

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMPROMISO
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE SALUD LIMA, GOBIERNO
REGIONAL DE LIMA**

PRESENTADO POR:

RICHARD EDWIN SOLANO SAMANAMUD

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA DE
SERVICIOS DE SALUD**

ASESOR:

M(o). Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez

M(o). Daniel Alberto O. Valenzuela Narváez
DNU 394

HUACHO - 2021

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE SALUD LIMA, GOBIERNO REGIONAL DE LIMA**

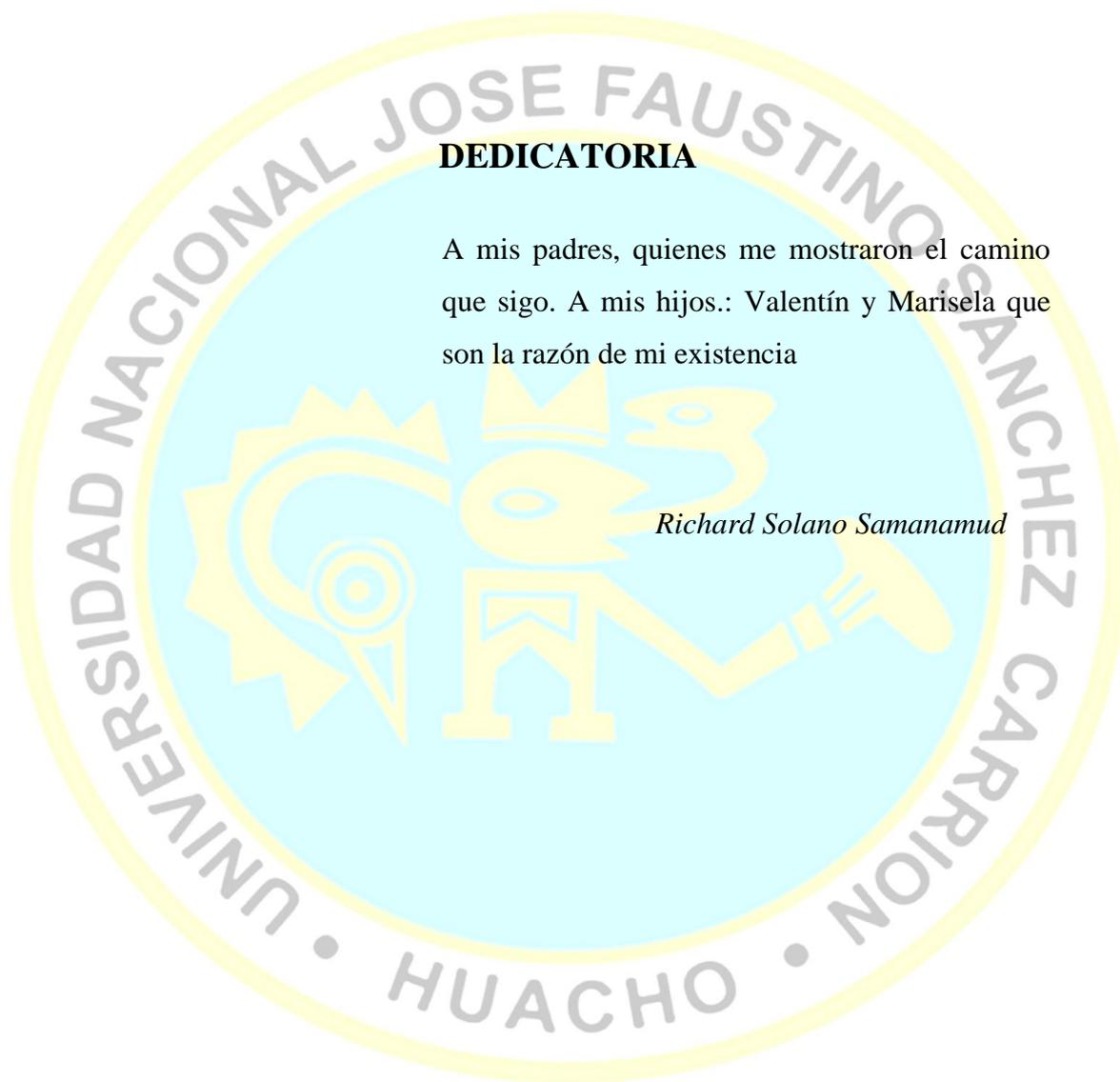
RICHARD EDWIN SOLANO SAMANAMUD

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR:

DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVAEZ

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD
HUACHO
2021**



DEDICATORIA

A mis padres, quienes me mostraron el camino que sigo. A mis hijos.: Valentín y Marisela que son la razón de mi existencia

Richard Solano Samanamud

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme salud y vida
A mi Asesor y Jurados de tesis
A las personas que colaboraron
en la Gestión documentaria del
Presente trabajo

Richard Solano Samanamud.



ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones del estudio	4
1.6 Viabilidad del estudio	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.1.1 Investigaciones internacionales	6
2.1.2 Investigaciones nacionales	7
2.2 Bases teóricas	8
2.3 Bases filosóficas	27
2.4 Definición de términos básicos	28
2.5 Hipótesis de investigación	29
2.5.1 Hipótesis general	29
2.5.2 Hipótesis específicas	29
2.6 Operacionalización de las variables	30
CAPÍTULO III	32
METODOLOGÍA	32
3.1 Diseño metodológico	32
3.2 Población y muestra	32
3.2.1 Población	32

3.2.2	Muestra	32
3.3	Técnicas de recolección de datos	33
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	34
CAPÍTULO IV		35
RESULTADOS		35
4.1	Análisis de resultados	35
4.2	Contrastación de hipótesis	43
CAPÍTULO V		48
DISCUSIÓN		48
5.1	Discusión de resultados	48
CAPÍTULO VI		52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		52
6.1	Conclusiones	52
6.2	Recomendaciones	53
REFERENCIAS		54
7.1	Fuentes bibliográficas	54
7.2	Fuentes electrónicas	55
ANEXOS		58



RESUMEN

La investigación tuvo como **objetivo** establecer de qué manera los estilos de liderazgo se relacionan con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima. La **metodología** fue de tipo básico, nivel correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población fue de 194 miembros del personal administrativo, muestra de 129 miembros. Se utilizó la técnica de la encuesta. Los **resultados** respecto a los estilos de liderazgo, en referencia a si su jefe actúa de forma autoritaria el 43,4% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; en referencia a si su jefe actúa con condescendencia el 41,8% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; en referencia a si su jefe es participativo en las actividades laborales el 40,3% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; en referencia a si su jefe actúa de manera democrática el 33,4% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. Respecto a la variable compromiso organizacional, en referencia a si se siente identificado con su centro laboral el 38% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; en referencia a si se siente identificado con su centro laboral el 42,6% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; en referencia a si mantiene un vínculo laboral con la dirección netamente por temas económicos el 45% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. La investigación concluyó que los estilos de liderazgo se relacionan significativamente con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima, basados en los resultados obtenidos en la correlación de Rho de Spearman de 0.776 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia de $p = 0.0 < 0.05$.

