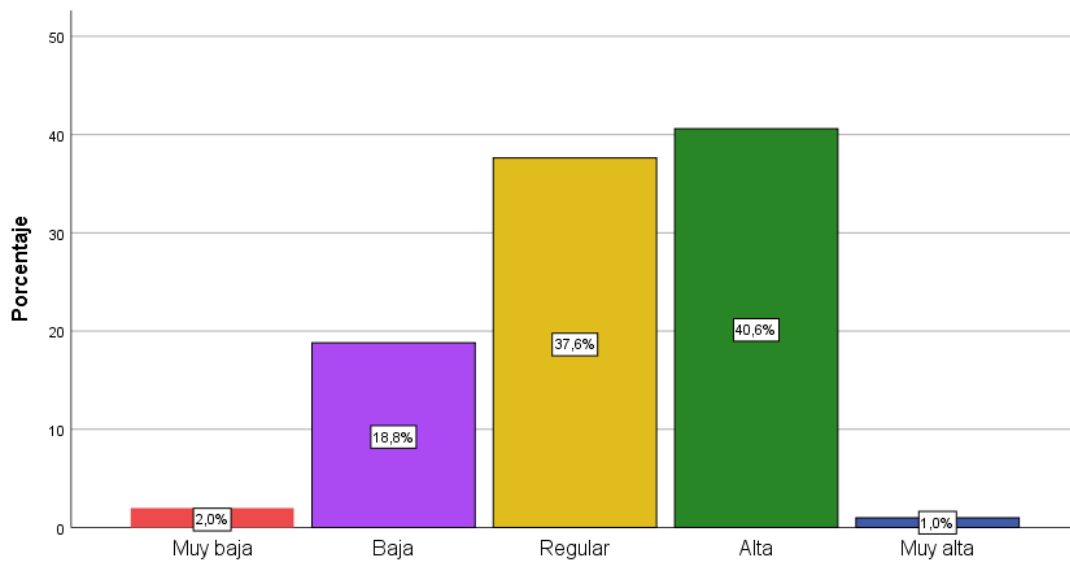
Interpretación

La tabla 11 presenta los resultados sobre el nivel de la dimensión afectiva del Compromiso laboral en el I.E.S.T. "Vigil". Donde el 2 % bajo nivel, 18,8 % bajo, 37,6 % regular, 40,6 % alto y 1 % muy alto nivel.

De la información anterior deducimos que un alto porcentaje de trabajadores del instituto "Vigil" presenta un alto nivel de compromiso afectivo, lo cual revela el sentimiento de apego a la institución y la obligación de permanecer en ella. Sin embargo, existe un 58,4 % que no reporta un compromiso afectivo. Es decir, no se sienten comprometidos en favor de la institución.

Figura 11

Nivel de la dimensión afectiva del Compromiso laboral en el I.E.S.T. "Vigil"



Nota: Resultados de aplicación de cuestionario de Compromiso Laboral

Tabla 12

Comparación entre las dimensiones del Compromiso laboral en el I.E.S.T. “Vigil”

