

**UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT**

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA



**LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU  
RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN  
DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA  
DE LIMA**

**AUTOR:**

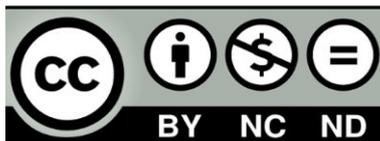
JOSE ANTONIO CANGALAYA SEVILLANO  
ORCID: 0000-0002-0007-9412

Tesis para optar el Grado Académico de  
MAESTRO EN EDUCACIÓN MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

**ASESORA:**

Mg. Miluska Rosario Vega Guevara  
ORCID: 0000-0002-0268-3250

LIMA – PERÚ  
2020



Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Permite descargar la obra y compartirla, pero no permite ni su modificación ni usos comerciales de ella.



## ACTA DE SUSTENTACIÓN

Ante el jurado integrado por los profesores Dr. Marino Latorre Ariño, Dra. Nelly Ugarriza Chávez y Mg. Jhoanna Altamirano Basurco.

El graduando don **JOSE ANTONIO CANGALAYA SEVILLANO**, sustentó su Trabajo de Investigación titulado "**LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE LIMA**", para obtener el Grado Académico de Maestro en educación, mención en Gestión educativa.

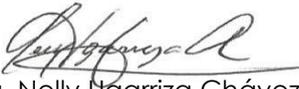
El Jurado, después de haber deliberado sobre los aspectos metodológico, temático de la investigación y sobre la calidad de la sustentación, declaró al graduando:

**APROBADO con SOBRESALIENTE**

---

Surco, 27 de noviembre del año dos mil veinte

  
Dr. Marino Latorre Ariño  
Presidente

  
Dra. Nelly Ugarriza Chávez  
Secretario

  
Mg. Jhoanna Altamirano Basurco  
Miembro

## **DEDICATORIA**

A mi esposa e hijo, porque son el motor  
que impulsa todo lo que hago.

A mis padres, porque me enseñaron que  
la meta siempre está más allá.

A mi hermano, porque siendo menor que  
yo, se convirtió en un ejemplo para mí y  
para mi hijo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo agradecer a mi familia, porque sé que comprendieron que el sacrificar tiempo juntos terminaría siendo una satisfacción para todos.

A la Mg. Miluska Vega Guevara por brindarme su apoyo incondicional y acompañarme en este difícil camino.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Dedicatoria	II
Agradecimientos	III
Tabla de contenido	IV
Lista de tablas	VIII
Lista de Apéndices	X
Resumen	XI
Abstract	XII
Introducción	13
I. Planteamiento del problema	15
1.1. Descripción del problema	15
1.2. Formulación del problema	19
1.2.1. Problema general	19
1.2.2. Problemas específicos	19
1.3. Justificación	20
1.3.1. Justificación teórica	20
1.3.2. Justificación práctica	21
1.3.3. Justificación metodológica	22
II. Marco Teórico	23
2.1. Antecedentes	23
2.1.1. Antecedentes nacionales	23

2.1.2. Antecedentes internacionales	26
2.2. Bases Teóricas	29
2.2.1. Liderazgo	29
2.2.1.1. El liderazgo en los últimos años	31
2.2.1.2. Estilos de liderazgo	31
2.2.1.3. El liderazgo en el ámbito educativo	33
2.2.2. Prácticas de liderazgo	36
2.2.2.1. Definición de liderazgo	36
2.2.2.2. Modelo teórico de las prácticas de liderazgo	37
2.2.2.3. Las cinco prácticas fundamentales del liderazgo ejemplar	38
2.2.2.4. Los compromisos del liderazgo	41
2.2.2.5. Importancia de las prácticas de liderazgo	42
2.2.3. Compromiso organizacional	44
2.2.3.1. Definición de compromiso organizacional	44
2.2.3.2. Modelo teórico del compromiso organizacional	46
2.2.3.3. El compromiso organizacional en el ámbito educativo	52
2.2.3.4. Importancia del compromiso organizacional	53
2.3. Relación entre prácticas de liderazgo y compromiso Organizacional	53
2.4. Definición de términos básicos	55
2.4.1. Liderazgo	55
2.4.2. Prácticas de liderazgo	56

2.4.3. Compromiso organizacional	56
2.4.4. Institución educativa privada	56
2.4.5. Docentes de una institución educativa	57
III. Objetivos	58
3.1. Objetivo general	58
3.2. Objetivos específicos	58
IV. Hipótesis	60
4.1. Hipótesis general	60
4.2. Hipótesis específicas	60
V. Metodología	62
5.1. Tipo de investigación	62
5.2. Diseño de investigación	62
5.3. Variables	64
5.3.1. Definición conceptual de las variables	64
5.3.2. Operacionalización de las variables	65
5.4. Población	65
5.5. Muestra	66
5.6. Instrumentos	67
5.6.1. Inventario de prácticas de liderazgo	67
5.6.2. Cuestionario para medir el compromiso organizacional	71
5.7. Procedimientos	75
VI. Resultados	77
6.1. Análisis descriptivos de las variables	77

6.2. Prueba de normalidad	79
6.3. Contrastación de hipótesis	80
6.3.1. Contrastación de hipótesis general	81
6.3.2. Contrastación de hipótesis específicas	82
VII. Discusión	88
VIII. Conclusiones	96
IX. Recomendaciones	98
Referencias	100
Apéndices	108

## LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Diez compromisos del liderazgo	42
Tabla 2	Dimensiones del compromiso y clasificación de bienes	47
Tabla 3	Operacionalización de las variables de estudio	65
Tabla 4	Distribución de la población según nivel educativo en el que se desempeñan los docentes	66
Tabla 5	Validez de contenido del instrumento IPL adaptado según el Coeficiente V de Aiken	69
Tabla 6	Consistencia interna para el instrumento: Inventario de Practicas de Liderazgo (IPL)	70
Tabla 7	Validez de contenido del instrumento CCO adaptado según el Coeficiente V de Aiken	73
Tabla 8	Consistencia interna para el instrumento: Cuestionario de Compromiso Organizacional (CCO)	74
Tabla 9	Análisis descriptivo de la variable prácticas de liderazgo	78
Tabla 10	Análisis descriptivo de la variable compromiso organizacional	78
Tabla 11	Prueba de normalidad	79
Tabla 12	Relación entre las prácticas de liderazgo y el compromiso organizacional docente	81
Tabla 13	Coeficiente de correlación entre la dimensión desafiar el	82

proceso y las dimensiones del compromiso organizacional

Tabla 14	Coeficiente de correlación entre la dimensión inspirar una visión compartida y las dimensiones del compromiso organizacional	83
Tabla 15	Coeficiente de correlación entre la dimensión habilitar a otros para actuar y las dimensiones del compromiso organizacional	84
Tabla 16	Coeficiente de correlación entre la dimensión servir de modelo y las dimensiones del compromiso organizacional	85
Tabla 17	Coeficiente de correlación entre la dimensión brindar aliento y las dimensiones del compromiso organizacional	87

## LISTA DE APÉNDICES

	Pág.
Apéndice A Consentimiento informado para participantes de la investigación	109
Apéndice B Consentimiento para aplicación de instrumentos	111

## RESUMEN

La presente investigación buscó determinar la relación entre las prácticas de liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima. El diseño fue no experimental, transaccional y correlacional. La muestra estuvo conformada por 110 docentes de educación básica regular en sus tres niveles. Se empleó como instrumentos el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner y el Cuestionario de Compromiso Organizacional (CCO) de Meyer y Allen, ambos adaptados y validados para la presente investigación. Se encontró que los docentes consideraron que las prácticas de liderazgo están por debajo del percentil 50, mientras que el compromiso organizacional presenta una tendencia ligeramente superior. Se halló, además, que existe una relación directa y moderada entre las variables de estudio; en cuanto a las prácticas del líder, las dimensiones desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar y servir de modelo presentaron relación baja y directa con el compromiso afectivo y normativo, mas no con el compromiso de continuidad donde hay relación, la dimensión brindar aliento evidenció relación directa y moderada con el compromiso afectivo y solo la dimensión habilitar a otros para actuar presentó relación directa y baja con el compromiso de continuidad. Por lo tanto, se concluyó que hay relación directa y baja entre las prácticas del liderazgo directivo y el compromiso organizacional en docentes de una institución educativa privada.

Palabras clave: Compromiso organizacional, institución educativa privada, prácticas de liderazgo.

## **ABSTRACT**

This research sought to determine the relationship between direct leadership practices and the organizational commitment of teachers in a private educational institution in Lima. The design was non-experimental, transactional and correlational. The sample consisted of 110 regular basic education teachers at its three levels. The Kouzes and Posner Inventory of Leadership Practices (IPL) and the Meyer and Allen Organizational Commitment Questionnaire (CCO) were used as instruments, both adapted and validated for the present investigation. It was found that teachers considered leadership practices that are below the 50th percentile, while organizational commitment shows a slightly higher trend. It was also found that there is a direct and moderate relationship between the study variables; regarding the leader's practices, the challenging dimensions of the process, inspiring a shared vision, enabling others to act and serving as a model of low and direct relationship with affective and normative commitment, but not with the commitment of continuity where there is relationship, the dimension provide encouragement direct and moderate evidence relationship with affective commitment and only the dimension enable others to act directly and low direct relationship with the commitment to continuity. Therefore, it was concluded that there is a direct and low relationship between the practices of direct leadership and the organizational commitment of teachers in a private educational institution.

**Key words:** Organizational commitment, Private Educational Institution, Leadership practices.

## INTRODUCCIÓN

En lo que a liderazgo corresponde hubo grandes aportes en el ámbito empresarial. Progresivamente, este tema ha calado con el paso de los años al ámbito educativo. Así, se han desarrollado experiencias destacadas en la que los líderes de las instituciones educativas han realizado prácticas importantes para el desarrollo de su institución, las mismas que permitieron involucrar al personal docente en el perfeccionamiento de estas, como es el caso de la ciudad de Ontario en Canadá.

En la presente investigación se utilizó la teoría de Kouzes y Posner (2010) sobre las cinco prácticas fundamentales de liderazgo que encaja en el funcionamiento de una institución con el respaldo de los docentes porque logran involucrarse, se entiende por involucramiento a cualquiera de los niveles de compromiso afectivo, de continuidad y normativo, propuestos por Meyer y Allen (1997) y empleados, también, para este caso.

La investigación realizada buscó incrementar el conocimiento de las buenas prácticas de liderazgo directivo de una institución educativa privada de Lima, así como también del compromiso de los docentes de la misma institución. Tras estudiar y conocer las variables, se determinó la relación entre las prácticas de liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes.

La tesis se encuentra estructurada en nueve capítulos: en el capítulo I se formuló el problema de investigación para determinar la relación entre las variables de estudio;

asimismo, se procedió a justificar la importancia de la investigación desde una perspectiva teórica, práctica y metodológica. En el capítulo II se desarrolló el marco teórico, donde se incluyó antecedentes, bases teóricas y las variables de estudio. En el capítulo III se planteó el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación acorde al problema expuesto. En el capítulo IV se planteó la hipótesis general y las hipótesis específicas. En el capítulo V se presentó la metodología, el tipo y diseño de la investigación y la operacionalización de variables; además, se definió la población y la muestra y se describió los instrumentos aplicados. En el capítulo VI se expusieron los resultados. En el capítulo VII se planteó la discusión a partir de los resultados y la teoría presentada. El capítulo VIII contiene las conclusiones y en el capítulo IX se encuentran las recomendaciones.

## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción del problema

En la actualidad, el liderazgo ha cobrado vital importancia y es motivo de diversos estudios y múltiples planteamientos y teorías de lo que debería ser el liderazgo ideal y cómo debería ejecutarse. En lo que respecta al ámbito educativo, es menester hablar de la experiencia de Ontario (Canadá) desde inicios del año 2000, en donde los directores de las instituciones educativas tienen un rol importante debido a que participan en el diseño de los programas académicos, lo que los llevó, además, a estar en los primeros lugares en la evaluación PISA. Esta experiencia ha demostrado que el liderazgo es vital para el desarrollo de las escuelas; es decir, un buen líder en educación logrará buenos resultados y permitirá alcanzar las metas planteadas porque genera satisfacción en el docente y por supuesto, su compromiso. Esto quiere decir que, en la actualidad, el liderazgo educativo y, por ende, del directivo se ha convertido en el eje de toda escuela y de todo sistema educativo. Un líder educativo con buenas prácticas pondrá en marcha efectiva a su institución; sin embargo, un líder que no tiene objetivos claros o que no logra empatizar con su equipo tendrá, de seguro, resultados negativos.

A raíz de su importancia, diversos autores han planteado una serie de conductas ejemplares que deben tener los líderes. Al respecto, Kouzes y Posner (2010) plantearon cinco prácticas fundamentales del liderazgo: (a) desafiar el proceso, (b) inspirar una visión compartida, (c) habilitar a otros para actuar, (d) servir de modelo

y (e) brindar aliento. Estas permitirán ejercer un liderazgo efectivo en cualquier organización.

Siguiendo la misma línea, el compromiso organizacional se ha convertido en una pieza fundamental del desarrollo de toda organización sea esta del ámbito empresarial o educativo. Al respecto, Meyer y Allen (1991), en su estudio sobre compromiso organizacional, definieron tres componentes que lo comprenden: (a) compromiso afectivo, (b) compromiso de continuidad y (c) compromiso normativo. Todo ello implica que el compromiso, visto desde cualquier ángulo, varía según el vínculo que se pueda generar con la o las personas que influyen o lideran.

Es significativo, en este contexto, ampliar la mirada del liderazgo educativo en América Latina, tomando como referencia la investigación realizada por Vaillant y Rodríguez (2016) a raíz del informe de las evaluaciones PISA por la que pasaron ocho países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú y Uruguay), y cuyos resultados permitieron conocer las prácticas de los directores como líderes educativos. A fin de mejorar el aprendizaje y el compromiso de los docentes y optimizar sus prácticas, entre las que destacó la confianza en el profesorado. Los resultados del estudio arrojaron que los directores de Colombia, México y Perú, es decir, cuatro de los ocho países evaluados, mencionaron que hay una excepcional confianza en los docentes y ello conllevó al incremento de su autoconfianza (Vaillant y Rodríguez, 2016).

Con respecto a la relación entre liderazgo de los directores y el comportamiento de los docentes, Vaillant y Rodríguez (2016) destacaron la importancia de los profesores en la consecución de la mejora en los resultados académicos y educativos. Además, señaló que los directores adquieren gran relevancia para que los docentes puedan mejorar su rendimiento y trabajar mejor porque se presenta como un agente motivador en la escuela. Si el líder tiene buenas prácticas, involucra al personal docente en la toma de decisiones y destaca su importancia, no solo obtendrá buenos resultados en el aprendizaje, sino también en el compromiso hacia la institución. Por lo tanto, se concluye que el liderazgo del directivo puede ser capaz de comprometer a los trabajadores, en este caso a los docentes, a alcanzar las metas de la institución o a desmotivarlos generando una merma en su compromiso con la institución o con el líder mismo.

En el contexto local, el panorama respecto al papel del líder como motivador en una organización se refleja en la institución educativa donde se desarrolló la investigación. Esta es una entidad privada ubicada en el distrito de San Borja, donde la mayoría de los padres de familia son profesionales y un gran porcentaje de ellos maneja su propio negocio o empresa. Asimismo, es una institución que posee altos recursos económicos y que, en los últimos años, ha invertido en mejorar la infraestructura. Es una institución católica y cuenta con la promotoría del Arzobispado de Lima. Esto, para algunos docentes es una ventaja; sin embargo, para otros termina siendo un problema, debido a que las directivas muchas veces parten del Arzobispado que no vive el día a día en la institución, lo que hace que el director, como líder pedagógico, no tenga plena autonomía, sobre todo cuando son actividades

religiosas. A raíz de esto se ha observado que el compromiso de los docentes no necesariamente es con el líder y, por el contrario, se convierte en un compromiso normativo porque se evidencia una obligación moral por comprometerse con la institución.