Palabras clave: Estilos de liderazgo y compromiso organizacional.

ABSTRACT

The general objective of the research was to establish how the leadership styles are related to the organizational commitment of the administrative staff of the Regional Health Directorate of Lima, Regional Government of Lima. The methodology was of a basic type, correlational level, non-experimental design, quantitative approach. The population was 194 members of the administrative staff, a sample of 129 members. The survey technique was used. The results regarding leadership styles, in reference to whether their boss acts authoritatively, 43.4% mentioned that they totally disagree and disagree; in reference to whether their boss acts condescendingly, 41.8% mentioned that they totally disagree and disagree; Regarding whether their boss is participatory in work activities, 40.3% mentioned that they totally disagree and disagree; In reference to whether their boss acts democratically, 33.4% mentioned that they totally disagree and disagree. Regarding the organizational commitment variable, in reference to whether they feel identified with their workplace, 38% mentioned that they totally disagree and disagree; Regarding whether they feel identified with their workplace, 42.6% mentioned that they totally disagree and disagree; Regarding whether they maintain a labor relationship with the management purely for economic issues, 45% mentioned that they totally disagree and disagree. The research concluded that the leadership styles are significantly related to the organizational commitment of the administrative staff of the Regional Health Directorate of Lima, Regional Government of Lima, based on the results obtained in the correlation of Spearman's Rho of 0.776, placing it in a degree high positive and with a significance level of $p = 0.0 < 0.05$.

Keywords: Leadership styles and organizational commitment.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es importante la gestión de los trabajadores, ya que es relevante identificar la labor que desempeñan, haciendo que colaboradores se sientan comprometidos con su labor. Todo jefe o líder tiene a cargo mantener unida a su organización y está a la expectativa que sus trabajadores tengan un elevado rendimiento en su trabajo, no obstante, el problema ocurre si el trabajador está descontento en su puesto laboral, puesto que de este modo la eficiencia se reduce. No es suficiente contar con trabajadores talentosos que realicen una labor impecable, puesto que también se requiere retenerlos por un buen tiempo para que de esta forma la organización saque provecho de sus empeños. Un elevado compromiso organizacional suele caracterizarse por la cooperación y aprobación de propósitos y valores, como las ganas de esforzarse más en pro de la organización y las ganas de continuar en esta. Tal vez no existe un tema de mayor importancia en la actualidad que no sea el liderazgo para lograr el éxito organizacional. El liderazgo es de suma importancia. En muchas organizaciones en escenarios grupales como en los casos militares tienen un liderazgo ejemplar. Los más importantes líderes asimismo refieren en las empresas. Según estudios las organizaciones con éxito tienen a su disposición un buen número de trabajadores comprometidos que las organizaciones promedio, mientras que los grupos con trabajadores comprometidos tienen una mejor eficiencia, menos accidentes de seguridad y rotación del personal.

De esta manera, que la presente investigación tiene como objetivo general establecer de qué manera los estilos de liderazgo se relacionan con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

En el contexto internacional se evidencia ciertas dificultades en relación a los estilos de liderazgos, como lo muestra el estudio hecho por Granda (2015) donde señala que las organizaciones dependen de diversos supuestos en los valores y las posturas del personal, y las cualidades que tiene el líder resultan sumamente decisivos al momento de lograr buenos resultados. Por otro lado, un estudio con respecto al compromiso organizacional, realizado por Tello (2018), indica que el compromiso organizacional viene siendo afectado por las pocas posibilidades de desarrollo profesional que se le brinda al empleado.

Del mismo modo, en un contexto nacional, Balmaceda (2017) señala que las empresas tienen problemas en hacer que sus trabajadores se sientan reconocidos con la organización, asimismo señala que la empresa no trabaja el autoestima del personal para que interioricen que el crecimiento de sus actividades lo realicen en base a su convicción. Por otra parte, Vásquez (2018) resalta la falta de ser guía para los demás por parte de los directivos, puesto que son muchas las personas que no aprueban asumir otros cargos por medio al fracaso y solo esperan que un líder los guíe en lugar que ellos sean líderes en sus áreas de trabajo.

Hoy en día es importante la gestión de los trabajadores, ya que es relevante identificar la labor que desempeñan, haciendo que colaboradores se sientan comprometidos con su labor. Todo jefe o líder tiene a cargo mantener unida a su organización y está a la expectativa que sus trabajadores tengan un elevado rendimiento en su trabajo, no obstante, el problema ocurre si el trabajador está descontento en su puesto laboral, puesto que de este modo la eficiencia se reduce. No es suficiente contar con trabajadores talentosos que realicen una labor impecable, puesto que también se requiere retenerlos por un buen tiempo para que de esta forma

la organización saque provecho de sus empeños. Un elevado compromiso organizacional suele caracterizarse por la cooperación y aprobación de propósitos y valores, como las ganas de esforzarse más en pro de la organización y las ganas de continuar en esta. Es por esto, que la investigación busca conocer como los estilos de liderazgo se vienen relacionando en el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima.

La Dirección Regional de Salud de Lima es una Autoridad Sanitaria Regional que dirige, la cual direcciona, realiza y analiza las Políticas de atención Integral de Salud en contexto de calidad y oportunidad, en un escenario de derechos en sanidad a los pobladores de la Región.

La Dirección Regional de Salud de Lima se ha evidenciado que su personal administrativo se encuentra poco comprometido con sus labores esto debido a sienten que el sueldo no es justo como tampoco las prestaciones que le brinda la organización; sienten que no cuentan con apoyo especial por parte de la entidad; consideran que la entidad que no le brinda posibilidad de crecer a nivel profesional; la entidad no realiza esfuerzos por mantener integrado al personal; como tampoco realiza de forma constante talleres o capacitaciones que potencien las capacidades y aptitudes del personal.

Asimismo, se ha podido observar que Dirección Regional de Salud de Lima no tiene un estilo de liderazgo definido esto debido a que existen diferentes problemas tales como a que los superiores son los únicos que pueden tomar decisiones, ante su ausencia no existe quienes lo reemplacen; frente a cualquier falta o error el superior no aplica medidas drásticas generando en los trabajadores desconfianza; el superior solo comunica órdenes sin escuchar sugerencias; dentro los superiores no realizan reuniones diarias lo que ocasiona descoordinación en las diversas áreas; el superior no busca un ambiente democrático entre su personal ocasionando desunión.

De continuar con la situación antes expuesta la Dirección Regional de Salud de Lima no podrá concretar los objetivos trazados como tampoco tener los resultados esperados.