Dimensión	Puntuación
Continuidad	3,41
Normativo	3,03
Afectivo	3,2

Nota: Promedio de resultados de aplicación de cuestionario de Liderazgo

Escala de evaluación

Muy bajo	1
Bajo	2
Regular	3
Alto	4
Muy alto	5

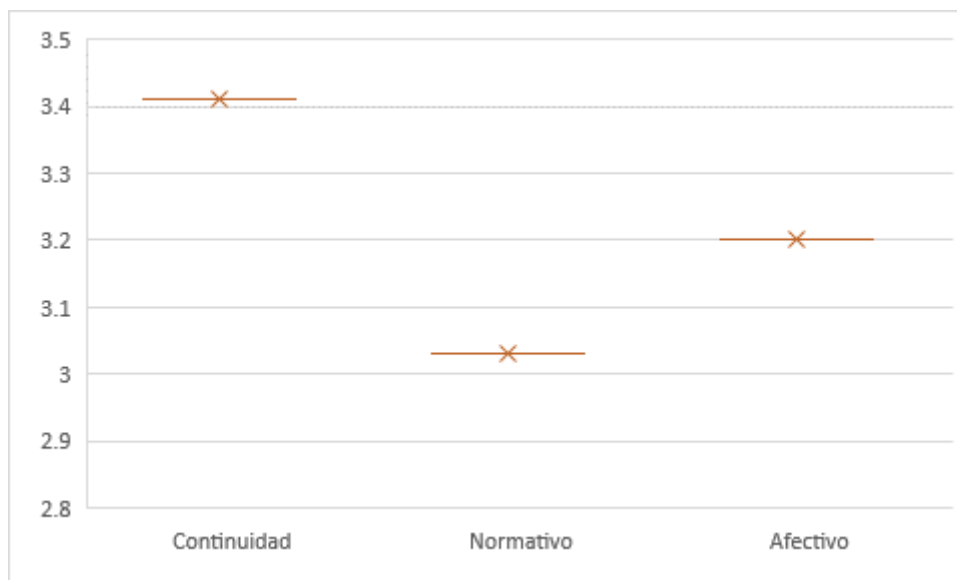
Interpretación

La tabla 12 presenta los resultados sobre la comparación entre las dimensiones del Compromiso laboral en el I.E.S.T. “Vigil”. Donde la dimensión continuidad alcanza una puntuación de 3,41 puntos mientras que la dimensión normativa 3,03 y la dimensión afectiva 3,2 puntos.

De esta información deducimos que las tres dimensiones tienen un nivel regular con diferencias puntuales que definen un mejor desempeño de la dimensión continuidad y la dimensión normativa con la más baja puntuación.

Figura 12

Comparación entre las dimensiones del Compromiso laboral en el I.E.S.T. "Vigil"



4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.3.1 *Comprobación de hipótesis específica*

Hipótesis específica “a”

Existe un nivel regular de liderazgo directivo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna, en el año 2022.

Los resultados de la tabla 1 permiten demostrar que la mayoría de los subordinados (83,2 %) consideran que los directivos poseen un nivel de liderazgo de regular, bajo o muy bajo. La tabla 7 también apoya esta conclusión en la medida que las dimensiones poseen puntuaciones entre 2,29 a 2,45. Por tanto, esta hipótesis queda comprobada.

Hipótesis específica “b”

Existe un nivel regular de compromiso laboral en los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna, en el año 2022.

La tabla 8 demuestra que el 47,5 % de los docentes y administrativos tiene un nivel regular de compromiso laboral, sumándose los niveles de bajo y muy bajo concentran el 60,4 % de trabajadores con falta de compromiso laboral en el Instituto “Vigil”. La tabla 12 en la cual, se muestra las puntuaciones de las dimensiones, también corroboran esta tendencia, ya que las puntuaciones de las dimensiones fluctúan entre 3,03 y 3,41 puntos (nivel regular). Por tanto, esta hipótesis está comprobada.

4.3.2 *Comprobación de hipótesis general*

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y compromiso laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna, en el año 2022.

Hi: Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y compromiso laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Francisco de Paula González Vigil de Tacna, en el año 2022.

Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

Pruebas de hipótesis estadísticas

Para el presente caso se utilizó Rho de Spearman

Correlaciones			
		COMPROMISO	LIDERAZGO
COMPROMISO	Coeficiente de correlación	1,000	0,084
	Sig. (bilateral)	.	0,401
	N	101	101
LIDERAZGO	Coeficiente de correlación	0,084	1,000
	Sig. (bilateral)	0,401	.
	N	101	101

Decisión

A un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$ el reporte de SPSS indica un p valor = 0,401, por tanto, se acepta H_0 y se rechaza H_1 , con lo cual se comprueba que no existe relación significativa entre el compromiso laboral y el liderazgo directivo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico “Vigil. Así mismo, esto es corroborado con el resultado del coeficiente de correlación $Rho = 8,4 \%$, que según la escala de evaluación es un nivel despreciable de correlación.