En la institución, existen factores que han generado desmotivación y falta de compromiso en los docentes, al punto que la asistencia a algunas actividades extracurriculares ha adquirido carácter obligatorio porque, de otra forma, no acudirían. Un ejemplo de ello es que en cuatro actividades extracurriculares desarrolladas los domingos durante el periodo de mayo a julio, la primera asistencia solo tuvo a diez docentes, lo que generó que para las siguientes convocatorias la asistencia fue declarada obligatoria y fuera del horario de trabajo, pero con implicancia en el currículo de la institución. La obligación es percibida por los docentes como una mala práctica de los directivos, lo que ha generado resistencia a acudir a las actividades. Sin embargo, los docentes asisten por temor a que la institución pueda tomar represalias contra ellos y para muchos es mejor ir, sobre todo, si se trata de un docente nuevo. Bajo esta mirada, se asume que el compromiso se ha convertido en algo que se impone, un aparente compromiso normado por la institución que, en palabras de Meyer y Allen (1991), sería un compromiso normativo.

Por todo lo expuesto, es importante determinar si existe o no una relación significativa entre las prácticas fundamentales del liderazgo directivo y el compromiso de los docentes de una institución educativa privada de Lima. Así

también, cabe resaltar que este es un campo poco estudiado en el ámbito educativo y, si bien existen investigaciones que se centran en el liderazgo y sus tipos en relación con satisfacción o compromiso docente, no se ha encontrado investigaciones que estén orientadas a la relación entre las prácticas de liderazgo directivo planteadas por Kouzes y Posner (2010) y el compromiso organizacional de los docentes. Por ello, el desarrollo de la presente investigación no solo permitirá identificar la relación entre las variables, sino también, posibilitará ejecutar programas de mejora que permitan fortalecer las acciones de los directivos para afianzar la relación entre las prácticas de liderazgo directivo con el compromiso organizacional de los docentes de la institución donde se realizó la investigación.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre las prácticas de liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima?

### **1.2.2. Problemas específicos**

**1.2.2.1.** ¿Cómo son las prácticas de liderazgo directivo en una institución educativa privada de Lima?

**1.2.2.2.** ¿Cómo es el compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima?

**1.2.2.3.** ¿Cuál es la relación entre la dimensión desafiar el proceso y las dimensiones del compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima?

- 1.2.2.4.** ¿Cuál es la relación entre la dimensión inspirar una visión compartida y las dimensiones del compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima?
- 1.2.2.5.** ¿Cuál es la relación entre la dimensión habilitar a otros para actuar y las dimensiones del compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima?
- 1.2.2.6.** ¿Cuál es la relación entre la dimensión servir de modelo y las dimensiones del compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima?
- 1.2.2.7.** ¿Cuál es la relación entre la dimensión brindar aliento y las dimensiones del compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima?

### **1.3. Justificación**

#### **1.3.1. Justificación teórica**

La presente investigación es importante porque generará una contribución teórica significativa a la ciencia debido a que incrementará el conocimiento de las variables prácticas de liderazgo directivo y compromiso organizacional. Si bien existen varias investigaciones sobre estos temas en el Perú y el exterior, no se ha profundizado los estudios entre estas dos variables en el ámbito educativo, lo que hace que los estudios previos sean insuficientes para este caso. Por ello, el aporte de un abundante campo teórico respecto a las prácticas de liderazgo, planteado por Kouzes y Posner (2010), y el compromiso organizacional, a partir de la teoría de Meyer y Allen (1991), servirán de impulso a posteriores investigaciones y complementaciones en el ámbito

educativo con el fin de fortalecer las prácticas que realizan los directivos de las instituciones educativas y, a su vez, el compromiso de los docentes.

De esta manera, la investigación buscó determinar la relación entre cada una de las dimensiones de la variable prácticas de liderazgo directivo con las dimensiones del compromiso organizacional en una institución educativa privada de Lima, a fin de aportar evidencias del vínculo entre las buenas prácticas de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes.

### **1.3.2. Justificación práctica**

Los resultados obtenidos en la investigación permitirán al equipo directivo de la institución donde se aplicó los instrumentos identificar las dimensiones del liderazgo que se encuentran más relacionadas con el compromiso organizacional y sus dimensiones: afectivo, de continuidad y normativo.

De esta manera, del análisis surgido en esta investigación tras la identificación del vínculo, entre las variables de estudio, permitirá elaborar propuestas e implementar estrategias y/o proyectos orientados a afianzar o mejorar las prácticas de liderazgo de los directivos para, de esta manera, asegurar los niveles de compromiso docente esperados por la institución y a la vez que contribuyan a reducir los factores que las dificulten. Todo ello con la finalidad de lograr los objetivos institucionales y que sirva para futuras investigaciones sobre este campo.

### **1.3.3. Justificación metodológica**

Con respecto a la justificación metodológica, es importante señalar que las variables de estudio ya han sido utilizadas en el contexto peruano; no obstante, con respecto a prácticas de liderazgo solo ha sido empleada en el ámbito empresarial. Por otro lado, el compromiso organizacional tiene estudios en el contexto educativo, sin embargo, solo se han centrado en nivel inicial. Por esta razón, ambos instrumentos se sometieron a pruebas de validez y confiabilidad, a fin de poder emplearse en este contexto específico.

La importancia radica en que, al utilizarse instrumentos validados para su uso en instituciones educativas, contribuye con la psicometría nacional porque permitirá ampliar el campo de estudio en este ámbito a partir del aporte sobre el modelo basado en las prácticas fundamentales del liderazgo de Kouzes y Posner (2010) y en los componentes del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991) para posteriores investigaciones.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Antecedentes nacionales

Con el propósito de obtener antecedentes nacionales que vinculen las variables prácticas de liderazgo y compromiso organizacional se recurrió a diferentes repositorios de revistas científicas o tesis digitales como Redalyc, Scielo, Dialnet y Renati. Así también, repositorios digitales de la Universidad César Vallejo, Universidad Marcelino Champagnat, Universidad San Martín de Porres, Universidad San Ignacio de Loyola y Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en los últimos 10 años.

Salvador y Sánchez (2018) investigaron sobre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional docente en la Red Educativa N° 22-Unidad de Gestión 01. El objetivo principal fue determinar la relación existente del liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional docente. El diseño fue no experimental, transversal de nivel descriptivo correlacional. La muestra la conformaron 110 docentes de tres instituciones educativas de la Red 22, a quienes se les aplicaron dos instrumentos validados por juicio de expertos. Los resultados mostraron que existe una relación significativa directa y moderada entre el liderazgo directivo y el compromiso organizacional docente.

Pajuelo (2017) investigó sobre las prácticas del líder y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Huarney. El objetivo fue determinar cómo se

relacionan las variables. El diseño fue no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 120 personas. Los instrumentos utilizados fueron el Inventario de Prácticas de Liderazgo (LPI) adaptado de Kouzes y Posner y el cuestionario para medir el nivel de satisfacción laboral elaborado por Cáceres. Los resultados evidenciaron que el 43.3% de los trabajadores percibían que las prácticas de liderazgo desarrolladas por los directivos eran de nivel alto, mientras que el 27.7% las percibieron como bajo. Concluyó que existe una correlación significativa directa y moderada entre las prácticas del líder y la satisfacción laboral de los trabajadores.

Aguirre (2015) investigó sobre cultura y compromiso organizacional en docentes de una institución en el distrito del Rímac. Se planteó determinar la relación entre cultura y compromiso organizacional. El diseño de la investigación fue no experimental, de corte transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 92 docentes. Empleó como instrumentos dos cuestionarios, uno por cada variable, elaborado y validado para las necesidades de la investigación por medio de juicio de expertos. Los resultados mostraron que existe una relación significativa entre cultura y compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa. Se concluyó que el 47% de los docentes percibió que hay un alto nivel comprometido, el 31% que el nivel es poco comprometido, y que no hay un compromiso organizacional con la institución en un 22%.

Loza (2014) investigó sobre liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de una institución educativa de la ciudad de Tarapoto. Tuvo como objetivo establecer la relación entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional en docentes.

Fue de diseño no experimental y correlacional. La muestra fue exhaustiva y estuvo conformada por 100 docentes. Empleó como instrumentos el cuestionario de estilos de liderazgo protocolo construido por Castro, Nader y Casullo (2004) y la escala de Meyer y Allen y validado por Chota (2011) para su uso en docentes. Los resultados mostraron que existe correlación entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de dicha institución. Se concluyó que el estilo de liderazgo “transaccional” fue el más sobresaliente, mientras que el compromiso organizacional predominante fue el afectivo.

Villafranca (2010) realizó una investigación sobre la relación entre el clima y compromiso institucional en docentes de la Región Callao. El objetivo de la investigación fue evaluar la relación entre las variables. El diseño fue no experimental, correlacional. La muestra estuvo conformada por 66 docentes. Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario por cada variable de estudio, el mismo que han sido adaptados y validados para la investigación, para la primera variable utilizó el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer y para compromiso empleó el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen. Los resultados obtenidos mostraron que no existe relación estadística significativa entre clima institucional y compromiso de las docentes, por lo que se concluye que el ambiente laboral no influye significativamente en el compromiso, pudiendo tener un alto nivel de compromiso sin que los docentes perciban un adecuado clima institucional.

Los antecedentes nacionales muestran que los estudios sobre liderazgo se centran en estilos y su relación con el compromiso docente. Los hallazgos encontrados no presentan información suficiente con respecto a prácticas de liderazgo directivo, en cuanto a liderazgo propiamente o sus estilos. Asimismo, los resultados muestran que la significatividad es alta en cuanto a compromiso organizacional. Este tiene a estar por debajo del promedio o no encontrarse relación estadísticamente significativa como es el caso de la investigación hecha por Villafranca, salvo en compromiso afectivo como lo encontrado por Loza. Por lo tanto, es necesario profundizar en el estudio sobre la relación entre prácticas de liderazgo y compromiso organizacional en el ámbito educativo.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

A fin de obtener diferentes antecedentes internacionales que vinculen las variables, se recurrió a diferentes repositorios de revistas científicas o tesis digitales como Catarina, Redalyc, Scielo, Dialnet y EBSCO, así como la Universidad de Barcelona, Universidad de Gazi, y Universidad de California, en los últimos 10 años.

Garrido (2016) investigó sobre compromiso con la profesión y con la institución en la Escuela de Enfermería de la Universidad de Barcelona. El objetivo planteado fue comprobar si el compromiso de los docentes con la institución en la que trabajan y con su profesión docente está relacionado con la cultura docente. El diseño fue no experimental, descriptivo, transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 161 docentes de la escuela de enfermería. Los instrumentos fueron un cuestionario para medir la cultura docente diseñado y validado por el investigador y

la escala para medir compromiso de Meyer y Allen. Los resultados evidenciaron que los docentes muestran un nivel alto de compromiso hacia la escuela y la actividad docente presentando correlación significativa entre cultura y compromiso. Los análisis mostraron que los docentes presentan un compromiso de continuidad bajo hacia la escuela y moderado con la docencia.

Maldonado, Guillén y Carranza (2012) realizaron una investigación sobre el compromiso organizacional del personal docente y administrativo de una universidad pública de Baja California en EEUU. El objetivo general fue identificar el nivel de compromiso de los docentes y de los empleados administrativos de la universidad. El diseño fue no experimental, descriptiva y correlacional. La muestra correspondió a 156 empleados de la universidad pública. El instrumento utilizado para medir el compromiso organizacional fue el cuestionario de Meyer y Allen validado por Frutos (1998) para su empleo en universidades. Los resultados mostraron que el compromiso de los empleados hacia la institución es alto, además existen diferencias entre el compromiso de los docentes y el de los empleados administrativos, el cual es mayor en estos últimos. Los autores concluyeron que tanto los empleados administrativos como docentes tienen una identificación psicológica fuerte con la universidad pública para la cual laboran y se sienten satisfechos de pertenecer a la misma; sin embargo, por ser grupos diferentes, su compromiso también los es.

Necati (2012) investigó la relación entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de los directores y el compromiso organizacional docente de la Universidad de Gazi en Turquía. El objetivo fue establecer la relación entre los

estilos de liderazgo transformacional de los directores y el compromiso de los docentes de la Universidad de Gazi. La muestra la conformaron 237 docentes. Utilizó como instrumentos el Cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ) y el Cuestionario de Compromiso Organizacional. Los resultados permitieron identificar que los directivos de la Universidad de Gazi presentaban mayores capacidades correspondientes al liderazgo transformacional. Así también, el nivel más alto del compromiso docente se halló en la dimensión del compromiso de continuidad. Los análisis mostraron que existe una alta correlación entre el liderazgo del directivo y el compromiso organizacional docente.

Barraza y Acosta (2008) en su investigación sobre el compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior de la ciudad de México, plantearon como objetivo general identificar el nivel de compromiso de los docentes de la escuela preparatoria diurna de la Universidad Juárez, así como determinar el papel que juegan las variables sociodemográficas en el compromiso organizacional de los docentes. La investigación fue de diseño no experimental y correlacional. La muestra correspondió a 60 docentes. El instrumento para la variable compromiso fue el cuestionario de Meyer y Allen. Los resultados arrojaron que existe una significativa correlación entre las variables sociodemográficas y el compromiso organizacional. Además, se evidenció que el compromiso que manifestaron los docentes fue de 72%, lo que implica un fuerte compromiso organizacional.

Los antecedentes internacionales evidencian que los estudios entre liderazgo y compromiso se centran más en docentes universitarios, y sus hallazgos muestran que

la correlación entre liderazgo y compromiso es significativa. El nivel de compromiso más alto y bajo a la vez es el compromiso de continuidad. Esto puede deberse a que los lugares de los estudios son diferentes: Gazi en Turquía para el caso de la investigación de Necati (2012) y Barcelona en España para la investigación de Garrido (2016). Esto brinda una oportunidad para profundizar en la investigación y enfatizar en contextualizarla en docentes de escuelas para comprobar si los resultados son más homogéneos.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Liderazgo**

Se han dedicado muchas páginas a estudiar el concepto de liderazgo debido a que en los últimos años se ha convertido en un tema de esencial importancia en todo ámbito, desde lo empresarial hasta lo educativo. Cuando se define el liderazgo se tiene que mirar más allá de las cualidades que debe tener una persona para guiar a un equipo, incluso de una serie de habilidades y prácticas que todo líder debe tener, desde saber cómo organizarse e influir en los demás, hasta algunas habilidades complejas y estructuradas como las conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales (Madrigal, 2009). Se considera liderazgo a la función que ocupa un individuo o grupos de personas que, en teoría y en la práctica, es o son capaces de tomar decisiones correctas en y para el grupo en el que se encuentra; en otras palabras, tiene la capacidad para hacerlo, el líder influye en los demás y los ayuda en su desarrollo personal y profesional.

Madrigal (2009) hace alusión al carisma como una cualidad propia de todo líder, porque de ella deviene la influencia que puede ejercer en sus colaboradores. Por otro lado, Kotter (1999) sostiene que liderazgo es más que asignarle algunas cualidades propias que toda persona posee y que, incluso, le pueden ser inherentes. En ese sentido, no basta con ello, sino que se requiere de una serie de habilidades que rebasan lo personal. “No tiene nada que ver con tener ‘carisma’ u otras exóticas cualidades personales” (Kotter, 1999, p. 67), lo que quiere decir que es que más que el carisma, pues lo que se requieren son habilidades para el compromiso, para saber qué es lo que se tiene que hacer a fin de dirigir el cambio, para tomar riesgos a pesar de que la decisión no le agrade a la mayoría. Como se puede apreciar, se necesita más que carisma para ser un líder.

Asimismo, Chiavenato (2009) afirma que el liderazgo es una influencia ejercida por medio de la comunicación de manera interpersonal y en cualquier situación. De esta manera, el liderazgo es muy importante porque se convierte en la principal capacidad de un directivo para guiar. Se entiende, entonces, que por más organizada que esté una institución las metas trazadas no se alcanzan sin la presencia de un líder capaz de guiar el cambio. Por ello, resalta el papel del líder como gestor del talento humano porque le permite a la organización alcanzar sus objetivos y realizar su misión.

Por su parte, Kouzes y Posner (2010) definen al liderazgo como un conjunto de acciones que implican convertirse en un arte integrador, las cuales permitirán encaminar a las personas a pensar como una unidad. Estas acciones son capaces de involucrar a otros y encaminarlos a luchar por los objetivos de la organización.