Por ende, es fundamental que las autoridades de la Dirección Regional de Salud de Lima reforzar la identificación del trabajador administrativo por medio de la

identificación de logros personas y grupales; de tal forma que apoya las iniciativas del personal de trabajo y su productividad a corto plazo.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera los estilos de liderazgo se relacionan con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿De qué manera el liderazgo coercitivo se relaciona con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima?
- b. ¿De qué manera el liderazgo benevolente se relaciona con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima?
- c. ¿De qué manera el liderazgo consultivo se relaciona con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima?
- d. ¿De qué manera el liderazgo participativo se relaciona con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Establecer de qué manera los estilos de liderazgo se relacionan con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Establecer de qué manera el liderazgo coercitivo se relaciona con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima.

- b. Establecer de qué manera el liderazgo benevolente se relaciona con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima.
- c. Establecer de qué manera el liderazgo consultivo se relaciona con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima.
- d. Establecer de qué manera el liderazgo participativo se relaciona con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima.

1.4 Justificación de la investigación

Justificación por su conveniencia

Puesto que el estudio tiene por objeto saber cuáles son los estilos de liderazgo que predominan en la institución, y de esta manera analizar de qué manera esto se relaciona con el compromiso organizacional de su personal administrativo, siendo tema relevante para la propia institución.

Justificación metodológica

Su propósito metodológico está en el planteamiento de una herramienta científica de agrupación de dato que será de ayuda a demás estudios a analizar los estilos de liderazgo y así mismo evaluar el compromiso organizacional, donde tendrá sustento en la base teórica seleccionada con criterio para obtener los resultados estimados.

1.5 Delimitaciones del estudio

- Delimitación geográfica: Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima.
- Delimitación temporal: abril del año 2021 a noviembre del año 2021.
- Delimitación social: personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima.
- Delimitación semántica: Estilos de liderazgo y Compromiso organizacional.

1.6 Viabilidad del estudio

Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que un trabajo científico puede realizarse si se dispone de una serie de elementos (humanos, materiales, financieros) que contribuyeron a finalizarlo, además del permiso concedido por el nosocomio.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Medina (2018) realizó la investigación titulada “El síndrome de Burnout y el compromiso organizacional en el personal administrativo en los Centros de Educación Superior”, Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Su objetivo fue determinar cómo influye el Síndrome de Burnout (SQT) en el compromiso organizacional del personal administrativo. Es una investigación exploratorio descriptiva correlacional. La población fue 966 empleados. La muestra fue 275 empleados. Utilizó la encuesta. Concluyó que el Síndrome de Burnout (SQT) tiene impacto en el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos en las organizaciones en estudio, ya que se identificó que la dimensión personalización tiene un elevado nivel y con un vínculo directo con el compromiso se halla en un nivel medio, teniendo una influencia en los tres elementos del compromiso organizacional (afectivo – de continuidad y normativo).

Salazar (2018) realizó la investigación titulada “Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana”, Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. Su objetivo fue identificar la relación existente entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Es una investigación exploratorio descriptiva correlacional. La población fue 568 funcionarios. La muestra fue 229 colaboradores. Utilizó la encuesta. Concluyó que hay un elevado indicio de satisfacción en el trabajo en tanto se tendrá un elevado nivel de compromiso organizacional.

Macías (2015) trabajó la tesis titulada “Estilos de liderazgo y la relación con el clima organizacional de los empleados de SERLI”, Universidad de Guayaquil.

Ecuador. Su objetivo fue identificar los estilos de liderazgo predominantes y su relación con el clima organizacional. Es una investigación transversal. La población fue 54 colaboradores. Utilizó la encuesta. Se concluye que se identificó tres estilos predominantes en SERLI como el estilo autoritario, estilo liderazgo equilibrado y estilo participativo.

Rosero (2014) elaboró la investigación titulada “Los estilos de liderazgo y su impacto en el clima organizacional del Xerox Ecuador S.A.”, Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Su objetivo fue analizar los estilos de liderazgo de las gerencias y puestos de supervisión, y su impacto sobre el clima organizacional. Es una investigación descriptiva correlacional. Utilizó el cuestionario. La población fue 163 trabajadores. Concluyó que no hay un único estilo de liderazgo en el interior de la compañía. Aunque, si se quiere tener una efectiva gestión, los líderes deben estar pendiente sobre cuál es el estilo que les hará sencillo tener una gestión apropiada, a la hora apropiada y con el grupo apropiado, considerando que su estilo de liderazgo tiene influencia en el clima laboral.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Mancha (2020) elaboró la tesis titulada “Liderazgo y clima organizacional percibido por el profesional de enfermería Dirección Regional de Salud, Callao”, Universidad Nacional del Callao. Perú. Su objetivo fue establecer cómo el liderazgo se relaciona con el clima organizacional percibido por el profesional de enfermería. Es una investigación un aplicada de enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal. Utilizó la encuesta. La población fue 94 profesionales de enfermería. Concluyó que el liderazgo se relaciona con el comportamiento organizacional percibido por el profesional de enfermería. Dirección Regional de salud, Callao-2019.

Riega y Saavedra (2019) realizaron la investigación titulada “Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana 2019”, Universidad San Ignacio de Loyola. Perú. Su objetivo fue determinar si existe relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores. Es una investigación de correlacional, no experimental. La población fue 402 colaboradores.

La muestra fue 197 colaboradores. Utilizó la encuesta. Concluyó que el compromiso organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral.

Rojas (2019) realizó la investigación titulada “Clima laboral y compromiso de la Dirección Regional de Salud de Tacna, año 2019”, Universidad Privada de Tacna. Perú. Su objetivo fue determinar la relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores. Es una investigación básica de diseño no experimental. La población fue 161 trabajadores. Utilizó la encuesta. Concluyó que existe relación directa entre el clima laboral y el compromiso organizacional de la Dirección Regional de Salud de Tacna en el año 2019.

Tucto (2017) elaboró la investigación titulada “Estilos de liderazgo y compromiso organizacional percibida por los enfermeros de la Microred Aparicio Pomares Huánuco; 2017”, Universidad de Huánuco. Perú. Su objetivo fue determinar la relación entre el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional de los profesionales de enfermería. Es una investigación diseño transversal y observacional. La población fue 49 enfermeros. Utilizó la entrevista. Concluyó que ausencia de relación entre el ejercicio del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional percibida por los enfermeros.

2.2 Bases teóricas

Variable 1: Estilos de liderazgo

A. Definiciones

Vázquez (2018), contiene en si las relaciones de los líderes con los demás tanto interna como externa de la organización, además de la forma en que se ven y su postura, si tienen o no éxito como líderes.

Lussier y Achua (2011), es una mezcla de atributos, habilidades y conductas que utilizan los líderes al momento de relacionarse con los demás.

Griffin (2011) definen como una serie de pasos, se emplea la influencia sin necesidad de ejercer presión para dar forma a los objetivos grupales u organizaciones, incentivar la conducta en pro de concretar dichos objetivos y ser un apoyo en establecer una cultura organizacional o grupal como propiedad, la serie de rasgos que tienen las personas percibidas como líderes.