DISCUSIONES

Los resultados de la prueba de hipótesis con Rho de Spearman proporcionan información sobre la relación entre el liderazgo directivo y el compromiso organizacional. Donde podemos apreciar que no existe relación significativa entre ambas variables, esto demuestra que el compromiso laboral no depende del liderazgo directivo en el Instituto superior Tecnológico “Francisco de Paula Gonzales Vigil” de Tacna. Por otro lado, también se comprobó que el liderazgo directivo es regular, es decir que la mayoría de los directivos posee este nivel. Estos hallazgos apoyan lo que sostiene Hoffman, 2000 y Sergiovanni 2001. El autor encontró que el liderazgo en instituciones educativas está relacionado con el desempeño de las escuelas, la estructura orgánica, el desarrollo institucional, la calidad de los estudiantes, egresados, etc. Dentro de estos hallazgos no encontró relación con el compromiso laboral, de tal forma que las decisiones de los líderes están más allá de la conexión con sus subordinados.

La tabla N° 01 contiene información sobre nivel de las dimensiones de liderazgo directivo. En que observamos que las puntuaciones fluctúan 2,29 a 2,45, lo cual indica que los componentes del liderazgo también expresan bajo nivel. Como podemos ver los 5 indicadores del liderazgo no obtienen niveles óptimos, es decir que se necesita mayor nivel de capacidad como para comprometer a los equipos de trabajo, para concretar los objetivos organizacionales. Cornieles (1992), indica que las escuelas están dirigidas por personas con poca preparación profesional para administrarlas. Esto es por demás perjudicial, puesto que los directivos educativos como agentes encargados de velar por el bienestar de la educación, no puedan concretar los objetivos de mejora de la calidad educativa.

En la tabla N° 08 observamos los resultados del compromiso laboral donde apreciamos que el 47,5 % el personal del Instituto “Vigil” presenta un nivel regular. La tabla 12 muestra las puntuaciones de las dimensiones, las cuales también corroboran esta tendencia, ya que las puntuaciones en las dimensiones fluctúan entre 3,03 y 3,41 puntos (nivel regular). Esta situación es contraria a la tesis de Robbins (1996), cuando define al compromiso organizacional, como un elemento de mucha importancia donde un

empleado se identifica con la organización y sus metas, deseando participar activamente en ella y mantener su membresía.

CONCLUSIONES

1. Queda comprobado que no existe relación significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico “Vigil”. La prueba no resultó ser significativa a un nivel de $p > 0,05$, lo cual, queda confirmado con el coeficiente de correlación $Rho = 0,084$.
2. Los directivos del I.E.S.T. “Vigil” tienen un nivel de liderazgo regular (46,5 %) al cual, debemos agregar el 36,6 % en el nivel bajo y muy bajo. Así mismo se concluye que un porcentaje del 15,8 % de los docentes posee un nivel alto.
3. Se comprobó que los docentes y administrativos del I.E.S.T. “Vigil” tienen un nivel regular de compromiso. Dado que el 47,5 % evidencian este nivel, sumándose el 14,9 % entre muy bajo y bajo nivel. Solo el 39,6 % posee un nivel alto.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la Dirección Regional de Educación de Tacna implemente un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo a los directivos de la institución, con el fin de mejorar el desempeño de los directivos para una mejor gestión estratégica.
2. Implementar mejoras en los procesos de selección de los directivos, se recomienda optar por un modelo de selección por competencias.
3. Desarrollar un programa de concientización del recurso humano orientado a mejorar la actitud de los docentes y administrativos del I.E.S.T “Vigil”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez de Mon, S., Cardona, P., Chinchilla, M., Miller, P., Pérez, J., Pin, J., Poelmans, S., Rodríguez, C., Rodríguez, J., Torres, M. (2001). *Paradigmas del Liderazgo*. McGraw Hill.
- Bayona, G. y Madorrán. (2000). *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*. www.upna.es
- Bellows, R. (1990). *Psicología del personal en la industria y los negocios*. Editorial Diana.
- Blum, J. (2000). *Psicología Industrial*. Editorial Trillas.
- Bolman, L. y Deal. (1992). *Nueva formación de Liderazgo: los Efectos de las Imágenes de los Líderes de Liderazgo*. Campbell, Editores.
- Bornstein, S. y Smith (1997). *Los rompecabezas del liderazgo en: El Líder del Futuro*. Ediciones Deusto.
- Calle, C. (2008). *Relaciones entre liderazgo transformacional y la gestión institucional de los Directores del nivel secundario de las instituciones públicas de la región Callao*. [Tesis para optar el grado de Magister en Educación. Universidad Enrique Guzmán y Valle]. Lima.
- Campoverde, J. (1996). *Visión de líder: Desarrollo organizacional*. Editorial Apoyo.
- Chupillón, J. (2014). *El planeamiento estratégico y el nivel de satisfacción laboral de los docentes sobre el servicio educativo en la I.E.P. San José de Nazareth - Puente Piedra* [Tesis de Grado, Universidad nacional de San Marcos]. Archivo digital. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/9020>
- Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D. y Warr, P. B., (1981). *The Experience of Work*. Academic Press, Inc.
- Cornejo, M. (1995). *Liderazgo de Excelencia*. Editorial Grad.