### **2.2.1.1. El liderazgo en los últimos años**

Es innegable que en los últimos años el mundo atravesó grandes cambios, desde lo tecnológico, que supuso que las industrias evolucionen, hasta lo profesional, en donde la competitividad y volatilidad es mayor que hace algunos años. Por ello, la importancia de un líder radica en que sea capaz de manejar y enfrentar estos cambios vertiginosos. En estos tiempos, la fórmula del éxito de todo líder no se centra en hacerlo 5% mejor de lo que hacía ayer (Kotter, 1999). Los tiempos han cambiado, están cambiando y seguirán haciéndolo; por lo tanto, el líder tiene que adaptarse, su perspectiva hacia el cambio debe ser flexible para desarrollar diferentes cualidades y habilidades necesarias para llevar a cabo su papel.

Desde la creación de cualquier organización se hace vital la necesidad de un líder y, cuando alcanza cierta madurez, esta necesidad se hace mayor para generar mayores ingresos económicos o para satisfacer a sus clientes; es decir, para alcanzar las metas de cada organización. En este contexto, muchos estudios se centran en el liderazgo y en la importancia de poseer diferentes habilidades para lograr los objetivos que las organizaciones se plantean.

### **2.2.1.2. Estilos de liderazgo**

Es vital tomar como referencia dos estilos de liderazgo planteados y desarrollados por Bass (1985): el transformacional y el transaccional. Ambos tienen varios aspectos en los que discrepan, al punto que se podría decir que el transaccional se

desarrolla desde un punto de vista tradicional y el transformacional desde los requerimientos más actuales y contemporáneos.

En cuanto al liderazgo transformacional, se menciona que el líder se convierte en un agente transformador cuando logra cambiar la cultura. Este liderazgo es característico de aquellas personas que son capaces de cambiar expectativas y motivaciones en los trabajadores a fin de que la visión se convierta en un objetivo común. Con respecto al liderazgo transaccional, el líder es capaz de resolver los problemas porque se planifica y organiza constantemente para solucionar los distintos problemas que puedan presentarse. En este estilo de liderazgo, el líder recompensa a los colaboradores que llevan a cabo sus funciones según los estándares solicitados por la institución y sobrepasan esas exigencias, y castiga a aquellos que no alcanzan los niveles establecidos. El papel del líder que pertenece en el estilo transaccional se enmarca en un líder que planifica, que prevé resultados, por eso planea estrategias para alcanzar los resultados esperados (Contreras y Barbosa, 2013). El liderazgo transaccional, entonces, es importante porque tiene como base el intercambio entre el líder y los colaboradores, el premio o castigo funcionan como una motivación para la generación de compromiso en estos últimos.

Por su parte Jamal (2014) se centra en destacar el modelo integrador del líder que combina las características más importantes del mismo (género, inteligencia, personalidad, etc.) y su comportamiento (transformador-gratificante, consideración, etc.). Asimismo, señala que este modelo sirve como predictor de la eficiencia del liderazgo porque permite desarrollar métodos de trabajo efectivo en los

colaboradores. Destaca entonces que la identificación del estilo predominante de un líder es un elemento central e importante en el desarrollo del liderazgo.

### **2.2.1.3. El liderazgo en el ámbito educativo**

Referirse a liderazgo ha dejado de ser exclusivamente parte del ámbito organizacional para trasladarse a otros, entre ellos el educativo. Diferentes estudios muestran que la calidad educativa tiene una relación estrecha con el ejercicio de un buen liderazgo institucional, por ello que hablar de liderazgo tiene una implicancia mayor. En este sentido, Cantón y Arias (2008) destacaron el papel del director en su perfil técnico y profesional como un líder institucional, convirtiéndose en un factor determinante para el mejoramiento de la institución y del sistema educativo. Bajo este concepto, el director como líder adquiere gran importancia en las instituciones educativas porque permite conseguir las metas trazadas en la organización que van desde el mejoramiento del desempeño docente hasta la consecución de mejores resultados académicos.

Las instituciones educativas se han convertido, con el paso del tiempo, en organizaciones donde el papel del director como líder es vital para alcanzar las metas producto de la buena gestión, para lograr un adecuado y hasta elevado desempeño de sus profesores y mejorar los resultados de sus estudiantes. Sobre la relevancia del liderazgo de los directivos en las escuelas, Bolívar-Botía (2010) afirma que para que una escuela mejore depende de la capacidad del equipo directivo, estos deben tener un liderazgo capaz de dinamizar el desarrollo de la institución para construir y desarrollar una capacidad interna de mejora.

Por su parte, Leithwood (2009) asevera que el liderazgo escolar implica la influencia en otros a fin de involucrar a los docentes a cumplir las metas de la escuela. Lo mencionado se evidencia por estudios en la región. Asimismo, diversos estudios realizados en América Latina, entre ellos el elaborado por el Fondo de las Naciones Unidas para la infancia (Unicef, 2004) a las denominadas escuelas efectivas o de calidad, revelan que estas, en general pertenecientes a sectores muy pobres, han logrado obtener resultados destacables debido a la importante labor de sus directivos como líderes en el desarrollo y logro de sus metas. Todas las escuelas que fueron estudiadas han evidenciado que la gestión ha sido un factor sustancial para los logros obtenidos. A la vez la Unicef (2004) en su mismo estudio señaló, con respecto a la importancia de la labor del líder educativo, que “han sabido organizar los recursos con los que cuentan para cumplir los objetivos” (p. 60).

Estos logros obtenidos se centran básicamente en la distribución efectiva de las tareas administrativas y una adecuada planificación pedagógica a nivel de aula y en toda la escuela. Esta adecuada planificación es producto de las buenas prácticas del líder porque implica el uso de una serie de habilidades desarrolladas como el hecho mismo de gestionar para ejercer tal función. En el pasado, se tenía la idea de que los líderes educativos eran aquellos que tenían una gestión técnica eficiente; sin embargo, en la actualidad esto es percibido como inefectivo. Hoy la meta del liderazgo centrada en los aprendizajes no circunscribe el ámbito de los líderes escolares al sistema pedagógico. El liderazgo de hoy es un proceso de influencia, en

donde sus acciones tienen un efecto directo en las metas del colectivo (Leithwood, 2009).

La importancia del liderazgo educativo se ampara en los resultados de los informes McKinsey, que realizó un estudio sobre la eficacia de varios sistemas educativos entre el 2006 y 2007, y de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), realizado en el 2007, en el que resaltaron el liderazgo del profesorado como un factor destacado en los logros de aprendizaje de sus estudiantes (Bolívar-Botía, 2010). Esto pone de manifiesto la importancia del liderazgo, en este caso, ya no solo refiriéndose a los directores de una institución educativa, sino a los docentes que asumen un rol protagónico. Ese rol ha sido obtenido gracias a que los directores han logrado transmitir en ellos confianza y han generado las condiciones para que actúen en beneficio de la institución.

Tanto el informe de la Unicef como el McKinsey y el realizado por la OCDE evidencian la importancia del líder en el plano educativo señalando que es determinante en la consecución de logros y alcance de metas institucionales. Esto permite evidenciar que el liderazgo educativo ha calado a una posición importante desde hace varios años.

Por otro lado, es importante considerar que diversas investigaciones existente sobre el tema muestran a los estilos de liderazgo en sus distintos ámbitos, sobre todo el organizacional; sin embargo, para el plano educativo se toma como referencia lo desarrollado por Figueroa (2015) que, basándose en lo planteado por la experiencia

de la Pastoral Educativa Marista (2001), responde a las necesidades de las diferentes instituciones educativas, sobre todo las de gestión católica que es el caso de esta investigación. Si bien las escuelas maristas tienen características particulares, los estilos que presenta se adaptan a cualquier institución, sobre todo de a las de gestión religiosa. Estos estilos son tres: liderazgo transformacional, liderazgo compasivo y liderazgo ético. El primero es capaz de sacar a flote lo mejor de cada colaborador fortaleciendo sus cualidades; el segundo logra mantener un equilibrio entre ser amable con los colaboradores de la institución y ser firmes en la consecución de los objetivos de la institución; y el tercero está centrado en la capacidad del líder de realizar su trabajo en función a los objetivos de la institución, pero sin perjudicar a los demás miembros, porque existe un respeto hacia ellos, hacia la diversidad y a su trabajo.

Es importante comprender que no existe algún tipo de liderazgo que sea exclusivo para dar solución a determinados problemas, sino que en diferentes situaciones los directivos logran combinar varios rasgos de estos estilos.

## **2.2.2. Prácticas de liderazgo**

### **2.2.2.1. Definición de liderazgo**

Kouzes y Posner (2010), refiriéndose a las prácticas de liderazgo, aseguraron que en diversas experiencias observadas las personas suelen tener caminos o respuestas similares; es decir, que encontraron que es normal que se sigan los mismos patrones de conducta. Estas pautas observadas por los autores les permitieron identificar que algunas de ellas están orientadas a conseguir los objetivos planteados por la

institución; de este modo, a estas conductas las llamaron prácticas fundamentales de liderazgo ejemplar porque las consideraron esencialmente importantes para la consecución de logros.

Las prácticas de liderazgo, en este sentido, son acciones que desarrollan los líderes de una organización y que, a su vez, ponen en práctica para promover en otras personas, en este caso a los trabajadores, para alcanzar los mismos objetivos. Si tenemos en cuenta un enfoque holístico de liderazgo, esta propuesta cobra gran relevancia debido a que permite identificar acciones específicas que deben realizar los líderes y que, además, son medibles, lo cual permite identificar su importancia en el desarrollo de una organización.

#### **2.2.2.2. Modelo teórico de las prácticas de liderazgo**

Kotter (1999) fue uno de los primeros en documentar sobre prácticas efectivas de liderazgo al señalar que el liderazgo no reemplaza la gerencia, sino más bien la complementa y, además, no es privilegio de unos pocos escogidos. Su teoría hace alusión a que el liderazgo no es exclusividad de unos cuantos, sino que implica poseer una serie de cualidades que requieren todos los líderes para hacer una labor efectiva: (a) señalar un rumbo en lugar de planear y presupuestar, (b) alinear gente en vez de organizar y nombrar personal, (c) motivar a la gente en vez de controlar y resolver problemas y (d) crear una cultura de liderazgo.

Kouzes y Posner (2010) plantearon, desde sus primeras investigaciones, la dinámica de que el contexto y la situación sacan a flote diferentes habilidades en los líderes.

Los autores elaboraron estudios de casos en los que destacan los hechos en Synergistic Systems, Inc. (SSI), ubicado en los Ángeles, EE.UU. y Metalsa, una compañía automotriz de Monterrey en México, en ambos casos se estudiaron las actitudes de los líderes frente a diversas adversidades. Estos casos permitieron concluir que, ante diferentes situaciones, los líderes tomaron caminos similares. Señalaron que “en sus mejores momentos, los líderes que estudiaron fueron capaces de desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento” (Kouzes y Posner, 2010, p. 37).

Estas acciones desarrolladas por los líderes y dirigidas por ellos mismo les permite tener logros trascendentes. Así, los autores proponen las cinco prácticas fundamentales del liderazgo ejemplar que, dada la situación, no es exclusiva de algunos dotados sino de cualquiera que pueda ponerlas en práctica.

### **2.2.2.3. Las cinco prácticas fundamentales del liderazgo ejemplar**

Bajo el modelo teórico de Kotter (1999), que ya había señalado acciones específicas de los líderes a las que llamó cualidades, Kouzes y Posner (2010) reconocieron que, en función a esas cualidades, existen cinco prácticas fundamentales que se ponen de manifiesto frente a situaciones adversas hasta convertirse en características esenciales y propias del líder. Para objeto de la presente investigación estas prácticas se denominarán dimensiones y permitirán, de manera individual, medir a la variable de estudio a fin de encontrar correlación con el compromiso organizacional, las mismas que se desarrollan a continuación:

### **Dimensión 1. Desafiar el proceso**

Es la capacidad centrada en poder desafiar las adversidades que se le presentan, dado que los líderes son pioneros y corren riesgos, están preparados para afrontar nuevas experiencias, no rehúyen al cambio y se muestran completamente decididos a avanzar hacia adelante, así esto implique ir hacia lo desconocido. Kouzes y Posner (2010) destacan que los líderes están aptos para asumir riesgos e innovar a fin de descubrir nuevas y mejores formas de hacer las cosas en búsqueda de un bien común. La contribución esencial del líder se centra en reconocer las buenas ideas de sus colaboradores el aporte de estas a la organización. A su vez, es importante que se encuentren en la capacidad de asumir riesgos y aprender de los problemas y errores que se presentan en el proceso de consecución de las metas.

### **Dimensión 2. Inspirar una visión compartida**

En los líderes existe una notoria capacidad de poder lograr que los demás se sientan comprometidos hacia un mismo objetivo. El líder es y debe ser capaz de ver más allá de un horizonte cercano, acomodan las cosas hacia sus objetivos y buscan la forma de que todo conduzca a ellos; es decir, debe tener una visión de futuro que comprometa e involucre a todos los que lo rodean. En palabras de los autores, los líderes tienen una visión tan amplia que pueden imaginarse el futuro provisorio antes de tenerlo en frente. Bajo este contexto, es importante poder inspirar y comprometer a otros a alcanzar los mismos objetivos de tal manera que el optimismo y la confianza se convierten en una herramienta importante para lograr las metas que no son individuales, sino corporativas.

### **Dimensión 3. Habilitar a otros para actuar**

Esta práctica implica un trabajo en equipo. Los mismos autores manifiestan que los líderes objeto de su estudio reconocen que los sueños grandes o pequeños no se podrán convertir en realidades con la sola obra del líder y que ello involucra a todos los que son parte de la organización. Por lo tanto, un gran líder es quien logra conseguir el apoyo de todos los miembros.

Esta práctica necesita de confianza y empoderamiento, además de la capacidad de fomentar el trabajo compartido fortaleciéndose como equipo. Al respecto Kouzes y Posner (2010) plantean que, en la actualidad, la cooperación no puede limitarse a la simple cooperación de un grupo de personas identificadas como fieles, sino que debe involucrar a todos, clientes, directivos, proveedores, etc.

### **Dimensión 4. Servir de modelo**

Para que los colaboradores de una organización se involucren y comprometan es necesario que el líder también se muestre comprometido, además de que las personas lo sientan cerca. Kouzes y Posner (2010) aseguran que solo se puede ser modelo cuando los líderes tienen muy claro cuáles son sus principios para orientar y los aplican con coherencia. La clave de esta práctica está en la coherencia entre el decir y el hacer. Si el líder puede ser coherente en su discurso y su acción, entonces podrá convertirse en un modelo a seguir. Por ello, la importancia de esta práctica; es decir, por qué el líder, a raíz de convertirse en un modelo, es capaz de influir en otros.

### **Dimensión 5. Brindar aliento**

Los líderes no solo deben involucrar a sus colaboradores, sino también reconocer sus avances y logros obtenidos, sean individuales o colectivos. La función del líder es alentar a las personas para seguir el camino que los llevará a la consecución de los objetivos. Kouzes y Posner (2010) sostienen que estas acciones se centran en diferentes gestos y reconocimiento de parte de los líderes hacia los colaboradores. Además, señalan que no es importante la magnitud, lo verdaderamente importante y trascendente es el gesto en sí. De esta manera, celebrar juntos la victoria o estimular la autoestima de los colaboradores, los termina por convencer que el objetivo y, por lo tanto, su consecución es también un logro suyo.

#### **2.2.2.4. Los compromisos del liderazgo**

Kouzes y Posner (2010) plantean una serie de conductas que se orientan a aprender a liderar, las mismas que fueron denominadas los compromisos del liderazgo. Estos se adhieren a las cinco prácticas fundamentales del liderazgo y se convierten en la guía para identificar y analizar la forma en que los líderes realizan acciones trascendentes dentro de sus organizaciones. Además, estos compromisos se han estructurado en función a las prácticas del liderazgo y se convierten en una especie de indicadores a tener en cuenta para desarrollarlas o llevarlas a cabo. Cada una de ellas posee dos compromisos, los mismos que se presentan en la tabla 1.

Tabla 1

*Diez compromisos del liderazgo*

Prácticas	Compromisos
Desafiar el proceso	1. Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar
	2. Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.
Inspirar una visión compartida	3. Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor.
	4. Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.
Habilitar a otros para actuar	5. Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas corporativas y la generación de confianza.
	6. Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.
Servir de modelo	7. Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos.
	8. Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso.
Brindar aliento	9. Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.
	10. Celebrar los logros del equipo en forma regular.

*Nota:* Los compromisos están centrados en permitir el desarrollo efectivo de cada práctica. Tomado de “The leadership challenger” por J. Kouzes y B. Posner, 2010, *El desafío del liderazgo*, p. 49.