Chiavenato (2009) conceptualiza al liderazgo como un modelo de conducta empleado por el líder para orientar a los integrantes de la organización a concretar los propósitos, modos singulares de expresarse con los demás para determinados casos.

B. Dimensiones

Vásquez (2018) se basó en el trabajo de investigación de 4 estilos de liderazgo realizada por Likert del año 1975, y son:

a. Liderazgo coercitivo

Caracterizado por ser sumamente autocrático y duro, centralista, coercitivo y parcial cuyo control es rígido en cada actividad de la organización. Sus indicadores son los siguientes: autoritario, poco comunicativo, agresivo y sancionador.

b. Líder benevolente

Caracterizado por ser dictatorial, aunque menos duro y estricto que el autoritario – coercitivo. Tiene cambios en comparación al anterior, aunque benevolente y poco inflexible. Sus indicadores son los siguientes: Condescendiente, delega autoridad y comprensivo.

c. Líder consultivo

Es una clase de liderazgo enfocado ser participativo y no tanto en ser autocrático e impositivo. En ese marco, asume una postura moderadora en la organización. Sus indicadores son los siguientes: Participativo, orientador, trabajo en equipo y comunicativo.

d. Líder participativo

Es una clase de liderazgo que direcciona a la administración a ser más franca, intervencionista y democrática. Sus indicadores son los siguientes: Democrático, muy comunicativo, amigable y motivador.

C. Índole del liderazgo

Daft y Marcic (2010) hace mención que tal vez no existe un tema de mayor importancia en la actualidad que no sea el liderazgo para lograr el éxito organizacional. El liderazgo es de suma importancia. En muchas organizaciones en escenarios grupales como en los casos militares tienen un liderazgo ejemplar. Los más importantes líderes asimismo refieren en las empresas.

El concepto de liderazgo sigue en constante desarrollo, conforme cambian las carencias de las organizaciones. Entre los estudios y puntos de vista sobre el liderazgo, existen 3 elementos que resaltan: los individuos, la influencia y los objetivos. El liderazgo se presenta entre los individuos, abarca el empleo de la influencia la cual se emplea para concretar los objetivos. El significado de la influencia radica en el vínculo entre los individuos no es pasiva. Asimismo, se desarrolla la influencia con la finalidad de lograr un objetivo. Por ende, el liderazgo, hace referencia a la capacidad de influenciar en los individuos con otras personas para concretar los objetivos.

El liderazgo es mutuo, mejor dicho, se presenta entre los individuos. El liderazgo es una acción de los individuos, muy distinto a las acciones de resolver dificultades o el papeleo administrativo. El liderazgo es dinámico y además abarca el empleo del poder para impactar en los individuos y lograr lo propuesto.

D. Rasgos del líder

Bateman y Snell (2009) hacen mención en breve de los rasgos del líder.

- Impulso. Hace referencia a un grupo de atributos que muestran un elevado grado de esfuerzo. Comprende una alta carencia por conseguir lo propuesto, un constante esfuerzo por optimizar, ambición, potencia, perseverancia e iniciativa. En la mayoría de naciones, la necesidad de los directivos para lograr lo propuesto ha demostrado tener vínculo con el progreso de las empresas. Aunque la necesidad de logros sea un retraso cuando los líderes se enfocan en sus propios logros y se involucran a tal nivel con el trabajo que ya no encargan el poder suficiente ni respeto. Si bien es cierto la necesidad de méritos ha podido pronosticar la eficiencia de la organización

en el interior de las organizaciones, no pronostica el éxito para los directivos de las organizaciones.

- Incentivo de liderazgo. Los líderes más admirables no solo tienen el impulso, quien dirigir. En relación con ello contribuye a ser extrovertido: la extroversión se relaciona firmemente con el nacer del liderazgo y a su eficacia. Asimismo, es relevante una elevada carencia de poder, una necesidad ser líder en lugar de ser seguidor. Una elevada carencia de poder motiva a los individuos a influenciar en los demás y mantiene el interés y la complacencia del liderazgo. Si la carencia de poder se practica de manera moral y socialmente positiva, los líderes estimulan más confiabilidad, admiración y participación con su visión.
- Rectitud. Es la relación entre las acciones y los términos. La honradez y la confiabilidad, asimismo de ser cualidades deseables por propio derecho, son particularmente importantes para los líderes, ya que dichas características son relevantes brindan confianza en los demás.
- Seguro de sí mismo. Es de gran importancia por diferentes motivos. El papel del liderazgo es desafiante y las recaídas no pueden evitarse. Ser seguro de sí mismo hace posible al líder vencer las barreras, tomar decisiones a pesar de los riesgos. En efecto, no se debe exceder con la soberbia y la altivez ha hecho que el líder fracase.
- Entendimiento del negocio. Los líderes efectivos poseen un gran entendimiento sobre diferentes sectores, empresas y dificultades técnicas. Es necesario que los líderes tengan la inteligencia para analizar gran información. Son de gran utilidad las investigaciones avanzadas de una carrera, aunque no son tan importantes que la habilidad comprendido en temas relevantes para la empresa.

Para finalizar, no podemos decir cuál rasgo es el más importante: las habilidades de apreciar las carencias y los propósitos claros y de ajustar la perspectiva de liderazgo personal apropiadamente. Los líderes eficientes no están sujetos a una sola clase de liderazgo; más bien tienen las capacidades de emplear diversidad de clases de acuerdo a lo que requiere el hecho.

E. Las destrezas que abarca el liderazgo

Mochón, Mochón y Sáez (2014) señalan las destrezas que deben estar presentes en el líder:

- Dominio. Es una importante destreza que todo líder debe poseer, es la habilidad de emplear el dominio de forma efectiva y de manera comprometida.
- Compresión de los individuos. Un líder correcto comprende las fuerzas motivadoras que tienen los individuos en diversos escenarios. El líder debe conocer lo que motiva a sus trabajadores, ser consciente de la esencia y fortaleza de las carencias que poseen y debe contar con la capacidad de desarrollar y establecer formas para cubrir dichas carencias y gestionarlas para lograr los resultados estimados. Los empleados motivados pueden ser un instrumento fundamental para superar un determinado reto, mientras que, en caso contrario, se convertirán en una rémora.
- Destreza para inspirar a sus seguidores a tener un mejor rendimiento. Es importante que el líder cuente con esta destreza para que los trabajadores pongan todo su empeño para lograr lo propuesto por la organización. Dicha destreza hace que los trabajadores pongan más de su parte para alcanzar lo propuesto y logra que estos lo apoyan sin ningún interés. Por eso el líder debe haber ganado la confianza de su equipo de trabajo.
- Destreza en concebir un entorno para el rendimiento. Un líder correcto convierte un entorno motivador. Está motivación está sujeto, de que se generen expectativas ilusionantes, que se brinden incentivos justos y desafiantes, que se establezcan objetivos alcanzables y de que el esfuerzo requerido se vea asumible.