- Dessler, G., (1996). *Administración de Personal*. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Drucker, P. (2005). *Leading Management Guru*. Bloomberg.
- Flores R. (1992). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Universidad del Pacífico.
- García Á. y Ovejero B. (2000). *Feedback Laboral y Satisfacción*. Universidad de Oviedo.
- García, R. (2002). *Diccionario Larousse Usual*.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J.H., (1994). *Las Organizaciones*. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Gilmer V. (2002). *Tratado de Psicología Industrial, México*. Tomo I, Editorial McGraw – Hill.
- González, R. (1998). *El liderazgo como factor diferencial en el mejoramiento de la dirección en los centros educativos de enseñanza obligatoria*. [Tesis para optar el grado de Doctor en Educación. Universidad de Santiago de Compostela]. Galicia España.
- Gorrochategui, A. (1995). *Liderazgo en centros educativos*. [Tesis para optar el grado de Doctoren Educación. La Universidad de Navarra. España]
- Harter, J., Schmidt, F. y Hayes, T. (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-279.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. 5ta. Edición.
- Houser. (1991). *Liderazgo: generalizaciones empíricas y nuevas direcciones de investigación*. México. <http://www3.uniovi.es/~Psi/REIPS/v1n0/art3.html>
- Huari, J. (2008). *Estilos de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del distrito y provincia del Callao*. [Tesis de Magister en Ciencias de la Educación. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Lima.

- Keith, D. y Newstrom, J. (1997). *Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Editorial Mc Graw-Hill.
- kousez J. y Posner B. (2005). *El desafío del liderazgo. Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. Granica
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (2000). *Comportamiento de las Organizaciones*. Editorial McGraw –Hill.
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (2000). *Los efectos de las fuentes diferentes de liderazgo sobre contrato de estudiante en escuela*. Enfadado y K. Louis (Editores).
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall.
- Pozner, P. (2003). *La gestión escolar*. SEP.
- Robbins, S., (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Senlle, A. (1992). *Calidad y Liderazgo, Barelona*. Gestión 2000
- Sherman, A. y Bohlander. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Iberoamericano.
- Waters, T. Marzano, R. y Mcnulty, B. (2003). *Liderazgo Equilibrado*. McRel.
- Wexley K. y Yukl G. (1990). *Conducta organizacional y psicología del personal*. Continental S.A.
- Zalesnik, A. (1986). *¿Los expertos de los gerentes y líderes: son diferentes?* Editorial Prentice Hall Hispanoamericana

ANEXOS

CUESTIONARIO

INDICACIONES: Las respuestas de este cuestionario son de carácter confidencial, se pide que sea muy sincero al contestar, no hay respuestas buenas o malas. Lea las siguientes afirmaciones y elija la opción que más se aproxime a lo que usted piensa, marcando la respuesta con una X, según la siguiente escala:

1. Completamente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Enunciados	Escala				
	1	2	3	4	5
01.- Tengo un fuerte sentido de pertenencia a mi institución.	1	2	3	4	5
02.- Estoy emocionalmente ligado a esta institución.	1	2	3	4	5
03.- Esta institución tiene un gran significado personal para mí.	1	2	3	4	5
04.- Me siento como en familia en esta institución.	1	2	3	4	5
05.- Creo que estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta institución.	1	2	3	4	5
06.- Siento que los problemas de esta institución son mis problemas.	1	2	3	4	5
07.- fácilmente podría estar ligado a otra institución como estoy a esta.	1	2	3	4	5
08.- Yo siento que tengo muy pocas opciones a considerar si dejo esta institución.	1	2	3	4	5
09.- Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta institución sería la escasez de alternativas posibles.	1	2	3	4	5
10.- Sería muy difícil dejar mi institución en este momento, aún si yo quisiera.	1	2	3	4	5
11.- Afectaría mucho en mi vida si yo decidiera y quisiera dejar mi institución ahora.	1	2	3	4	5
12. Si no hubiera puesto tanto de mí en esta institución, pensaría trabajar en otra institución.	1	2	3	4	5
13.- Siento que es una obligación permanecer en este trabajo.	1	2	3	4	5
14.- Aunque representa una desventaja personal no dejaría esta Institución.	1	2	3	4	5
15.- Me sentiría culpable si ahora decidiera dejar este trabajo.	1	2	3	4	5
16.- Debo mucho a esta institución.	1	2	3	4	5
17.- Realmente esta institución merece mi lealtad	1	2	3	4	5
18.- Si se presenta una mejor oferta de trabajo, considero que no es correcto dejar este trabajo.	1	2	3	4	5

Escala de evaluación

18	-	32	Muy bajo
33	-	46	Bajo
47	-	60	Regular
61	-	74	Alto
75	-	90	Muy alto

CUESTIONARIO LIDERAZGO DIRECTIVO

INSTRUCCIONES: A continuación, marca tu respuesta teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. Nunca
2. A veces
3. Regularmente
4. Frecuentemente
5. Siempre

N°	CONDUCTA	FRECUENCIA				
		1	2	3	4	5
01	Da un trato especial a cada uno de nosotros	1	2	3	4	5
02	Siempre está dispuesto a dialogar ante algún problema de cualquiera de nosotros, escucha y trata de entenderlo	1	2	3	4	5
03	Percibe como está pensando el personal	1	2	3	4	5
04	Es transparente en su actuar, mostrando coherencia en lo que dice y lo que hace	1	2	3	4	5
05	Contagia tolerancia ante las diferencias de opinión	1	2	3	4	5
06	Organiza a los equipos según sus desempeños y fortalezas	1	2	3	4	5
07	Se comunica de forma clara y adecuada para que el equipo se exprese de manera objetiva.	1	2	3	4	5
08	Siempre convoca a l personal de la institución para tratar asuntos internos o externos.	1	2	3	4	5
09	Intuye los problemas que se presentan en el día a día.	1	2	3	4	5
10	Siempre encuentra una salida a los problemas que se presentan	1	2	3	4	5
11	Reprende con tino y en privado	1	2	3	4	5
12	Usualmente toma decisiones rápidas y acertadas	1	2	3	4	5
13	Se preocupa para hacernos ver el futuro institucional en distintos escenarios.	1	2	3	4	5
14	Transmite claramente la visión y los objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
15	Estimula el cambio continuo, proponiendo retos continuos.	1	2	3	4	5
16	Trabaja tomando en cuenta las metas del plan estratégico.	1	2	3	4	5
17	Se siente un ambiente de compromiso entre el personal con la gestión.	1	2	3	4	5
18	Los docentes y administrativos se esfuerzan por hacer bien las cosas.	1	2	3	4	5
19	Hace sentir que somos muy importantes para la institución.	1	2	3	4	5
20	Trasmite optimismo mirando el futuro.	1	2	3	4	5

Escala de evaluación

20	-	36	Muy bajo
37	-	52	Bajo
52	-	68	Regular
69	-	84	Alto
85	-	100	Muy alto