Cada uno de estos compromisos contiene una serie de acciones que permiten innovar la visión que se tiene del liderazgo. Están enfocados en desarrollar de la mejor manera las prácticas de liderazgo en función a recomendaciones de lo que se tiene que hacer en cada uno de los casos. Precisamente, ahí radica su importancia, porque permitirán comprender mejor cada una de las prácticas del liderazgo.

#### **2.2.2.5. Importancia de las prácticas de liderazgo**

En un mundo competitivo, el liderazgo es una herramienta muy importante para el buen desempeño y, por ende, la supervivencia de cualquier institución. En experiencia de algunas organizaciones, varias de estas pueden sobrevivir a una falta

de planeación adecuada o a un control de los objetivos, pero no puede sobrevivir a la falta de un líder adecuado, pues, al tener un buen líder la organización puede salir adelante (Koontz y Weihrich, 2004).

En el ámbito educativo, la importancia del líder, refiriéndose a los directivos o al director mismo, radica en que prioriza la búsqueda de la calidad educativa que se imparte en su institución. Un buen líder educativo debe ser un verdadero gestor, debe llevar a cabo diversas estrategias para alcanzar las metas trazadas, debe involucrar a los docentes en el quehacer diario y comprometerlos con la propuesta de la institución educativa enmarcada en su misión y visión, para lograr formar una cultura que arraigue en toda la comunidad: padres, estudiantes y docentes. El líder educativo debe fortalecer la institución en base a la confianza en sus docentes, desarrollando sus capacidades y permitiendo su desarrollo profesional por medio de actualizaciones académicas, con miras a cumplir los objetivos, lo que lleva a pensar en que el líder de cada institución debe ser auténtico. Al respecto, Arbaiza (2011) plantea que un líder auténtico debe tener como requisitos indispensables la ética y la confianza; es decir, que a partir de descubrir quién es, es firme con eso y lo transmite al grupo de colaboradores a fin de lograr el éxito institucional. La complementariedad entre estos requisitos y las cualidades a las que se refiere Kotter permitirá que las acciones de los líderes se conviertan en prácticas ejemplares.

En este contexto, las prácticas del líder adquieren importancia debido a que para poder crecer y progresar, los directivos deben entender que las relaciones ya no solo son de uno a uno, sino de uno a muchos, por esta razón debe saber cómo inquietar y

movilizar a sus colaboradores en la búsqueda de un objetivo común y lograr que todos tengan un propósito dentro de la institución. Desde el ámbito educativo, estas prácticas implican que el directivo de la institución pueda moldear el camino de los docentes clarificando los valores personales y convirtiéndolos en valores colectivos, lo que sería una visión personal a futuro.

El líder debe lograr convertirla en una visión compartida, debe ser capaz de cambiar “mi” visión por “nuestra” visión. Las investigaciones señalan que el director que involucra y empodera a los docentes logra mejorar el compromiso con la institución y, además, genera que los resultados con respecto al aprendizaje mejoren en beneficio de los estudiantes. Es aquí donde radica verdaderamente la importancia de las prácticas de un liderazgo efectivo.

### **2.2.3. Compromiso organizacional**

#### **2.2.3.1. Definición de compromiso organizacional**

A raíz de los estudios realizados sobre compromiso organizacional, es menester tener en cuenta la definición propuesta por Mowday, Steers y Porter (1979), quienes plantearon que es la fuerza el impulso que identifica a las personas con una organización particular y los involucra con ella. Estos autores estudiaron el deseo de los trabajadores por mantenerse en una organización, así como mantener niveles altos de esfuerzo y aceptación de los valores de la institución.

Por su parte, Meyer y Allen (1991) se refieren al compromiso organizacional como una serie de procedimientos y normas que de una manera u otra determinan a las

personas a continuar en una organización o dejarla. Señalan incluso que pueden realizar algún esfuerzo extra para mantenerse en ella comparando los beneficios ofrecidos por otras instituciones similares a la que pertenecen. Son estos autores los que brindarán la base teórica de la variable en esta investigación.

En palabras de Tejada y Arias (2005), el compromiso organizacional es el involucramiento de un individuo con una organización debido a la identificación con esta. Se caracteriza por la aceptación de los valores y los objetivos de la organización, así como la disposición y un fuerte deseo de mantenerse en la organización. La permanencia de más de dos años en la organización permitirá a los colaboradores involucrarse en sus propios valores y hacerlos parte de los suyos.

Bajo esta misma línea, Betanzos y Paz (2007) se refieren al compromiso organizacional como el deseo de permanecer en la institución y realizar esfuerzos a favor de su esta, así como aceptar sus objetivos y valores; es decir, en convertirse en parte de la institución. Además, señalan que el compromiso se ha conceptualizado desde tres perspectivas: (a) la perspectiva de intercambio social, refiriéndose al vínculo del trabajador con la institución a partir de las inversiones que ha hecho; (b) la perspectiva psicológica, caracterizada por la identificación individual e implicación con la organización; y (c) la perspectiva de atribución, que define al compromiso como una obligación.

Por otro lado, Domínguez, Ramírez y García (2013) definen al compromiso organizacional como el vínculo que los trabajadores logran tener con la organización

a la que pertenecen. Los autores manifiestan que los empleados se identifican con la organización siempre y cuando los objetivos de la empresa se vinculen a los suyos. Lo destacable de su aporte radica en que los autores, basándose en las investigaciones de Meyer y Allen (1991), plantean tres componentes del compromiso organizacional: el afectivo, normativo y de continuidad, que se centran en el deseo de las personas de permanecer o no a la institución donde laboran.

Se entiende, entonces, que los diferentes autores coinciden en afirmar que las teorías respecto al compromiso organizacional muestran aspectos en común; sin embargo, son Meyer y Allen (1991) quienes clarifican la definición de compromiso organizacional y la clasifican en tres componentes según como se presentan en cada organización. Por esta razón, su propuesta se considera como sustento teórico de la variable de estudio en esta investigación.

#### **2.2.3.2. Modelo teórico del compromiso organizacional**

Bardi y Schwartz (2003) se enfocaron en estudios sobre la correspondencia entre los valores humanos y el compromiso. Una de las conclusiones a las que llegó es que uno de los valores que más impactan en el compromiso afectivo del trabajador hacia la organización es la apertura al cambio, y a esto se le denominó la teoría del valor.

Se puede aseverar que la teoría del valor muestra que son los propios valores que posee cada individuo los que funcionan como guía al momento de tomar decisiones sobre su futuro y en función de sus metas personales y profesionales. El peso que le dé el trabajador al valor de la apertura al cambio lo llevará finalmente a tomar la

decisión. Esto está relacionado con el compromiso que tenga el trabajador; de esta manera, los valores permiten establecer una relación directa con el comportamiento de las personas y el apego a su condición laboral.

A su vez, el compromiso organizacional ha sido planteado desde componentes vinculantes. Este enfoque ha sido desarrollado por González y Guillén (2008), quienes analizaron lo propuesto por Meyer y Allen (1991) y tomaron en cuenta la clasificación tridimensional de los bienes planteada por Aristóteles. Asimismo, Ruiz de Alba (2013) afirma que existe cierto paralelismo entre las dimensiones y las clases de bienes; de esta manera, las comparó con lo planteado por los autores y encontró varias similitudes, las mismas que se reflejan en la tabla 2.

Tabla 2

*Dimensiones del compromiso y clasificación de bienes*

Tres dimensiones del compromiso de Meyer y Herscovitch (2001, p. 308)	Tres clases de bienes humanos por Aristóteles (siglo IV a. C.)
De continuidad Los individuos se comprometen al valorar el coste de oportunidad de dejar de hacerlo.	Bienes útiles Las personas persiguen bienes externos buscando la utilidad que les reporta (recompensa).
Afectivo Un estado mental caracterizado por el deseo de comprometerse (por ejemplo: mantener el empleo, conseguir metas para la empresa, etc.).	Bienes placenteros Las personas persiguen bienes buscando la atracción o el placer que les produce (satisfacción).
Normativo Sienten la obligación moral de comprometerse.	Bienes morales Las personas persiguen bienes del alma para la consecución de su excelencia personal (plenitud humana)

*Nota:* Comparación de las dimensiones del compromiso y clasificación de bienes. Tomado de “Dimensiones del compromiso y clasificación de bienes” por Ruiz de Alba (2013) p. 72, *El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno*.

En el análisis de la tabla presentada es importante rescatar lo que propone Aristóteles al distinguir tres tipos de bienes de acuerdo con el objetivo que se intenta desarrollar: de utilidad, de placer y de benevolencia. Según Meyer y Allen (1991), estos bienes útiles conforman el compromiso de continuidad: los bienes placenteros generarían el deseo de permanecer en la organización, así como sentir la satisfacción de lograr las metas de la institución; en cuanto a los bienes espirituales, se conjugarían con los placenteros y generaría el compromiso normativo. Este compromiso normativo genera un sentido del deber que, finalmente, aterriza en la responsabilidad (González y Guillén, 2008).

Por todo lo que se ha podido observar, en cuanto a las teorías sobre compromiso organizacional, se evidencia que el instrumento más empleado es el Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) usado por primera vez por Mowday, Steers y Porter (1979); sin embargo, este cuestionario se centra más en el vínculo emocional del trabajador hacia la organización, en otras palabras, en la lealtad. Por otro lado, Meyer y Allen (1991) inciden más en el tema afectivo. Esto quiere decir que el trabajador tiene un deseo de mantenerse en la institución y de identificarse con ella, al punto de dedicarle todo su esfuerzo para alcanzar los objetivos de esta. Entonces, surgen tres componentes del compromiso organizacional para tener en cuenta la similitud.

### **El modelo multidimensional de Meyer y Allen**

Varona (1993) planteó una teoría de compromisos múltiples, a los cuales le asignó tres perspectivas con respecto al compromiso organizacional: (a) Perspectiva de

intercambio, en la que el compromiso hacia la organización es producto de un intercambio y transacción de incentivos y contribuciones entre el empleado y la organización. Según esta perspectiva el trabajador ve cuáles son los beneficios que la empresa le otorga y los considera como incentivos para permanecer en la organización. (b) Perspectiva psicológica, donde el compromiso está ligado a la conjugación de tres elementos identificación con objetos y valores de la empresa, deseo de contribuir a que la organización logre sus metas y el deseo de ser parte de la organización. (c) Perspectiva de atribución, donde el compromiso se entiende como una obligación.

Al respecto, Meyer y Allen (1991) han considerado que el compromiso organizacional comprende una actitud de apego hacia el trabajo. Para ellos, esta actitud positiva hacia el trabajo se convierte en una interacción entre el colaborador y la organización, y en ese proceso las metas individuales y de la empresa se integran y consolidan. Ambos conciben al compromiso organizacional desde una visión tridimensional: (a) compromiso afectivo, (b) compromiso de continuidad y (c) compromiso normativo. Señalan, además, que cada uno de ellos está enmarcado en experiencias psicológicas, las cuales se presentan de distintas formas según las propias experiencias y el contexto en el que se desarrollan. En función a esta interrelación, en algunos casos, algunos trabajadores podrían sentir la “necesidad” de mantenerse en la organización (compromiso de continuidad), pero, al mismo tiempo, se hace presente en ellos el “deber” de seguir laborando en la institución (compromiso normativo).

Tanto Varona como Meyer y Allen coinciden en darle un marco importante al apego que puede llegar a tener el empleado hacia la organización; sin embargo, son Meyer y Allen los que llegaron a la conclusión que en toda organización existen diversas situaciones o procedimientos que logran generar un vínculo con la persona a fin de que esta desee mantenerse en ella.

Por esta razón, el compromiso organizacional, bajo la teoría multidimensional de Meyer y Allen (1991), puede medirse en tres dimensiones, las mismas que se describen a continuación:

### **Dimensión 1. Compromiso afectivo**

Postula que hay un apego emocional por seguir siendo parte de la empresa. Este tipo de compromiso parte de las expectativas que tiene el trabajador con respecto a sus necesidades y metas. Según este componente, es difícil que el empleado se retire de la institución debido a que existe una atadura emocional con la empresa donde labora. El apego emocional y el sentido de pertenencia hacia el centro de trabajo es tan fuerte que el trabajador llega a pensar tanto los problemas como los objetivos de la organización son también suyos. Esto quiere decir que hay un compromiso organizacional porque existe un deseo, el deseo de mantenerse en su centro de labores.

El compromiso afectivo involucra un conjunto de sentimientos que convergen en una serie de experiencias que se van acentuando con el paso del tiempo; por tanto, la confianza y el desarrollo de este componente se refleja en un periodo mínimo de dos

años permaneciendo en la organización a fin de lograr involucrarse y comprometerse con los objetivos de esta (Meyer y Allen, 1997).

### **Dimensión 2. Compromiso de continuidad**

El trabajador siente que ha hecho una inversión tanto en esfuerzo como en tiempo por mantenerse en la organización en la que labora. Este “costo” de esfuerzo y tiempo le genera un deseo de continuidad porque siente que perdería mucho de lo que aportó si se retira de la institución. El trabajador ha encontrado su zona de confort y le es difícil salir de ella, siente que dejar la organización donde labora implicaría grandes sacrificios tanto personales como profesionales. Meyer y Allen (1997) afirman que una relación entre el compromiso de continuidad y la valoración que el trabajador le da al cargo desempeñado se centra en el dinero que ha logrado acumular durante su tiempo laboral, debido a la seguridad que le brinda la estabilidad económica por tener un empleo asegurado en el tiempo. De esta manera, la continuidad del trabajador dependerá de los beneficios que pueda obtener.

### **Dimensión 3. Compromiso normativo**

Este componente refiere a que existe un “deber” hacia la organización, sea de gratitud o porque se cree que es lo correcto. En este sentido, el trabajador siente que ha logrado obtener ciertos beneficios en su carrera profesional. Esto conlleva a que piense que quedarse es lo correcto y porque cree que la lealtad es muy importante, además, hay un juicio ético que incluso lo lleva a pensar que estaría atentando contra sus propios valores si cambia de trabajo. En este caso, hay compromiso organizacional porque existe un deber (Meyer y Allen, 1997).

### **2.2.3.3. El compromiso organizacional en el ámbito educativo**

El compromiso, por defecto, es asociado al profesionalismo, y en el ámbito educativo muchos docentes utilizan esta palabra para referirse a la labor que estos desempeñan para con la educación y su institución educativa, ligada a la realización del trabajo y a la responsabilidad que demuestran hacia sus estudiantes, muchas veces a costa de la propia.

El compromiso docente, entonces, puede estar ligado a dos factores: hacia la educación misma, es decir al trabajo con sus estudiantes; y hacia la institución, aunque esta última podría ser discutida. Fuentealba e Imbarack (2014) sostienen que muchas veces se asume el compromiso docente como un nivel de adhesión e identificación hacia algunos aspectos del quehacer del profesor. Es decir, se entiende que existe compromiso cuando el docente hace lo que debe hacer; sin embargo, esto está ligado a sus responsabilidades y no se puede confundir compromiso con profesionalismo.

Para abordar el compromiso docente, Fuentealba e Imbarack (2014) señalan que debe dedicarse especial atención a las relaciones que los docentes mantienen con la enseñanza y con sus estudiantes, así también las relaciones con su profesión y con la escuela. Esto muestra diferentes dimensiones en las que el compromiso se expresa y que prima un compromiso relacional bastante fuerte.

#### **2.2.3.4. Importancia del compromiso organizacional**

El compromiso organizacional es un factor significativo y trascendente en el desarrollo de toda institución debido a que, si se tiene colaboradores identificados con los valores de la organización, entonces el logro de las metas propuestas, se hace una tarea más sencilla. Sea cual fuere el tipo de compromiso, el líder se convierte en el influyente principal de este compromiso. Esto lo vemos reflejado en los estilos transformacional y transaccional planteados por Bass (1985). En el caso del primero, los líderes son capaces de cambiar las motivaciones de los trabajadores al punto de que la visión de la institución se convierte en una visión común. En cuanto al estilo transaccional, el líder es influyente para el compromiso porque a partir de las recompensas o sanciones logra involucrar a los colaboradores sea por miedo o por gratitud, y con ello logra generar un compromiso de continuidad para no perder lo ganado en la institución o uno normativo porque existe la necesidad o deber de permanecer en la organización.