F. El comportamiento del liderazgo

Newstrom (2007) menciona que se han realizado innumerables estudios sobre el comportamiento del liderazgo. Partiendo de este enfoque, un liderazgo de éxito está sujeto al comportamiento, capacidades y acciones adecuadas que de los atributos personales. La diferencia es semejante al que hay entre la energía

latente y la energía cinética dado en el campo de la física (los atributos) brinda el potencial es esencial, en tanto que el segundo (los comportamientos, destrezas y actividades) abarca la emancipación y manifestación de estos atributos, de tal forma que tiene semejanza a la sinergia cinética. Dicha diferencia es enorme, pues los comportamientos y destrezas pueden aprenderse y cambiarse, en tanto que, en poco tiempo, la mayoría son técnicos, humanos y conceptuales. Sin embargo, dichas destrezas se relacionan en la práctica, es posible considerarlos por separado.

- a. Destreza técnica. La habilidad técnica hace referencia al entendimiento y capacidad de un individuo en cualquier clase de técnica. Esta clase de destreza es el atributo distinto del rendimiento en la labor en los niveles operativos y profesionales, aunque conforme el personal asume más cargos de liderazgo, sus destrezas técnicas pierden valor. Como administradores, están sujetos más y más a sus destrezas técnicas de sus trabajadores; en la mayoría de casos, nunca han puesto en práctica las destrezas que vigilan.
- b. Destreza humana. Hace referencia a la capacidad de tener un trabajo efectivo con las personas y edificar el trabajo en equipo. Incluyendo muchos comportamientos: dar energía a las personas, feedback, practicar, interesarse por estos, manifestar empatía y susceptibilidad, manifestar conmiseración y apoyo para los individuos que los necesiten. Inclusive un sondeo realizado por Gallup indica que muchos trabajadores calificaban como relevante “contar con un jefe interesado por sus pagos y los servicios”. No existe que no tenga buenas destrezas humanas en ningún nivel organizacional. La carencia de capacidades humanas ha generado el fracaso para la mayoría de administradores.
- c. Destreza conceptual. Hace referencia a la capacidad de idealizar en planes a futuro y en términos de modelo. Tiene mayor relevancia en los más altos niveles de administración. Dicha capacidad contiene los puntos de vista, en tanto que la destreza humana hace referencia a las personas y a las destrezas técnicas en las cosas. El estudio de las habilidades de liderazgo nos da luces para tener la razón del por qué los superiores han tenido una sobresaliente actuación en ciertos casos se han convertido en vicepresidentes mediocres.

G. Liderazgo y poder

Griffin (2011) menciona que para entender todo sobre el liderazgo, debemos comprender el poder. Este se refiere a la habilidad de incidir en la conducta de los otros. En caso de las organizaciones, podemos encontrar los siguientes tipos de poder:

a. Poder reglamentario

Es aquel tipo de poder que la organización otorga por medio de la jerarquía organizacional, es un poder que la organización otorga a los individuos por el puesto que ejercen en la misma. Un gerente puede dar responsabilidades a un trabajador, y si este no quiere realizarlas puede ser castigado o despedido. Este resultado se debe al poder reglamentario que tiene el gerente en la organización. Siendo así, el poder reglamentario es facultad. Cualquier gerente tiene este tipo de poder sobre sus trabajadores. Aunque, solo el hecho de tener este poder lo hace líder. Solo ciertos trabajadores siguen estrictamente las órdenes de acuerdo a las normas y políticas de la organización. Si se les pide que realicen unas actividades fuera de las normas y políticas no las realizarán. En este caso, el gerente solo ejerce su facultad, más no el liderazgo.

b. Poder de recompensa

Este tipo de poder es el poder de dar o retener recompensas. Las mismas que un gerente controla las cuales comprenden aumento de sueldos, bonos, ascensos, reconocimiento y asignaciones de trabajo importantes. Generalmente, mientras más sea la cantidad de recompensas en la organización. Si el trabajador las contempla de gran valor únicamente las recompensas formales que le da el líder, entonces este no ejerce el liderazgo. Aunque, cuando el trabajador quiere y valora los incentivos no oficiales del directivo, como el agradecimiento y reconocimiento, estará ejerciendo el liderazgo.

c. Poder coercitivo

Es aquel poder de obligar a que se cumple por medio de amenazas psíquicas, afectivas o físicas. Anteriormente, la coerción física es muy común en las organizaciones. Aunque, en muchos casos las organizaciones actuales, la coerción es restringida a reprimendas verbales o escritas, castigos o acciones disciplinarias.

Ciertos gerentes en algunos casos sobrepasan ello usando un intento de manipulación a los subordinados.

Entre más duro sea el control del gerente y estos sean más relevantes para los trabajadores, más se emplee el poder coercitivo, posiblemente se genere un resentimiento y aversión, poco será considerado como líder.

d. Poder de referencia

A diferencia de los poderes mencionados con anterioridad, y que son un tanto concretos y que se enfocan en aspectos objetivos de la vida organizacional, este tipo de poder es intangible. Se sustenta en el reconocimiento, emulación, fidelidad o carisma. Es posible que los seguidores tengan una reacción positiva ya que se identifican con el líder, quién se parece a estos términos de actitud, postura o antecedentes. En otros contextos, es posible que los trabajadores imiten al líder en su tipo de vestimenta, laborar las mismas horas a adecuar una filosofía de la administración. Este tipo de poder tiene la forma de carisma, una cualidad abstracta del líder que inspira fidelidad y fervor. De esta forma, se ejerce este poder y se asocia al liderazgo.

e. El poder experto

Este tipo de poder procede de la información o al expedirse. Un gerente que tiene la habilidad para relacionarse con un usuario excéntrico, aunque relevante, un científico que ha realizado un hallazgo técnico relevante con el que ninguna de otras organizaciones ha soñado, y una secretaria que tiene la habilidad de gestionar la burocracia, todos ellos poseen este tipo de poder. Entre más relevante sea la información y pocos individuos tengan acceso a estas, más poder de experto tendrá la persona. Con frecuencia, los líderes y gerentes poseen este tipo de poder en amplitud.

H. Perspectivas recientes del liderazgo

Chiavenato (2015) nos señala las perspectivas del liderazgo

a. Liderazgo carismático

Esta clase de liderazgo consiste en las pericias individuales que producen un gran resultado en los seguidores del líder.

Robert House investigó el significado de carisma en la ocasión en que estudió a los líderes de política y de religión que suelen caracterizarse por la fiabilidad en sí mismo y de sus seguidores, por los niveles altos de expectativas de sus seguidores hacia estos, por su visión ideológica y por su ejemplo individual. Se denomina carisma al poder que tiene un individuo para distinguirse de los otros, el carisma proviene de determinados atributos destacables y de determinado magnetismo individual cuya influencia es alta en los individuos. Son líderes carismáticos Jesús, Moisés, Gandhi, María Teresa de Calcuta pues transformaron al globo.