En el ámbito educativo, el docente desarrolla un rol importante en el proceso educativo y, por ende, contribuye a mejorar la calidad educativa desde su trabajo en el aula y como agente de cambio en la construcción de un nuevo sistema educativo y en la sociedad. Este cambio educativo será exitoso en la medida que el docente replantee su profesión hacia la consecución de logros (Tedesco y López, 2013).

### **2.3. Relación entre prácticas de liderazgo y compromiso organizacional**

El liderazgo se ha abordado desde diferentes perspectivas y ámbitos, desde lo empresarial a lo educativo. Kouzes y Posner (2010) se centraron en estudiar el

comportamiento de los líderes frente a diferentes situaciones, la mayoría de ellas adversas. Para diferentes casos como el estilo de liderazgo transformacional, los líderes brindan recompensas extrínsecas (bonos de dinero, cargos, etc.). A la vez, los autores consideran que también se debe incluir motivaciones intrínsecas (autoestima, valoración, reconocimiento, aprendizaje, etc.), a fin de lograr un buen desempeño en los trabajadores y por ende el incremento del compromiso hacia la institución.

Kouzes y Posner (2010) concluyen que los líderes que fueron sometidos a su estudio fueron capaces de desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento. Esto es similar a lo presentado por Kotter (1999) sobre las cualidades necesarias que deben tener los líderes para ejercer su labor de forma efectiva: señalar un rumbo en lugar de planear y presupuestar, alinear gente en vez de organizar y nombrar personal, motivar a la gente en lugar de controlar y resolver problemas, y crear una cultura de liderazgo.

Meyer y Allen (1991) consideran que el compromiso organizacional es multidimensional; por lo tanto, es holístico, y está dividido en tres componentes o dimensiones: (a) compromiso afectivo, (b) compromiso de continuidad y (c) compromiso normativo; a la vez son independientes entre sí, por ello una persona puede desarrollar solo un tipo de compromiso de manera autónoma.

Respecto a la relación entre liderazgo y compromiso, diferentes estudios han demostrado que existe relación entre ambas. Así, Loza (2014) relaciona liderazgo y compromiso organizacional en los docentes, y demuestra que existe correlación entre

las variables. Esto evidencia que no solo hay relación entre liderazgo y compromiso, sino que los estudios se han centrado mayormente en tipos de liderazgo y no en la teoría propuesta por Kouzes y Posner (2010); sin embargo, se afirma que existe relación porque las prácticas del líder se convierten en agentes motivadores para acentuar o desarrollar el compromiso organizacional planteado por Meyer y Allen (1991).

Por otro lado, Leithwood (2009) señala que las acciones del líder promueven la eficacia en los docentes de las instituciones educativas, lo cual evidencia una clara relación entre ambos, la misma que hace énfasis en los logros. De esta manera, Leithwood pone de manifiesto que las acciones del líder son esenciales en el desarrollo y fortalecimiento de la eficacia de los profesores a tal punto de promover compromiso en ellos dado que, al inicio de sus labores, los docentes tienen una idea preconcebida sobre su desempeño y este juicio sumado a sus expectativas personales generan un ligero compromiso con la institución. Al producirse retroalimentación positiva por parte del líder e invitarlos a tener una visión compartida, este genera un impacto positivo en los docentes promoviendo el fortalecimiento del compromiso hacia la institución.

## **2.4. Definición de términos básicos**

### **2.4.1. Liderazgo**

Chiavenato (2009) definió el liderazgo como la influencia interpersonal que se ejerce en cualquier contexto o situación y que, además, necesita de un importante y estimulante proceso efectivo de comunicación, ya que este proceso lo conduce a

lograr los objetivos planteados. Asimismo, es la mejor estrategia para movilizar a otros a fin de lograr que luchen por objetivos comunes (Kouzes y Posner, 2010).

#### **2.4.2. Prácticas de liderazgo**

Se refiere a los hábitos, actitudes y acciones que desarrollan los líderes de una organización a fin de comprometer a otras personas a luchar por los mismos objetivos (Kouzes y Posner, 2010).

#### **2.4.3. Compromiso organizacional**

Mathieu y Zajac (1990) han definido al compromiso organizacional como el vínculo o lazo que se genera entre el trabajador y la organización. A su vez, se puede agregar que es un constructo tridimensional que está relacionado al conjunto de actitudes que presentan las personas de permanecer o no dentro de una institución u organización, incluso, hasta de poder realizar algún esfuerzo extra para mantenerse en ella (Meyer y Allen, 1997).

#### **2.4.4. Institución educativa privada**

El Marco del buen desempeño docente señala que es un centro educativo que puede tener carácter laico o religioso y que implica un sistema arraigado de valores, sentimientos y actitudes; tiene como finalidad gestionar el proceso de enseñanza y aprendizaje para brindar educación de calidad a sus estudiantes (Ministerio de Educación [Minedu], 2012).

#### **2.4.5. Docentes de una institución educativa privada**

El Marco del Buen Desempeño Docente lo define como un profesional de la educación, realiza acciones relacionadas a la enseñanza, cuando se desempeña en una institución privada, se rige por las mismas normas del Ministerio de Educación. Su labor específica es contribuir en el desarrollo personal y cognitivo de sus estudiantes (Minedu, 2012).

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Determinar cuál es la relación entre las prácticas de liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- 3.2.1.** Describir cómo son las prácticas de liderazgo directivo en una institución educativa privada de Lima.
- 3.2.2.** Describir cómo es el compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima.
- 3.2.3.** Determinar la relación entre la dimensión desafiar el proceso y las dimensiones del compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima.
- 3.2.4.** Determinar la relación entre la dimensión inspirar una visión compartida y las dimensiones del compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima.
- 3.2.5.** Determinar la relación entre la dimensión habilitar a otros para actuar y las dimensiones del compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima.
- 3.2.6.** Determinar la relación entre la dimensión servir de modelo y las dimensiones del compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima.

**3.2.7.** Determinar la relación entre la dimensión brindar aliento y las dimensiones del compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima.

## IV. HIPÓTESIS

### 4.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre las prácticas de liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima.

### 4.2. Hipótesis específicas

Para el caso de las hipótesis relacionadas a los objetivos 3.2.1. y 3.2.2., por ser descriptivas, no se cuenta con información para plantearlas.

H<sub>1</sub>. Existe relación significativa entre la dimensión desafiar el proceso y las dimensiones del compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima.

H<sub>2</sub>. Existe relación significativa entre la dimensión inspirar una visión compartida y las dimensiones del compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima.

H<sub>3</sub>. Existe relación significativa entre la dimensión habilitar a otros para actuar y las dimensiones del compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima.

H<sub>4</sub>. Existe relación significativa entre la dimensión servir de modelo y las dimensiones del compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima.

H<sub>5</sub>. Existe relación significativa entre la dimensión brindar aliento y las dimensiones del compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima.

## V. METODOLOGÍA

### 5.1. Tipo de investigación

Tomando los criterios señalados por Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación tiene un enfoque cuantitativo porque implica comprobar y consolidar las creencias que se tienen acerca de las variables, sigue una línea secuencial y, además, es probatorio porque se buscó confirmar los fenómenos o variables investigadas. A su vez, las variables han sido medidas con instrumentos válidos y confiables.

El alcance de la investigación es correlacional no causal, porque permitió asociar las variables entre sí (Hernández et al., 2014), a fin de saber cuál es la relación entre prácticas de liderazgo directivo y compromiso organizacional docente.

Por otra parte, a partir de Bisquerra (2009), esta investigación es pura o básica, porque se centra en la investigación y posterior generación de nuevos conocimientos con la finalidad de aumentar la teoría ya existente.

### 5.2. Diseño de investigación

Según lo planteado por Hernández et al. (2014), la investigación es de diseño no experimental pues no se han manipulado las variables de estudio, sino que se observaron los fenómenos. En este caso, se han estudiado las variables prácticas de liderazgo directivo y compromiso organizacional docente en su contexto natural para verificar cómo se presentan y cómo se desarrollan.

A partir de lo señalado por Salgado-Lévano (2018) la investigación es transaccional correlacional, no causal, porque su propósito es establecer relaciones entre las variables, prácticas de liderazgo directivo y compromiso organizacional docente, en términos correlacionales y, también, analizar su incidencia en un determinado momento sin explicar causalidad. Por ello, solo se procedió a medir el grado de relación no causal entre las variables a fin de establecer la existencia o no de correlación.

De la misma manera, Bisquerra (2009) también señala que la investigación es correlacional porque busca descubrir o aclarar las relaciones existentes entre las variables de estudio mediante el uso de coeficientes de correlación.

De todo lo señalado se concluye que la investigación es correlacional; por ello, partiendo de lo que señalan Hernández et al. (2014), el esquema a continuación representa el diseño de esta investigación:

En donde:

X = Prácticas de liderazgo

Y = Compromiso organizacional

X – Y

### **5.3. Variables**

#### **5.3.1. Definición conceptual de las variables**

Hernández et al. (2014) manifiestan que para definir las variables de la investigación se debe tener en cuenta que las que serán medidas se denominan variables atributivas porque no serán sujetas a manipulación alguna.

En esta misma línea, Salgado-Lévano (2018) señala que las variables son atributivas en investigaciones que son no experimental, transaccional, correlacional, no causal, debido a que han sido medidas, pero no sometidas a manipulación y, además, representan características de los individuos que fueron parte de la investigación misma. Para el caso de la presente investigación, las variables son las siguientes:

#### **Variable atributiva 1. Prácticas de liderazgo**

Según Kouzes y Posner (2010) las prácticas de liderazgo son las acciones que desarrollan los líderes de una organización y que, a su vez, ponen en práctica para comprometer a otras personas, en este caso los trabajadores, a conseguir los objetivos de la organización.

#### **Variable atributiva 2. Compromiso organizacional**

Para Meyer y Allen (1997) compromiso organizacional es un constructo tridimensional que está relacionado a un conjunto de actitudes que logran que las personas decidan continuar o no dentro de una institución u organización, incluso de ser capaces de realizar algún esfuerzo adicional para mantenerse en ella teniendo en cuenta los beneficios que esta le ofrece.

### Variable de control

Nivel educativo en el que se desempeñan los docentes corresponde a la educación básica regular, comprendidos en inicial, primaria y secundaria, siendo un total de 110 docentes de ambos sexos.

### 5.3.2. Operacionalización de las variables

Tabla 3

*Operacionalización de las variables de estudio*

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE MEDIDA
Prácticas de liderazgo	Resultados del Inventario de prácticas de liderazgo (ILP) de Kouzes y Posner. Adaptado para su uso en docentes. Mide las prácticas fundamentales de liderazgo a través de sus cinco dimensiones: desafiar el proceso (6 ítems), inspirar una visión compartida (6 ítems), habilitar a otros para actuar (6 ítems), servir de modelo (6 ítems) y brindar aliento (6 ítems).
Compromiso organizacional	Resultados del Cuestionario de Meyer y Allen. Adaptado para su uso en docentes. Mide los tres componentes del compromiso organizacional: afectivo (6 ítems), de continuidad (6 ítems) y normativo (6 ítems).

### 5.4. Población

Para el desarrollo de la investigación, la población estuvo conformada por los docentes que laboran en una institución privada de educación básica regular de Lima en sus tres niveles educativos: inicial, primaria y secundaria, que hacen un total de 110. En la tabla 4 se observan las características de la población, así mismo se evidencia que existe un menor porcentaje en docentes de nivel inicial (18%), seguido por los docentes del nivel secundario (38%) y el mayor porcentaje de docentes se encuentra en el nivel primario (44%).

Tabla 4

*Distribución de la población según nivel educativo en el que se desempeñan los docentes*

Nivel educativo	Frecuencia	Porcentaje
Inicial	20	18
Primaria	48	44
Secundaria	42	38
Total	110	100.00

*Nota:* Nómina del personal docente de la institución educativa privada de Lima participante en la investigación.

### **5.5. Muestra**

Dado el pequeño tamaño de la población, para efectos de la investigación, se realizó un muestreo exhaustivo pues se tenía acceso completo a ella (Hernández et al., 2014). De esta manera, se trabajó con el total de la población; es decir, los 110 docentes que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión.

#### **Criterios de inclusión**

Los docentes de educación básica regular que conforman la población son de ambos sexos, de todos los niveles (inicial, primaria y secundaria) y con dos años de continuidad laboral o más debido a que en este periodo se ha podido conocer las características de la institución educativa donde se llevó a cabo la investigación.

#### **Criterios de exclusión**

Se consideró dentro de este criterio a aquellos que invaliden el cuestionario, también se excluyó a los docentes con menos de dos años de continuidad en la institución.

## **5.6. Instrumentos**

### **5.6.1. Inventario de prácticas de liderazgo (IPL)**

El Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner (2010), que tiene el objetivo de evaluar en qué medida los comportamientos, predice la efectividad de liderazgo. Los resultados de las pruebas a cientos de miles de personas mostraron consistentemente que los líderes sometidos al IPL, que muestran frecuentemente los comportamientos que mide el inventario, son más efectivos y exitosos.

Este instrumento ha sido adaptado para ser empleado en el ámbito educativo y tiene como objetivo de identificar las prácticas de liderazgo de los directivos en una institución educativa privada de Lima. El tiempo que se requiere para desarrollarlo es de aproximadamente diez minutos. Consta de 30 ítems distribuidos en cinco dimensiones: desafiar el proceso (6 ítems), inspirar una visión compartida (6 ítems), habilitar a otros para actuar (6 ítems), servir de modelo (6 ítems) y brindar aliento (6 ítems). La escala utilizada es de tipo Likert de 1 a 5 representada de la siguiente manera: 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre. Para hacer la clasificación de los niveles, se utilizaron los criterios de referencia establecidos por los autores del instrumento. Estos niveles son tres: Alto (100-150), Medio (70-109) y Bajo (30-69).

#### **Validez y confiabilidad de la versión original**

Este instrumento fue creado por Kouzes y Posner para medir las acciones que conforman las cinco prácticas de liderazgo ejemplar en los líderes de diferentes

organizaciones. Los autores señalan que validaron el instrumento en base a una serie de observaciones; sin embargo, no reportan con exactitud qué método han empleado para la validación del instrumento.

Para determinar la evidencia de confiabilidad basada en la consistencia interna, los autores emplearon el coeficiente Alfa de Cronbach para las cinco prácticas de liderazgo. Estas tienen puntajes que están por encima de 0.85. Con respecto a la validez, los investigadores encontraron que el liderazgo, medido con el IPL, está relacionado con resultados positivos a nivel de empleados y de organización. Los resultados han mostrado ser consistentes tanto dentro de las organizaciones como fuera de estas, independientemente si fue en los Estados Unidos o en los países del mundo (Kouzes y Posner, 2010).

### **Validez y confiabilidad en Perú**

El instrumento original se elaboró para el plano empresarial a fin de medir las prácticas de liderazgo de los líderes de diferentes organizaciones, el cual fue utilizado por Pajuelo (2017) que obtuvo una confiabilidad por Alfa de Cronbach de 0.96 y una validez por juicio de expertos que consideraron el instrumento aplicable para su estudio; sin embargo, no se ha validado para el ámbito educativo. Es por ello que se procedió a validar el instrumento para su uso en esta investigación.

### **Validez y confiabilidad para esta investigación**

La validez de contenido se determinó por medio de juicio de expertos, quienes fueron un total de 7 personas, y se obtuvo un coeficiente de Aiken de 0.99, la misma

que midió el inventario en base a tres criterios: a) está redactado en conducta observable, b) está redactado para el público al que se dirige y c) mide la variable de estudio. Además, obtuvo una alta probabilidad con 99.6%. La tabla 5 presenta los resultados obtenidos para el instrumento Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL).

Tabla 5

*Validez de contenido del instrumento IPL adaptado según el Coeficiente V de Aiken*

Ítems	V de Aiken por criterios			Validez		
	Está redactado en conducta observable	Está redactado para el público al que se dirige	Mide la variable de estudio	V de Aiken	% de aceptación	% de probabilidad
1	1	1	1	1	100	100
2	1	1	1	1	100	100
3	1	1	1	1	100	100
4	0.86	1	1	0.95	95	95
5	1	1	1	1	100	100
6	1	1	1	1	100	100
7	1	1	1	1	100	100
8	1	1	1	1	100	100
9	1	1	1	1	100	100
10	1	1	1	1	100	100
11	1	1	1	1	100	100
12	1	1	1	1	100	100
13	1	1	1	1	100	100
14	1	1	1	1	100	100
15	1	1	1	1	100	100
16	1	1	1	1	100	100
17	1	1	1	1	100	100
18	1	1	1	1	100	100
19	1	1	1	1	100	100
20	1	1	1	1	100	100
21	1	1	1	1	100	100
22	1	1	1	1	100	100
23	1	1	1	1	100	100
24	1	1	1	1	100	100
25	1	1	1	1	100	100
26	1	1	1	1	100	100
27	0.86	1	1	0.95	95	95
28	1	1	1	1	100	100
29	1	1	1	1	100	100
30	1	1	1	1	100	100
Total	0.99	1.00	1.00	0.99	99.6	99.6

*Nota:* El nivel de significación es \*  $p \leq 0.05$ .