Los seguidores de esta clase de líderes se identifican con ello y con su misión, reflejan una alta fidelidad y fiabilidad con este, imitan sus valores y comportamientos y su autoestima proviene del vínculo del líder. En tiempos actuales, ciertos líderes en el mundo empresarial tales como Bill Gates y Jack Welch con considerados héroes, de la misma forma que ciertas mujeres están al mando de grandes empresas.

b. Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional

Ciertos escritores reconocen dos clases de liderazgo político: el transaccional y el transformacional. El primero se sustenta más transformaciones de los valores, convicciones y carencias de sus seguidores.

Muchos investigadores sobre el liderazgo transformacional se sustentan en el sondeo de Bass, el cual ha tenido innumerables juicios. Tichy y Devanna reconocieron los atributos que caracterizan a los líderes transformacionales:

- Son impulsores de la transformación.
- Son valerosos.
- Estiman a los individuos.
- Están motivadas por valores propios.
- Aprenden todo el tiempo.
- Tienen la habilidad para gestionar situaciones complejas, ambivalencia y las dudas.
- Son soñadores.

Ciertos estudios empíricos están a favor de estos atributos. Investigaciones de campo reflejan que esta clase de líderes utilizan estrategias que generan una gran identificación, al igual que un buen rendimiento. Otras investigaciones reflejan que el liderazgo transformacional genera un impacto indirecto en las conductas de ciudadanía organizacional de los seguidores, y sus vínculos fueron influenciados por lo notando en justicia y fiabilidad, parte de los 5 atributos de la personalidad.

c. Perspectiva colectiva cognitivo

La doctrina colectiva ofrece un patrón para aclarar la interrelación humana y mutua entre el líder, el ambiente y la conducta del mismo.

La doctrina de los atributos recomienda que los líderes son claves y que influyen en los seguidores, particularmente de los comportamientos de los subordinados o de las circunstancias. Aunque son más amplias las doctrinas de las contingencias, aunque a menudo adoptan un enfoque unidireccional de la relación, en cual los líderes y escenarios se juntan para definir el comportamiento del liderazgo. Dichos escenarios requieren de un enfoque bidireccional, mejor dicho, transformar el intercambio entre líder es fruto del intercambio independiente, aunque la conducta en sí ignorado como influenciador en el liderazgo.

En la perspectiva social cognitiva, la investigación situacional de tipo antecedente – conducta – efecto es empleado en el interior del enfoque operante, aunque particularmente enfatiza en el rol de los procesos cognitivos como, por ejemplo, el pensamiento anticipativo. El empleo de esta perspectiva está sujeta a la habilidad del líder para adecuar su rendimiento al de los seguidores. Mejor dicho, los subordinados tienen una participación activa en los procesos y, junto al líder, se enfocan en sus conductas, situaciones del entorno y sus cogniciones, tales como la autoeficacia. En esta perspectiva:

- El líder reconoce a los elementos del clima que dominan su comportamiento.
- El líder trabaja con sus seguidores para encontrar una serie de contingencias ambientales que moderan el comportamiento de los seguidores.

- El líder y sus seguidores hacen intentos por hallar los recursos que ayuden a orientar su conducta personal para proporcionar más y nutrir los frutos de la empresa.
- El líder mejora la eficiencia de los seguidores por medio del modelaje, el feedback positivo y el seguimiento. Los éxitos de los seguidores nutren la eficiencia del liderazgo.

De esta manera, tanto el líder como el seguidor tienen un vínculo negociado, mutuo e interactivo y que se encuentran concentrados en la manera en que puede cambiar e impactar en el comportamiento del otro por medio de cogniciones y contingencias ambientales.

Variable 2: Compromiso organizacional

A. Definiciones

Griffin, Phillips y Gully (2017), refleja el grado como se identifica el trabajador con la compañía y sus fines y desea permanecer en ella.

Robbins y Coulter (2014) hacen mención que es el nivel en que un trabajador se reconoce con la organización para la cual trabaja y con sus propósitos y desea continuar en la misma.

Griffin y Moorhead (2010) mencionan que el compromiso organizacional es la identificación de un trabajador con su organización y su apego en la misma.

Schermerhorn (2010) se conceptualiza como la fidelidad de una persona a la organización en la cual labora.

B. Dimensiones

Uribe (2015) señala en su investigación sobre las dimensiones del compromiso. Las cuales se dividen en los siguientes:

a. Compromiso afectivo

Esta dimensión contiene la perspectiva y vínculos afectivos, al igual que el nivel de reconocimiento del empleado con la organización, tanto con sus propósitos, finalidades y valores.

b. Compromiso normativo

En esta dimensión los trabajadores consideran que es apropiado según a su moral para continuar laborando en la organización, particularmente procede debido a presiones normativas internas para lograr lo trazado.

c. Compromiso de continuidad

En esta dimensión los trabajadores siguen en la organización a raíz del reconocimiento hecho a la persona por encima de los costes relacionados (pensión, antigüedad, beneficios) que se producirían – perderían al terminar el trabajo.

C. Impacto del compromiso organizacional

Griffin (2011) señala que una persona muy comprometida se ve a sí misma como verdadero integrante de la organización; como cuando alude que realizan artículos de gran calidad y no tome en cuenta alguna insatisfacción con la organización y que continúe laborando para la misma en el largo plazo. Por el contrario, una persona externa cuando alude que no remuneran bien a sus trabajadores, muestra menos insatisfacción sobre ciertas cosas y no se siente como parte de la misma en un largo plazo.

Asimismo, el trabajo científico sugiere que el compromiso se nutre con la edad del individuo, el tiempo en la organización, en el aspecto de certeza laboral y la intervención en la toma de decisiones. Los trabajadores comprometidos con una organización actúan de forma muy confiable, planifican su permanencia en la organización en el largo plazo y muestran mayor empeño en sus actividades. Aun cuando existen pocas cosas que pueden hacer las organizaciones para incentivar el compromiso, existen ciertos lineamientos. En primer lugar, cuando las organizaciones tienen un trato equitativo con sus trabajadores y proporciona incentivos imparciales y seguridad en el trabajo, hay mayor probabilidad que los trabajadores tengan mayor satisfacción y se sientan comprometidos. Hacer que los trabajadores tengan opinión sobre sus actividades para incentivar las actitudes.

E. Posturas hacia el trabajo en la organización

Robbins y Judge (2017) señalan que todo individuo cuenta con diversas y múltiples actitudes, sin embargo el comportamiento organizacional se enfoca tan solo en una cantidad mínima de estas, las que integran los análisis de los trabajadores, sean favorables o no, y que poseen respecto a algunas consideraciones de su entorno organizacional. Gran parte de los estudios se vienen centrando principalmente en las actitudes siguientes:

a. Satisfacción organizacional y participación en el trabajo

Cuando tratamos acerca de las posturas del personal, usualmente hace referencia a la complacencia organizacional, la que se conceptualiza como un sentimiento positivo sobre un cargo laboral, que se origina del estudio de sus particularidades. Un individuo con un alto grado de complacencia organizacional posee una emoción favorable sobre un cargo laboral, en cambio quien no se encuentra satisfecho guarda emociones desfavorables.

Una conceptualización vinculada a la complacencia en el trabajo es la participación en el trabajo, que determina el grado en el que una persona se siente reconocida de forma psicológica con su cargo laboral y percibe que su nivel de esfuerzo notado es esencial para su estima propia. El personal con un grado alto de participación laboral siente una identificación muy grande con las labores llevadas a cabo y se muestran interesados ante estas.

Otra conceptualización relacionada extensamente con la antes mencionada es la habilidad psíquica, mejor dicho, el grado en que el personal consideran que son influyentes en su entorno de trabajo, sus competidores, el valor de su cargo y la independencia que notan.

b. Compromiso laboral

En el compromiso laboral un colaborador reconocido con su empresa en especial y con sus finalidades, es así que quiere seguir formando parte de esta. El llamado apego emocional hacia una empresa y la idea clara acerca de sus valores es el más conocido como estándar dorado del compromiso en los empleados.

Los empleados que se comprometen con su organización son menos propensos al llamado aislamiento organizacional, inclusive si no se encuentra satisfecho, debido a que cuentan con una emoción de fidelidad e inclinación hacia la empresa. A pesar de que quizá los trabajadores no estén satisfechos con su labor, si se encuentran con un compromiso hacia la empresa se dan a notar con una disponibilidad a sacrificarse incluso por la empresa.

c. Asistencia emocional notada

La asistencia organizacional notada es el grado en que el personal consideran que la empresa determina su aporte y muestra preocupación por su bienestar. Las personas cuentan con la idea de que sus empresas les dan asistencia cuando las compensaciones son entregadas justamente, los trabajadores pueden opinar o decidir y quienes los supervisan son percibidos como personas que brindan ayuda. Es un aspecto de estimación, pese a que hay ciertas influencias de la cultura. Así mismo es esencial en estados en los que el espacio entre la potestad, mejor dicho, el nivel en que las personas admiten en las empresas y compañías se estiman generalmente cercanos.

F. Compromiso con el puesto laboral

Robbins y Judge (2017) hacen mención que el compromiso con el puesto laboral, en otras palabras, es el nivel en que un trabajador destina a su fuerza física, mental y afectiva en el rendimiento en el trabajo.

Los gerentes en sus actividades y los especialistas han mostrado interés en los últimos tiempos para incentivar el compromiso en el puesto laboral, teniendo como idea que el rendimiento se establece por temas que van más allá que el gusto por la labor. En su mayoría las investigaciones hacen intentos por valorar ese grado de compromiso más hondo.

Según estudios las organizaciones con éxito tienen a su disposición un buen número de trabajadores comprometidos que las organizaciones promedio, mientras que los grupos con trabajadores comprometidos tienen una mejor eficiencia, menos accidentes de seguridad y rotación del personal.

Las investigaciones académicas han mostrado buenos resultados. Por ejemplo, una revisión encontró que los elevados niveles de compromiso se relacionan con el desempeño de la tarea y con el comportamiento de ciudadanía.

G. Aspectos que elevan posibilidades para que las personas se sientan comprometidas con sus labores

Robbins y Judge (2017) mencionan que un tema relevante es que el colaborador sepa que es de gran valor intervenir en el trabajo, esto se establece enteramente por los atributos del puesto laboral y por el acceso a los medios para tener un desempeño eficaz en el trabajo.

Otro aspecto más es la sincronía que existe los valores de la persona y los de la organización. La conducta del liderazgo que son fuente de inspiración para que los trabajadores sean encuentren sentido a la misión y así incrementan el compromiso del personal.

Una opinión sobre el compromiso es la forma redundante con las posturas laborales como la complacencia o el estrés. Aunque, las encuestas sobre el compromiso por lo general analizan el incentivo y el enfoque en un trabajo, la cual discrepa en gran medida de los sondeos acerca de la complacencia en el trabajo.

También es posible que el grado de compromiso prevea mejor los frutos de trabajo relevantes que las posturas comunes hacia la labor.

H. Tipos de conductas en el lugar de trabajo

Griffin y Moorhead (2010) mencionan que las conductas de compromiso en el puesto laboral es un modelo de movimiento realizado por los integrantes de la organización sea directa o no y que impactan en su efectividad.

Una forma de hablar acerca de las conductas de compromiso en el lugar del trabajo es describir su impacto en el rendimiento y en la eficiencia, el ausentismo y la rotación y el civismo organizacional. Infortunadamente, los empleados pueden exhibir asimismo comportamientos disfuncionales.

a. Comportamientos del rendimiento

Son aquellos comportamientos que guardan relación con la labor que la organización espera que realice la persona. Usted podría pensar de estos como los términos de contrato psicológico. Para ciertos puestos, los comportamientos del rendimiento se pueden definir de manera concretamente y valorarse fácilmente. Como en el caso, de que un trabajador que se encarga de ensamblar partes de un auto se siente en una banda transportadora en movimiento, evidentemente tendrá pocos comportamientos de rendimiento. Se espera que permanezca en su puesto de trabajo y ensamble de forma correcta. En ocasiones el desempeño es posible evaluarlo cuantitativamente al tener el porcentaje de las partes que se anexaron correctamente.

b. Conductas disfuncionales

Algunas conductas relacionadas con el trabajo son de esencial disfuncional. Es decir, los comportamientos disfuncionales quitan mérito al rendimiento de la organización, en vez de cooperar con este. Dos de los más comunes son:

- El ausentismo: se presenta si el trabajador no asiste a su centro de trabajo. Algunos ausentismos de deben al deterior de la salud, ir ante un juez o la defunción de un familiar. En otras el trabajador puede estar fingiendo por solo estar en casa. Cuando un empleado está ausente, de forma legítima o no, su trabajo no se realiza o se debe contratar un sustituto para hacerlo.
- La rotación: se presenta si los individuos abandonan su trabajo. Una organización por lo general tiene que gastar al sustituir a los trabajadores que tienen que renunciar y si la rotación incluye a individuos especialmente eficientes, es aún más costoso. La rotación puede ser por diversos elementos, incluye los aspectos del puesto, la empresa, la persona, el mercado laboral y las influencias de familias. Generalmente una mala concordancia entre el individuo y le puesto tiene probabilidad de causar rotación.

I. Escalada del compromiso

Griffin, Phillips y Gully (2017), otro mecanismo relevante de comportamiento que impacta en las decisiones es la escalada del compromiso en una actividad elegida (a veces llamada la falacia del costo hundido). En este caso las personas toman decisiones y luego se comprometen tanto que se apegan a ellas o incrementan la inversión en recursos, incluso cuando parecen ser incorrectas.