Para determinar la evidencia de confiabilidad del instrumento basada en la consistencia interna se procedió a la aplicación de una prueba piloto a 42 docentes. A partir de los resultados, la información se procesó utilizando el software estadístico SPSS en su versión 25. Por medio del Alfa de Cronbach se determinó una alta confiabilidad global en el instrumento de 0.976, lo que significa que el instrumento IPL tiene una alta consistencia interna. Las dimensiones fueron sometidas al mismo proceso y también alcanzaron un alto nivel de confiabilidad a través del Alfa de Cronbach. De esta manera, la dimensión desafiar el proceso obtuvo 0.853, inspirar una visión compartida 0.938, habilitar a otros para actuar 0.929, servir de modelo 0.889 y brindar aliento 0.958. En la tabla 6 se puede apreciar el alto nivel de confiabilidad del instrumento.

Tabla 6

*Consistencia interna para el instrumento: Inventario de Practicas de Liderazgo (IPL)*

	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Prácticas de liderazgo	0.976	30
Desafiar el proceso	0.853	6
Inspirar una visión compartida	0.938	6
Habilitar a otros para actuar	0.929	6
Servir de modelo	0.889	6
Brindar aliento	0.958	6

### **5.6.2. Cuestionario para medir el Compromiso Organizacional (COO)**

El Cuestionario de Compromiso Organizacional (CCO) cuyo nombre original en inglés es Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) fue planteado por Meyer y Allen (1997). Su objetivo es medir los componentes del compromiso organizacional y la relación del compromiso entre un trabajador y la organización donde este labora. Ha sido adaptado para su uso en docentes de todos los niveles educativos. El cuestionario tiene 18 ítems y usa una escala Likert de 1 a 5 que va de Totalmente en desacuerdo a Totalmente de acuerdo. Mide los componentes del compromiso organizacional en sus tres dimensiones: afectivo (6 ítems), de continuidad (6 ítems) y normativo (6 ítems). Los niveles establecidos, resultantes de la suma del puntaje total, son tres. Para hacer la clasificación de los niveles, se utilizaron los criterios de referencia establecidos por los autores del instrumento: Alto (67-90), Medio (42-66) y Bajo (18-41).

#### **Validez y confiabilidad de la versión original**

Este instrumento ha sido creado por Meyer y Allen por primera vez en 1991 y modificado en 1997 por los mismos autores. Ha sido utilizado en el ámbito empresarial y su validez fue comprobada en Latinoamérica por diferentes investigaciones y en otras culturas como la asiática, específicamente la coreana por los mismos autores, encontrándose altos índices de confiabilidad de hasta 0.90.

En su versión original poseía 24 ítems, 8 por cada componente del compromiso organizacional: (a) afectivo, (b) de continuidad y (c) normativo, y que luego fue modificado por los propios autores en 1997 a 18 ítems distribuidos en cada una de

sus tres dimensiones: compromiso afectivo (6 ítems), compromiso de continuidad (6 ítems) y compromiso normativo (6 ítems). La escala utilizada es de tipo Likert de 1 a 5 representada de la siguiente manera: 1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Indeciso, 4=De acuerdo y 5=Totalmente de acuerdo.

Para determinar la evidencia de confiabilidad basada en la consistencia interna, los autores emplearon el coeficiente Alfa de Cronbach, a partir del cual hallaron que el compromiso obtuvo 0.85. Con respecto a sus dimensiones, el compromiso afectivo obtuvo 0.84, el compromiso de continuidad 0.79 y el compromiso normativo 0.73, determinando la alta confiabilidad del instrumento. Para comprobar la validez, los autores realizaron un análisis factorial de sus principales componentes y rotación varimax, lo cual dio como resultado la validez de la escala con un valor de 0.73.

### **Validez y confiabilidad en el Perú**

En el contexto nacional, el CCO ha sido validado para su uso en docentes por Villafranca (2010). La validación del instrumento se realizó a través juicio de expertos y los resultados de la prueba de Aiken arrojaron una validez de 0.99. Para determinar la confiabilidad, este instrumento se aplicó en un piloto de 25 docentes a fin de establecer el grado de contribución de los ítems al total de la prueba, y se obtuvo un valor del Alfa de Cronbach de 0.82, lo cual indica que tiene una alta consistencia interna.

### Validez y confiabilidad para esta investigación

Para esta investigación, se procedió a determinar la validez de contenido del instrumento por medio de juicio de expertos, quienes fueron un total de 7 personas, y se obtuvo una validez por prueba de Aiken de 0.99, la misma que midió cada uno de los 18 ítems del cuestionario en base a tres criterios: (a) está redactado en conducta observable, (b) está redactado para el público al que se dirige y (c) mide la variable de estudio. Además, obtuvo una alta probabilidad con 99.7%. La tabla 7 muestra los resultados obtenidos para el instrumento Cuestionario de Compromiso Organizacional (CCO).

Tabla 7

*Validez de contenido del instrumento CCO adaptado según el Coeficiente V de Aiken*

Ítems	V de Aiken por criterios			Validez		
	Está redactado en conducta observable	Está redactado para el público al que se dirige	Mide la variable de estudio	V de Aiken	% de aceptación	% de probabilidad
1	1	1	1	1	100	100
2	1	1	1	1	100	100
3	1	1	1	1	100	100
4	1	1	1	1	100	100
5	1	1	1	1	100	100
6	1	1	1	1	100	100
7	1	1	1	1	100	100
8	1	1	1	1	100	100
9	1	1	1	1	100	100
10	1	1	1	1	100	100
11	1	1	1	1	100	100
12	1	1	1	1	100	100
13	1	1	1	1	100	100
14	0.86	1	1	0.95	95	95
15	1	1	1	1	100	100
16	1	1	1	1	100	100
17	1	1	1	1	100	100
18	1	1	1	1	100	100
Total	0.99	1.00	1.00	0.99	99.7	99.7

*Nota:* El nivel de significación es \*  $p \leq 0.05$ .

Para determinar la evidencia de confiabilidad del instrumento basada en la consistencia interna, se procedió a la aplicación de una prueba piloto a 42 docentes. A partir de los resultados se realizó el procesamiento de la información utilizando el software estadístico SPSS en su versión 25. Por medio del Alfa de Cronbach, se determinó una alta confiabilidad global en el instrumento de 0.95, lo que significa que el instrumento COO tiene una alta consistencia interna. En cuanto a las dimensiones, estas fueron sometidas al mismo proceso y también alcanzaron un alto nivel de confiabilidad por medio del Alfa de Cronbach. Así, la dimensión compromiso afectivo obtuvo 0.914, compromiso de continuidad 0.782 y compromiso normativo 0.879. En la tabla 8 se aprecia el alto nivel de confiabilidad del instrumento.

Tabla 8

*Consistencia interna para el instrumento: Cuestionario de Compromiso Organizacional (CCO)*

	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Compromiso organizacional	0.95	18
Compromiso afectivo	0.914	6
Compromiso de continuidad	0.782	6
Compromiso normativo	0.879	6

## **5.7. Procedimientos**

### **Coordinaciones previas a la aplicación de los instrumentos**

Se coordinó con el director de la institución educativa privada con el propósito de informar sobre el estudio y solicitar su participación y colaboración en la aplicación de los instrumentos a los docentes.

### **Presentación**

Fue de la siguiente manera: “Buenos días, mi nombre es Jose Antonio Cangalaya Sevillano, soy estudiante de la Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa de la Universidad Marcelino Champagnat. Estoy realizando una investigación en la que busco establecer la relación que existe entre las prácticas de liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes. Por este fin, solicito su autorización y colaboración para poder aplicar los instrumentos que me permitirán corroborar si la relación entre las variables antes mencionadas existe o no. Por ello, apelando a su espíritu altruista y colaborador me presento ante usted a fin de solicitarle su apoyo y autorización para llevar a cabo mi investigación. Agradezco de antemano su colaboración”.

### **Consentimiento informado**

A fin de que los participantes colaboren con el llenado de los cuestionarios, se les brindó un documento de consentimiento informado (ver apéndice A) en el que se señala el objetivo de la investigación, así como los datos del investigador responsable. Además, la aclaración explícita de que su participación es voluntaria y

anónima y que los datos recogidos serán de uso estrictamente confidencial y solo para esta investigación.

### **Condiciones de aplicación**

Los instrumentos se aplicaron el mismo día en la institución educativa privada y de manera colectiva. Se realizó en las primeras horas de la mañana para prever que los docentes tengan mayor lucidez a la hora de responder las preguntas. La resolución de los cuestionarios tuvo una duración aproximada de 30 minutos y fueron administrados por el investigador.

El primer cuestionario fue el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner que contiene 30 ítems, el segundo fue el planteado por Meyer y Allen y que consta de 18 ítems. Las instrucciones para resolver ambos instrumentos fueron dadas según lo establecido por los autores.

Tras conocerse los datos mencionados anteriormente y considerando que la muestra era mayor a 50, se empleó el estadístico Kolmogorov-Smirnov a fin de determinar la distribución normal de los datos. Tras hallarse que la distribución era normal para ambas variables se estableció las correlaciones utilizando el estadístico de  $R$  de Pearson.

## VI. RESULTADOS

Esta sección corresponde a los hallazgos encontrados en la investigación tras la aplicación de los instrumentos correspondientes a las variables prácticas de liderazgo y compromiso organizacional a una muestra conformada por 110 docentes de educación básica regular de una institución educativa privada de Lima. Para realizar el análisis de los datos cuantitativos se utilizó el programa estadístico SPSS en su versión 25.

### 6.1. Análisis descriptivos de las variables

#### Prácticas de liderazgo

La tabla 9 muestra los resultados descriptivos de la variable prácticas de liderazgo donde se observa que el puntaje mínimo fue de 77 y el máximo de 150, la media fue 117.28 y se ubicó ligeramente por debajo del percentil 50 ( $P_{50} = 117.50$ ). La desviación estándar fue de 17.12, lo que evidencia que los datos son homogéneos. Asimismo, se observa que la dimensión inspirar una visión compartida presenta una media de 24.57, la misma que se encuentra ligeramente por encima del percentil 50 ( $P_{50} = 24$ ), mientras que las dimensiones desafiar el proceso ( $\mu = 22.69$ ;  $P_{50} = 23$ ), habilitar a otros para actuar ( $\mu = 23.76$ ;  $P_{50} = 24$ ), servir de modelo ( $\mu = 23.57$ ;  $P_{50} = 24$ ) y brindar aliento ( $\mu = 22.68$ ;  $P_{50} = 23$ ) se ubicaron ligeramente por debajo del percentil 50.

Tabla 9

*Análisis descriptivo de la variable prácticas de liderazgo*

VARIABLES	n	Min.	Máx.	P50	$\mu$	s
Prácticas de liderazgo	110	77	150	117.50	117.28	17.122
Desafiar el proceso	110	15	30	23	22.69	3.761
Inspira una visión compartida	110	15	30	24	24.57	3.588
Habilitar a otros para actuar	110	13	30	24	23.76	3.926
Servir de modelo	110	14	30	24	23.57	4.200
Brindar aliento	110	13	30	23	22.68	4.347

**Compromiso organizacional**

La tabla 10 muestra los resultados descriptivos de la variable compromiso organizacional, con una puntuación media de 108.52 ubicándose ligeramente por encima del percentil 50 ( $P_{50} = 108$ ), el puntaje mínimo fue de 76 y el máximo de 142. La desviación estándar fue de 15.19 lo que muestra que los datos son homogéneos. También se observa que, la dimensión compromiso afectivo, presenta una media de 66.43, la misma que se encuentra ligeramente por encima del percentil 50 ( $P_{50} = 66$ ), mientras que las dimensiones compromiso de continuidad ( $\mu = 19.79$ ;  $P_{50} = 20$ ) y compromiso normativo ( $\mu = 22.30$ ;  $P_{50} = 22.50$ ), se ubicaron ligeramente por debajo del percentil 50.

Tabla 10

*Análisis descriptivo de la variable compromiso organizacional*

VARIABLES	n	Min.	Máx.	P50	$\mu$	s
Compromiso Organizacional	110	76	142	108	108.52	15.191
Compromiso afectivo	110	47	86	66	66.43	9.085
Compromiso de continuidad	110	12	28	20	19.79	3.220
Compromiso normativo	110	14	30	22.50	22.30	3.835

## 6.2. Prueba de normalidad

A partir de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, en la tabla 11 se muestra los niveles críticos (*Sig.*). En ella se observa que los datos de las variables de estudio presentan distribución normal ( $p \geq 0.05$ ), no así todas sus dimensiones.

Para el caso de la variable prácticas de liderazgo, las dimensiones desafiar el proceso y brindar aliento presentan distribución normal; en cambio, las dimensiones inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar y servir de modelo no presentan distribución normal. Asimismo, para la variable compromiso organizacional se observa que solo la dimensión compromiso afectivo presenta distribución normal, mientras que las dimensiones compromiso normativo y compromiso de continuidad no presentan distribución normal.

Tabla 11

### *Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Prácticas de liderazgo	0.074	110	0.178
Desafiar el proceso	0.072	110	0.200*
Brindar aliento	0.083	110	0.061
Inspirar una visión compartida	0.094	110	0.018
Habilitar a otros para actuar	0.087	110	0.042
Servir de modelo	0.120	110	0.001
Compromiso organizacional	0.048	110	0.200*
Compromiso afectivo	0.059	110	0.200*
Compromiso de continuidad	0.102	110	0.007
Compromiso normativo	0.087	110	0.039

*Nota:* \*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.  
N=110, \*Sig. > 0.05.

Tras observar los resultados se decidió el uso de estadísticos paramétricos con el coeficiente de  $r$  de Pearson para la contrastación de la hipótesis general y las muestras que presenten distribución normal. Asimismo, se emplearon estadísticos no paramétricos con el coeficiente  $Rho$  de Spearman para las muestras que no presenten distribución normal.

### **6.3. Contrastación de hipótesis**

A fin de comprender el grado de correlación de las variables se debe tener en cuenta a Bisquerra (2009), quien menciona que para valorar la intensidad de los índices de correlación lo habitual es hacerlo calculando su significación estadística, la misma que es significativa cuando se puede afirmar, aceptando una determinada probabilidad de error, que es estadísticamente distinto de cero. Cuando se aplica una prueba de decisión estadística, previamente se establece un nivel de significación que representa la probabilidad de error que se asumirá al rechazar la hipótesis nula. Estos niveles son 0.05 y 0.01, y por esta razón se rechaza la hipótesis nula (Bisquerra, 2009).

En cuanto a la correlación, el autor sostiene que esta varía según el resultado del coeficiente. De esta manera, una correlación es prácticamente nula cuando el resultado es de 0 a 0.20, es baja de 0.21 a 0.40, es moderada de 0.41 a 0.70, es alta de 0.71 a 0.90 y es muy alta de 0.91 a 1. Para ello se debe tener en cuenta que la correlación se obtiene mediante el coeficiente de determinación que es el cuadrado

del coeficiente de correlación multiplicado por 100, cuyo resultado se interpreta como porcentaje de varianza o variabilidad (Bisquerra, 2009).

### 6.3.1. Contrastación de hipótesis general

La hipótesis general plantea que existe relación significativa entre las prácticas de liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima. Esto se puede observar en la tabla 12, que muestra los resultados de la relación entre las variables, y evidencia que existe relación altamente significativa ( $p \leq 0.01$ ); por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. El valor de  $r = 0.437$  indica que la relación es directa y moderada, mientras que el coeficiente de determinación ( $r^2 = 0.19$ ) estaría indicando que existe una varianza compartida pequeña; es decir, que la variabilidad del compromiso organizacional está determinada solo por un 19% de las prácticas de liderazgo.

Tabla 12

*Relación entre las prácticas de liderazgo y el compromiso organizacional docente*

Compromiso organizacional			
	Correlación de Pearson	Coefficiente de determinación	Sig. (bilateral)
Prácticas de liderazgo	0.43**	$r^2 = 0.19$	0.000

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

### 6.3.2. Contrastación de hipótesis específicas

#### Contrastación de hipótesis específica 1

Con respecto a la hipótesis específica 1, la tabla 13 presenta los resultados de la prueba *R* de Pearson. Así también, el coeficiente de correlación que indica el grado de correlación entre la dimensión desafiar el proceso y las dimensiones del compromiso organizacional.

Tabla 13

*Coefficiente de correlación entre la dimensión desafiar el proceso y las dimensiones del compromiso organizacional*

	Compromiso afectivo			Compromiso de continuidad			Compromiso normativo		
	<i>R</i> de Pearson	<i>r</i> <sup>2</sup>	<i>Sig.</i> (bilateral)	<i>R</i> de Pearson	<i>r</i> <sup>2</sup>	<i>Sig.</i> (bilateral)	<i>R</i> de Pearson	<i>r</i> <sup>2</sup>	<i>Sig.</i> (bilateral)
Desafiar el proceso	0.395**	.016	0.000	0.106	.011	0.270	0.395**	0.16	0.000

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Los resultados muestran que existe relación significativa entre la dimensión desafiar el proceso con el compromiso afectivo y el compromiso normativo, para ambos casos ( $p \leq 0.01$ ). El valor de  $r = 0.395$  indica que la relación es directa y baja. Así también, el coeficiente de determinación ( $r^2 = 0.16$ ) revela que existe una varianza compartida pequeña; es decir que el compromiso afectivo y el compromiso normativo están determinados solo en un 16% por la dimensión desafiar el proceso. Por otro lado, no se encontró relación entre la dimensión desafiar el proceso y el

compromiso de continuidad, pues el  $r = 0.106$  indica que la relación es prácticamente nula.

### Contrastación de hipótesis específica 2

Con respecto a la hipótesis específica 2, la tabla 14 presenta los resultados de la prueba *Rho* de Spearman, así también el coeficiente de correlación que indica el grado de relación entre la dimensión inspirar una visión compartida y las dimensiones del compromiso organizacional.

Tabla 14

*Coefficiente de correlación entre la dimensión inspirar una visión compartida y las dimensiones del compromiso organizacional*

	Compromiso afectivo			Compromiso de continuidad			Compromiso normativo		
	<i>Rho</i> de Spearman	$r^2$	<i>Sig.</i> (bilateral)	<i>Rho</i> de Spearman	$r^2$	<i>Sig.</i> (bilateral)	<i>Rho</i> de Spearman	$r^2$	<i>Sig.</i> (bilateral)
Inspirar una visión compartida	0.383**	0.15	0.000	0.086	.007	0.373	0.360**	0.13	0.000

Nota: \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Los resultados muestran que existe relación significativa entre la dimensión inspirar una visión compartida con el compromiso afectivo y el compromiso normativo, para ambos ( $p \leq 0.01$ ). El valor de  $Rho = 0.383$  para la relación entre inspirar una visión compartida con el compromiso afectivo y el  $Rho = 0.360$  entre inspirar una visión compartida con el compromiso normativo indican que la relación es directa y baja para ambos casos. Así también, el coeficiente de determinación con el compromiso afectivo ( $r^2 = 0.15$ ) y con el compromiso normativo ( $r^2 = 0.13$ ) evidencian que existe

una varianza compartida pequeña; es decir, están determinados solo en un 15% y 13%, respectivamente, por la dimensión inspirar una visión compartida. Por otro lado, no se encontró relación entre la dimensión inspirar una visión compartida y el compromiso de continuidad, pues el  $Rho = 0.086$  indica que la relación es prácticamente nula.

### Contrastación de hipótesis específica 3

Con respecto a la hipótesis específica 3, la tabla 15 presenta los resultados de la prueba  $Rho$  de Spearman, así como el coeficiente de correlación que indica el grado de relación que existe entre la dimensión habilitar a otros para actuar y las dimensiones del compromiso organizacional.

Tabla 15

*Coefficiente de correlación entre la dimensión habilitar a otros para actuar y las dimensiones del compromiso organizacional*

	Compromiso afectivo			Compromiso de continuidad			Compromiso normativo		
	<i>Rho</i> de Spearman	$r^2$	<i>Sig.</i> (bilateral)	<i>Rho</i> de Spearman	$r^2$	<i>Sig.</i> (bilateral)	<i>Rho</i> de Spearman	$r^2$	<i>Sig.</i> (bilateral)
Habilitar a otros para actuar	0.365**	0.13	0.000	0.212*	0.05	0.026	0.302**	0.09	0.001

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

\*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Los resultados muestran que existe relación significativa entre la dimensión habilitar a otros para actuar con las tres dimensiones del compromiso. En relación con el compromiso afectivo ( $p \leq 0.01$ ), con el compromiso de continuidad ( $p \leq 0.05$ ) y con el compromiso normativo ( $p \leq 0.01$ ). Los resultados muestran que la relación es

directa y baja según los resultados del coeficiente de correlación que se presentan con el valor de  $Rho = 0.365$  para la relación con el compromiso afectivo, para la relación con el compromiso de continuidad el valor de  $Rho = 0.212$  y el  $Rho = 0.302$  entre habilitar a otros para actuar con el compromiso normativo. Así también, el coeficiente de determinación con el compromiso afectivo ( $r^2 = 0.13$ ), con el compromiso de continuidad ( $r^2 = 0.05$ ) y con el compromiso normativo ( $r^2 = 0.09$ ) evidencian que existe una varianza compartida pequeña, teniendo en cuenta que la determinación de la dimensión habilitar a otros para actuar con el compromiso de continuidad es de solo 13% y para compromiso normativo y compromiso de continuidad es menor aún con 9% y 5%, respectivamente.

#### Contrastación de hipótesis específica 4

Con respecto a la hipótesis específica 4, la tabla 16 presenta los resultados de la prueba  $Rho$  de Spearman, así como el coeficiente de correlación que indica el grado de relación que existe entre la dimensión servir de modelo y las dimensiones del compromiso organizacional.

Tabla 16

*Coefficiente de correlación entre la dimensión servir de modelo y las dimensiones del compromiso organizacional*

	Compromiso afectivo			Compromiso de continuidad			Compromiso normativo		
Servir de modelo	$Rho$ de Spearman	$r^2$	$Sig.$ (bilateral)	$Rho$ de Spearman	$r^2$	$Sig.$ (bilateral)	$Rho$ de Spearman	$r^2$	$Sig.$ (bilateral)
	0.361**	0.13	0.000	0.132	0.02	0.169	0.368**	0.14	0.000

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Los resultados muestran que existe relación significativa entre la dimensión servir de modelo con el compromiso afectivo y con compromiso normativo, para ambos casos ( $p \leq 0.01$ ). El valor de  $Rho = 0.361$  para la relación entre servir de modelo con el compromiso afectivo y el  $Rho = 0.368$  entre servir de modelo con el compromiso normativo, indica que la relación es directa y baja. Así también, el coeficiente de determinación con el compromiso afectivo ( $r^2 = 0.13$ ) y con el compromiso normativo ( $r^2 = 0.14$ ) evidencian que existe una varianza compartida pequeña, lo que evidencia que el compromiso afectivo y el compromiso normativo están determinados por la dimensión servir de modelo solo en un 13% y 14%, respectivamente. Por otro lado, no se encontró relación entre la dimensión servir de modelo y el compromiso de continuidad, pues el  $Rho = 0.132$  indica que la relación es prácticamente nula.

### **Contrastación de hipótesis específica 5**

Con respecto a la hipótesis específica 5, la tabla 17 presenta los resultados de la prueba  $R$  de Pearson, así también el coeficiente de correlación que indica el grado de relación entre la dimensión brindar aliento y las dimensiones del compromiso organizacional.

Tabla 17

*Coefficiente de correlación entre la dimensión brindar aliento y las dimensiones del compromiso organizacional*

	Compromiso afectivo			Compromiso de continuidad			Compromiso normativo		
	R de Pearson	$r^2$	Sig. (bilateral)	R de Pearson	$r^2$	Sig. (bilateral)	R de Pearson	$r^2$	Sig. (bilateral)
Brindar aliento	0.423**	.018	0.000	0.206*	.004	0.031	0.381**	0.15	0.000

Nota: \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

\*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Los resultados muestran que existe relación significativa entre la dimensión brindar aliento con compromiso afectivo y con compromiso normativo, para ambos casos ( $p \leq 0.01$ ), pero no hay relación con compromiso de continuidad ( $p \leq 0.05$ ). El valor de  $r = 0.423$  para la relación entre brindar aliento con el compromiso afectivo indica que la relación es directa y moderada; el valor  $r = 0.381$  para la relación con compromiso normativo indica que la relación es directa y baja. El coeficiente de determinación con el compromiso afectivo ( $r^2 = 0.18$ ) y con el compromiso de normativo ( $r^2 = 0.15$ ) evidencia que existe una varianza compartida pequeña, siendo determinados por la dimensión brindar aliento solo en un 18% y 15%, respectivamente. Por otro lado, no se encontró relación entre la dimensión brindar aliento y el compromiso de continuidad, pues el  $Rho = 0.206$  indica que la relación es prácticamente nula.

## VII. DISCUSIÓN

Esta sección corresponde a la discusión tras el análisis estadístico de los resultados, muestra el propósito de esta investigación que se centró en el objetivo de establecer la relación entre las prácticas de liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima.

En cuanto a los hallazgos descriptivos, se encontró que las prácticas de liderazgo se encuentran ligeramente por debajo del percentil 50 ( $P_{50} = 117.50$ ) con una media de 117.28; es decir, menos de la mitad de los docentes de la muestra total consideran que las acciones que realiza el líder de su institución no responden a sus expectativas y no los guían a la consecución de objetivos comunes. Estos resultados evidencian que en esta institución educativa los líderes aún no han logrado desarrollar cualidades que les permitan dirigir eficientemente a los trabajadores a conseguir objetivos comunes (Kouzes y Posner, 2010). Esto coincide con lo señalado por Kotter (1999), quien manifiesta que para que haya un verdadero liderazgo no basta solo con el carisma, sino con poseer habilidades para el compromiso y para generarlo. Por lo tanto, en la institución donde se realizó el estudio, los líderes no han logrado transmitir adecuadamente el objetivo o la visión en común.

Es importante señalar que cuatro de las cinco prácticas de liderazgo se encuentran por debajo del percentil 50. Así, con respecto a la dimensión desafiar el proceso, el líder es percibido como monótono, como una persona que no es capaz de enfrentarse a algo nuevo; en cuanto a habilitar a otros para actuar, la percepción de los docentes

es que no se sienten plenamente empoderados por el líder y que no los involucra por completo como parte de la institución; en el caso habilitar a otros para actuar, el líder no logra involucrar a todos los docentes y que finalmente no logra comprometerlos con los objetivos de la institución; en cuanto a la dimensión servir de modelo, los docentes perciben que el líder no tiene muy claro cuáles son los principios para orientarlos y que no siempre es coherente con lo que dice y hace. Esta situación dista con lo planteado por Kouzes y Posner (2010), quienes señalan que el líder debe guardar coherencia entre lo que propone y las acciones que realiza, además de tener claro cuáles son sus principios para orientar a los demás, y con respecto a la dimensión brindar aliento, el líder no es una figura que motiva a los docentes. Solo la dimensión inspirar una visión compartida se encuentra ligeramente por encima del percentil 50, lo que quiere decir que un poco más de la mitad de la muestra percibe que el líder tiene una visión de futuro y la comparte. Esta acción es concebida por los docentes como positiva, porque sienten que la institución tiene un rumbo; no obstante, el líder no tiene las herramientas o cualidades necesarias para liderarlos con miras a lograr ese objetivo. Lo mencionado coincide con lo hallado por Pajuelo (2017), cuyos resultados arrojaron que el 27.7% de su muestra percibieron a las prácticas de liderazgo en un nivel bajo y, por ende, había otros factores que fortalecían el papel del líder, pero no era inherentes a este.

El compromiso organizacional presenta una tendencia ligeramente por encima del percentil 50 ( $P_{50} = 108$ ) con una media de 108.52, lo que quiere decir que más de la mitad de la muestra total se sienten comprometidos con la institución. Esto coincide con lo planteado por Meyer y Allen (1997), quienes afirman que en toda

organización existen diversas situaciones que permiten que los trabajadores generen un vínculo con la institución hasta el punto de desear mantenerse en ella. En lo que respecta a las dimensiones del compromiso organizacional, los resultados indicaron que el compromiso de continuidad y el compromiso normativo se ubicaron ligeramente por debajo del percentil 50, lo que significa que más de la mitad de los docentes no piensan permanecer por mucho tiempo en la institución, incluso sienten que no hay un sentimiento de gratitud que les genere un “deber quedarse”. Por otra parte, el compromiso afectivo se ubicó ligeramente por encima del percentil 50, lo que quiere decir que más de la mitad los docentes que conformaron la muestra total manifiestan un apego emocional para seguir siendo parte de la institución y es lo único que los mantienen en ella. En concordancia con ello, bajo la teoría multidimensional de Meyer y Allen (1997), los docentes pueden evidenciar solo compromiso afectivo más no el compromiso de continuidad o normativo debido a que si bien se complementan, son independientes uno del otro.

Con referencia a la hipótesis general, los resultados indican que existe relación significativa directa y moderada entre las prácticas de liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes de la institución educativa donde se realizó la investigación, pero al existir una varianza compartida pequeña, el compromiso docente solo está determinado por un 19% de las prácticas de liderazgo. Esto coincide con lo señalado por Salvador y Sánchez (2018), quienes concluyeron que la relación entre liderazgo y compromiso no es moderada, lo que permite comprobar que a mejores acciones que realice el líder, estas inciden en el compromiso organizacional de los docentes. Sin embargo, no necesariamente son

exclusivas, sino que hay otros factores que también influyen, lo que significa que el impacto de las acciones del líder no ha sido el mismo en todas las dimensiones del compromiso de los docentes, sea por la mala percepción de las acciones o por otros factores ajenos al líder.

Al respecto, Fuentealba e Imbarack (2014) sostienen que el compromiso puede variar según el contexto, entendiéndose que por más que las acciones que realiza el líder no reflejen un alto nivel de compromiso, son otros los factores, sumados al contexto, los que lo determinan. Esto tiene coherencia con los hallazgos obtenidos por Villafranca (2010) quien sostiene que el compromiso puede estar supeditado a otros factores y no necesariamente a lo que el líder puede transmitir con acciones, lo que quiere decir que las acciones del líder no son los únicos elementos determinantes del compromiso, sino que existen otros factores como el tiempo en la institución o los intereses individuales de los docentes, los que también estarían asociados al nivel de compromiso que desarrollan los docentes en una institución educativa. Del mismo modo, Loza (2014) determinó que existe una alta correlación entre liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de Tarapoto, pero esta correlación no se centra en todas las dimensiones del compromiso, sino que tiene mayor incidencia en el compromiso afectivo.

En el plano internacional, Necati (2012) sostuvo que los directivos de la Universidad de Gazi presentaban mayores capacidades correspondientes al liderazgo transformacional, lo cual no es ajeno a las prácticas de liderazgo, porque, al igual que el liderazgo transformacional que muestra a un líder con una gran visión a futuro,

una de las dimensiones de las prácticas de liderazgo es inspirar una visión compartida en la que se evidencia esa misma cualidad de avizorar el futuro, la misma que obtuvo una media por encima del percentil 50. A su vez, Necati (2012) reportó que el compromiso de continuidad era también la más alta al momento de establecer el nivel de compromiso. Estos resultados coinciden con lo establecido por Bolívar-Botía (2010), al referir que la importancia de liderazgo de los directivos en las escuelas genera mayor compromiso en el profesorado lo que se refuerza con el informe de la OCDE del 2007 (OCDE) en el que se destacó el compromiso del profesorado como un factor destacado para que los estudiantes logren buenos resultados.

El análisis del coeficiente de determinación respecto a la relación entre las prácticas del líder y el compromiso de los docentes mostró una varianza compartida pequeña, lo cual muestra que el compromiso organizacional está determinado por las prácticas de liderazgo solo en un 19% e implica la existencia de otras variables que tienen una proporción de varianza compartida mayor con el compromiso organizacional. Esto se asemeja a lo hallado por Villafranca (2010), quien encontró que no existe relación significativa con el compromiso en las docentes del nivel inicial por lo que concluyó, refiriéndose a otras variables, que la atmósfera laboral no influye de manera relevante en el compromiso, pudiendo tener un alto nivel del mismo sin percibir un adecuado clima institucional. Por lo tanto, la percepción del liderazgo ejercida por el director es solo un aspecto más, por lo que sería necesario incluir, en posteriores investigaciones, a otras variables que permitan establecer una relación con un promedio más alto entre liderazgo y compromiso.

El sustento teórico para lo mencionado se centra en lo expuesto por Fuentealba e Imbarack (2014), quienes conciben al compromiso docente como un nivel de adhesión e identificación hacia algunos aspectos del quehacer del profesor. Bajo esta premisa se puede afirmar que existen diversos ámbitos o factores que podrían considerarse objeto de compromiso a partir de demandas y prioridades, y que estos pueden cambiar en diferentes contextos.

Al analizar las hipótesis específicas, se observó que en las dimensiones desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar y servir de modelo, existe relación directa y baja con los compromisos afectivo y normativo; sin embargo, no ocurrió lo mismo con el compromiso de continuidad, cuya relación fue prácticamente nula, a excepción de habilitar a otros para actuar que evidenció relación con el compromiso de continuidad. Según los parámetros de Bisquerra (2009), apenas pasó de ser una relación nula a una directa y baja. A pesar de ello, presentó una varianza compartida muy pequeña de tan solo 5%, por lo que la propuesta de la intervención de otros factores para el incremento del compromiso docente se consolida. Así también, solo la dimensión brindar aliento mostró una relación directa y moderada con el compromiso afectivo, la única en todos los casos; no obstante, evidenció una varianza compartida pequeña de 18%.

Estas evidencias se complementan con lo señalado por Meyer y Allen (1991) acerca de la multidimensionalidad del compromiso, donde se afirma que las dimensiones se desarrollan independientemente. Esta teoría permite comprender por qué en más de la mitad de los docentes se evidencia la presencia de compromiso afectivo y

normativo, pero no de continuidad. A su vez, esto es apoyado por Loza (2014), quien evidenció que el liderazgo se correlacionaba directamente solo con el compromiso afectivo. Esto es debido a que a pesar de que los docentes no piensan quedarse por mucho tiempo en la institución, el líder ha logrado ejercer un compromiso en base al carisma como cualidad propia, porque ejerce influencia en sus colaboradores (Madrigal, 2009), lo que quiere decir que el líder promueve un clima adecuado para que los docentes tengan un vínculo afectivo, debido a que consideran que es lo más adecuado porque se sienten en deuda con la institución (Meyer y Allen, 1991). En resumen, las dimensiones de las prácticas de liderazgo solo se relacionan con el compromiso afectivo y el compromiso normativo y la única dimensión que tiene relación baja y directa con el compromiso de continuidad es la dimensión habilitar a otros para actuar.

Los resultados hallados respecto a las variables coinciden con lo expuesto en la descripción del problema, en ella se señaló que en los docentes de la institución educativa existe un compromiso normativo direccionado por la obligatoriedad de asistir a las actividades extracurriculares fuera del horario de trabajo y, en cierta medida, al carisma del líder para generar compromiso afectivo. Se debe tener en cuenta, además, que la actitud del líder para generar empoderamiento está más ligada al compromiso afectivo, lo que se reflejó en niveles más altos de este compromiso relacionado con la dimensión habilitar a otros para actuar.

La investigación presentó como principal limitación, la escasez de antecedentes centrados entre las variables prácticas de liderazgo y compromiso organizacional en

el sector educativo privado. La mayoría de las investigaciones encontradas y utilizadas se centran en el liderazgo de manera general o tipos de liderazgo e incluso en solo en una de las variables, en este caso, en el compromiso organizacional. Para el caso de prácticas de liderazgo no se encontró una muestra de docentes, y esto fue una dificultad debido a que no se tuvo acceso a suficiente información, a fin de comparar los resultados que se hallaron producto del estudio. Por ello, se tuvo que tomar en cuenta poblaciones similares y antecedentes que trabajen directamente una de las variables.

Todo ello destaca la importancia práctica de la investigación, porque a partir de datos empíricos se podrá enriquecer futuras investigaciones que quieran estudiar las mismas variables, sobre todo, al ser la primera vez que se usa las prácticas de liderazgo en el contexto educativo peruano.

## VIII. CONCLUSIONES

1. Existe relación significativa entre las prácticas de liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima, pues el valor de  $r = 0.437$  indica que la relación es directa y moderada.
2. Las prácticas del líder presentan una media ubicada ligeramente por debajo del percentil 50 ( $\mu = 117.28$ ;  $P50 = 117.50$ ). En cuanto a sus dimensiones solo inspirar una visión compartida se encuentra por encima del percentil 50 ( $P_{50} = 24$ ); por otro lado, las dimensiones desafiar el proceso ( $\mu = 22.69$ ;  $P50 = 23$ ), habilitar a otros para actuar ( $\mu = 23.76$ ;  $P50 = 24$ ), servir de modelo ( $\mu = 23.57$ ;  $P50 = 24$ ) y brindar aliento ( $\mu = 22.68$ ;  $P50 = 23$ ), tienden a presentar una media ligeramente por debajo al percentil 50.
3. El compromiso organizacional de los docentes presenta una media ubicada ligeramente por encima del percentil 50 ( $\mu = 108.52$ ;  $P50 = 108$ ). El compromiso afectivo se encuentra ligeramente por encima del percentil 50 ( $\mu = 66.43$ ;  $P_{50} = 60$ ); por el contrario, el compromiso de continuidad ( $\mu = 19.79$ ;  $P50 = 20$ ) y compromiso normativo ( $\mu = 22.30$ ;  $P50 = 22.50$ ) se ubicaron ligeramente por debajo del percentil 50.
4. Existe relación significativa directa y baja entre la dimensión desafiar el proceso con el compromiso afectivo y compromiso normativo ( $r = 0.395$ ) para ambos, no existiendo relación entre desafiar el proceso y el compromiso de continuidad.

5. Existe relación significativa, directa y baja entre la dimensión inspirar una visión compartida con el compromiso afectivo ( $Rho = 0.383$ ) y compromiso normativo ( $Rho = 0.360$ ), los resultados evidenciaron que el compromiso de continuidad no se relaciona con esta dimensión.
6. Existe relación significativa, directa y baja entre la dimensión habilitar a otros para actuar con las tres dimensiones del compromiso organizacional, con el compromiso afectivo ( $Rho = 0.365$ ), con compromiso de continuidad ( $Rho = 0.212$ ) y con el compromiso normativo ( $Rho = 0.302$ ).
7. Existe relación significativa, directa y baja entre la dimensión servir de modelo con el compromiso afectivo y con el compromiso normativo ( $Rho = 0.361$ ;  $Rho = 0.368$ ), no se evidenció relación entre el compromiso de continuidad y esta dimensión.
8. Existe relación significativa, directa y moderada entre la dimensión brindar aliento y el compromiso afectivo ( $r = 0.423$ ), además de presentar relación directa y baja con el compromiso normativo ( $r = 0.381$ ), y no mostró relación entre esta dimensión y compromiso de continuidad.

## IX. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que se trata de una tesis que investigó las prácticas de liderazgo directivo y su relación con el compromiso organizacional en docentes, se recomienda:

1. La investigación demostró que el liderazgo está ligado con el compromiso organizacional; sin embargo, no se ha profundizado en el estudio de las variables de esta investigación. Debido a ello, se sugiere plantear futuros estudios que aborden la relación entre ambos.
2. Se sugiere profundizar la investigación en docentes para ampliar el panorama en el ámbito educativo. A su vez, se puede establecer el liderazgo que existe en los padres de familia a fin de identificar el grado de influencia que ejercen sobre el compromiso de los docentes hacia la institución o hacia el líder.
3. Las prácticas del líder presentan una media ubicada ligeramente por debajo del percentil 50 y sus dimensiones tienen una varianza compartida baja con el compromiso. Esto quiere decir que no todas las acciones que realiza el líder influyen en el compromiso organizacional de los docentes. Para ello, en futuras investigaciones, se sugiere considerar otras variables que no se han tomado en cuenta en el presente estudio y que, según los resultados y antecedentes, podrían influir en el incremento del compromiso de los docentes. De esa manera se pueden encontrar las variables que expliquen por qué existe relación significativa

directa y baja entre la dimensión desafiar el proceso con el compromiso afectivo y normativo y no hay relación con el compromiso de continuidad.

## REFERENCIAS

- Aguirre, T. (2015). *Cultura y compromiso organizacional en docentes de la institución educativa particular “Nuestra Señora de las Mercedes” Rímac*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5056/Aguirre\\_ETS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5056/Aguirre_ETS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arbaiza, L. (2011). *Desarrollo de competencias: un modelo alternativo*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Bardi, A. & Schwartz, S. H. (2003). Values and Behavior: Strength and Structure of Relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(10), 1207–1220. doi: <https://doi.org/10.1177/0146167203254602>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Barraza, A. y Acosta, M. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación Educativa*, 8(45), 20-35. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179420818003>

Betanzos, N. y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16723205>

Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa* (2.º ed.). Madrid: La Muralla.

Bolívar-Botía, A. (2010). El liderazgo directivo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 9-33. doi: 10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112

Cantón, I. y Arias, A. (2008). La dirección y liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación*, 345, 229-254. Recuperado de <http://www.educacionyfp.gob.es/revista-de-educacion/numeros-revista-educacion/numeros-anteriores/2008/re345/re345-10.html>

Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 9(1), 152-164. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F: Mc Graw Hill.

Domínguez, L., Ramírez, A. y García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70. doi: <https://doi.org/10.22458/rna.v4i1.533>

Figuerola, M. (2015). *Estilos de liderazgo directivo y adecuado desempeño docente en centros educativos maristas de San Salvador*. (Tesis de maestría). Universidad Marcelino Champagnat, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.umch.edu.pe/handle/UMCH/57>

Fondo de las Naciones Unidas para la infancia [Unicef]. (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Santiago de Chile: Autor.

Fuentealba, R. e Imbarack, P. (2014). Compromiso docente, una interpelación al sentido de la profesionalidad en tiempos de cambio. *Estudios pedagógicos*, 40(1), 257-273. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v40nEspecial/art15.pdf>

Garrido, E. (2016). *Compromiso con la profesión docente y con la institución. Cultura docente en la Escuela de Enfermería de la Universidad de Barcelona*. (Tesis de doctorado). Universidad de Barcelona, Barcelona, España. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10803/400092>

González, T. & Guillén, M. (2008). Organizational Commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401-414. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9333-9>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6. ° ed.). México D.F: Mc Graw Hill.

Jamal, A. (2014). Leadership Styles and Value Systems of School Principals. *American Journal of Educational Research*, 2(2), 1267-1276. doi: 10.12691/education-2-12-22

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. (12. ° ed.). México D.F: Mc Graw Hill.

Kouzes, J. y Posner, B. (2010). *El desafío del liderazgo: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. Buenos Aires: Garnica.

Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Norma.

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar en las escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Área de Educación Fundación Chile.

- Loza, E. (2014). *Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa particular 'Simón Bolívar' de la ciudad de Tarapoto*. (Tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/2138>
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. (2. ° ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Maldonado, S., Guillén, A. y Carranza, R. (2012). El compromiso organizacional del personal docente y administrativo de una universidad pública. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5(4), 135-142. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1956144](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1956144)
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. doi: 10.1037//0033-2909.108.2.171
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Work-Place: Theory, Research and Application*. California: Sage Publications.

- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. doi: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Ministerio de Educación. (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Necati, C. (2012). *Relación entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Universidad de Gazi*. (Tesis de doctorado). Universidad Complutense, Madrid, España.
- Pajuelo, F. (2017). *Las prácticas del líder y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8873>
- Ruiz de Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales*, 1(1), 67-86. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5089649.pdf>

- Salgado-Lévano, C. (2018). *Manual de Investigación. Teoría y práctica para hacer la tesis según la metodología cuantitativa*. Lima: Universidad Marcelino Champagnat.
- Salvador, E. y Sánchez, J. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente. *Journal of High Andean Research*. 20(1), 115-124.  
doi: <http://dx.doi.org/10.18271/ria.2018.335>
- Tejada, J y Arias, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 10(2), 295-309. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29210206>
- Tedesco, J. y López, N. (2013). Diez años después. Comentarios tras una relectura del artículo “Algunos dilemas de la educación secundaria en América Latina”. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(2), 10-32.  
Recuperado de <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/2895/3111>
- Vaillant, D. y Rodríguez, E. (2016). Prácticas de liderazgo para el aprendizaje en América Latina: un análisis a partir de PISA 2012. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*. 24(91), 253-274. doi: 10.1590/S0104-40362016000200001

Varona, F. (1993). Conceptualización y supervisión de la comunicación en el compromiso organizacional. *Diálogos de la comunicación*, 2(35), 68-77.  
Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2700637>

Villafranca, C. (2010). *Relación entre el clima y compromiso institucional en docentes de las instituciones de educación inicial de la red N° 08 de la Región Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.  
Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1336>

## **APÉNDICES**

## APÉNDICE A

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE LA INVESTIGACIÓN<sup>1</sup>

El propósito de este documento de consentimiento informado es brindar a los participantes en esta investigación explicación clara y detallada de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es dirigida por Jose Antonio Cangalaya Sevillano, estudiante de la escuela de postgrado de la Universidad Marcelino Champagnat. El objetivo de este estudio es determinar la relación entre las prácticas de liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas de un inventario y un cuestionario, que contienen 30 y 18 preguntas respectivamente. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es voluntaria, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al inventario y al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre el presente estudio puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si alguna de las preguntas de los cuestionarios le parece incómoda, tiene el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderla; sin embargo, se le recuerda que toda la información que se recoja será confidencial.

Se agradece su participación.

-----  
Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Jose Antonio Cangalaya Sevillano. He sido informado(a) que el objetivo de este estudio es determinar la relación entre las prácticas de liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes en una institución educativa privada de Lima.

También se me ha indicado que tendré que responder un inventario que contiene 30 preguntas y a un cuestionario de 18 preguntas, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

---

<sup>1</sup> Adaptado del modelo de Consentimiento Informado para Participantes de Investigación de la Universidad Católica. Recuperado de: [files.pucp.edu.pe/facultad/ilcchh/wp.../20080524-Consentimiento-Informado.doc](http://files.pucp.edu.pe/facultad/ilcchh/wp.../20080524-Consentimiento-Informado.doc)

Reconozco que la información que yo provea en el curso de la presente investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado(a) que puedo hacer preguntas sobre el estudio en cualquier momento. De tener dudas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Jose Antonio Cangalaya Sevillano al teléfono 964314154.

Nombre del (la) participante: \_\_\_\_\_

Firma del (la) participante: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## APÉNDICE B

## CONSENTIMIENTO PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

## CONSENTIMIENTO PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

Sr. Bruno Espinoza Huby  
Director de la Institución Educativa Santísimo Nombre de Jesús

Pte.

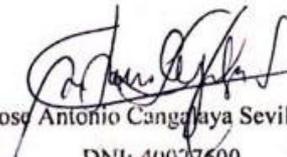
Por medio de la presente, yo, Jose Antonio Cangalaya Sevillano, identificado con DNI N° 40027600, me dirijo a usted para presentarme como estudiante de la maestría en Educación con mención en Gestión Educativa de la Universidad Marcelino Champagnat y expresale lo siguiente:

Actualmente me encuentro realizando una investigación titulada *Las prácticas de liderazgo y su relación con el compromiso organizacional en docentes de una institución educativa privada de Lima*, para lo cual es necesario aplicar dos instrumentos, un inventario de prácticas de liderazgo y un cuestionario de compromiso organizacional que contienen 30 y 18 preguntas respectivamente con la finalidad de recolectar datos para la investigación.

En tal sentido, siendo necesaria la aplicación de dichos instrumentos, agradeceré su colaboración para llevar a cabo la aplicación de los mismos a los docentes que laboran en la institución que usted dignamente dirige.

Agradezco de antemano su gentil colaboración, así mismo, aprovecho la oportunidad para expresarle los sentimientos más altos de mi estima y consideración.

Atte.

  
Jose Antonio Cangalaya Sevillano  
DNI: 40027600