A veces las personas justifican el incremento o mantenimiento de las inversiones de tiempo, dinero o, en el caso de los militares, vidas humanas, debido a la inversión previa en una decisión, aun cuando la evidencia sugiere que ésta debe ser modificada o revertida. Como cuando los individuos adquieren acciones de una compañía, en ocasiones no quieren comercializarlas o inclusive compran más luego de repetidas caídas de precio. Optan por un curso de acción, en este caso adquirir las acciones a la espera de obtener ganancias, y después se apegan a ella, a pesar de que enfrentan pérdidas crecientes.

Las personas transitan por una línea muy fina cuando toman decisiones. Desde esta idea, deben protegerse para no apegarse demasiado tiempo a una decisión errónea, ya que si lo hacen puede deteriorar el desempeño financiero de la organización. Por otra parte, los gerentes no deben dar marcha atrás con demasiada rapidez a una decisión porque parece incorrecta.

J. Mejoramiento del compromiso y la satisfacción del empleado

Griffin, Phillips y Gully (2017), las actitudes constituyen otro conjunto de resultados individuales en el o los gerentes pueden influir. Los niveles de complacencia o no, el compromiso con la organización y la intervención del personal desempeñan un papel importante en el comportamiento organizacional.

Existe abundante investigación respecto a la complacencia por el trabajo que nos dice que los elementos individuales, como las carencias y pretensiones personales, establecen dicha postura al lado de elementos grupales y organizacionales, como los vínculos entre colegas y supervisores, al igual que las condiciones y políticas de la organización y los incentivos.

Un trabajador satisfecho se ausenta con menor frecuencia, realiza contribuciones positivas y permanece por más tiempo en la organización. En contraste, un trabajador no satisfecho asiste con poca regularidad, vive y refleja un grado de estrés que hostiga a sus colegas y busca otros trabajos. Aunque, opuesto a lo que piensan en su mayoría gerentes, los elevados grados de satisfacción en el trabajo no se traducen en un mejor desempeño.

K. Comportamiento organizacional y participación del empleado

Griffin, Phillips y Gully (2017), ¿Cómo se sentiría en un trabajo en que le desagradan sus compañeros, su jefe es malvado y carece de los recursos que requiere para trabajar? ¿Se esforzaría totalmente en su trabajo? Si nos sentimos respetados y vemos la importancia que tiene nuestro trabajo para la empresa y para los demás, seremos más entusiastas y participaremos más. La participación de los empleados es una conexión emocional e intelectual acentuada que tiene un trabajador con su puesto, empresa, gerente o colegas que hace que aumente su esfuerzo en el trabajo.

El personal que interviene dan todo de sí y en ocasiones sobrepasa el deber, ya que les apasiona la compañía y realizan una buena labor. Aquellos que no lo realizan tienen un desempeño deficiente y no poseen conexiones emocionales y motivacionales con su empleador para trabajar con mayor empeño. En vez de convencerse que deben desempeñarse mejor, sienten que no lo deben hacer.

Un estudio reveló que más de 50% de los altos directivos tienen una "alineación y conexión emocional" con su organización menor que la ideal. Este porcentaje resulta particularmente problemático cuando consideramos las consecuencias financieras de una participación baja. Una alta participación de los empleados se vincula con el rendimiento superior de la compañía. Towers Parrin comprobó que las organizaciones con participación alta tienen una tasa de crecimiento de utilidad por acción de 28%, mientras que las de participación sólo llegan a 11%.

En una empresa, el fortalecimiento de la intervención del personal puede representar ahorros anuales. Como gerente, usted debe recordar que los impulsores de la participación de los empleados pueden diferir de los impulsores

de atracción y retención, es decir, que lo que atrae a los empleados a una organización, no es lo mismo que los hace participar y los mantiene en la organización. La participación mejora cuando el empleado:

- Tiene roles y metas claras.
- Cuenta con los recursos que necesita para hacer un buen trabajo Obtiene retroalimentación significativa de su desempeño.
- Puede aplicar sus talentos.
- Es recompensado cuando realiza un buen trabajo.
- Tiene relaciones positivas con sus compañeros
- Tiene oportunidades de aprender y crecer.
- Cuenta con un liderazgo de apoyo.

I. Participación con el puesto y compromiso con la organización

Newstrom (2007) señala que aparte de la complacencia con el puesto, existen otras posturas como, aunque son vinculadas con el trabajador y que son relevantes para la mayoría de modelos. La participación con el puesto conforme el trabajador se alinea con su labor, destina tiempo y esfuerzo, toma en cuenta como muy importante para su vida. Una labor de gran valor y bien hecha es de suma importancia para su imagen, ello ayuda a explicar el impacto traumático que significa la pérdida de trabajo en sus carencias de estima. Los trabajadores participativos en su labor creen más en la ética laboral, a reflejan sus ganas de crecer y disfrutan cuando son parte de la toma de decisiones. Como fruto, en raras ocasiones presentan retardos o absentismos están dispuestos a laborar más horas y a menudo tratarán de ser los mejores.

El compromiso con la organización, quiere decir la forma en como el trabajador se reconoce con su institución y desea laborar en esta de forma activa. Tal como la atracción magnética tiene un elemento metálico con otro, es una valoración de las ganas de la persona a continuar con la compañía a largo plazo. Es común que el trabajador muestre su convicción en los propósitos y en la misión de la institución, sus ganas de destinar empeño para que se concreten y su meta por continuar laborando en esta. A menudo, el compromiso tiene mayor profundidad en trabajadores de avanzada edad, en aquellos que han logrado éxitos personales en la misma y se hallan dentro de un grupo comprometido. El

personal comprometido con la organización con frecuencia asiste al trabajo, demuestra sus ganas de llevar a cabo las políticas de la empresa y poseen bajas tasas de deserción. Especialmente, su profundo conocimiento se traduce en clientela fiel, que brinda mejores referencias que generan clientes nuevos, e inclusive pagar más del precio promedio.

2.3 Bases filosóficas

Daft y Marcic (2010) mencionan que el entorno donde se pone en práctica el liderazgo tiene cierto impacto que tipo de perspectiva será el de mayor efectividad, de igual forma que clases de líderes son admirados en la sociedad. La ciencia, la condición monetaria, la condición laboral y las tradiciones colectivas u culturales juegan un rol. Un impacto de gran importancia en las clases de liderazgo en la actualidad es la duda del medio donde muchas organizaciones participan. Los problemas éticos y monetarias, la incertidumbre por el gobierno corporativo, la internacionalización, las transformaciones en la ciencia, las recientes metodologías de trabajo, la transformación en las expectativas en el personal y las grandes transacciones colectivas han tenido transformaciones en la forma que como en la actualidad de poner en práctica el liderazgo.

La perspectiva posttheorica ha tenido importancia en la actualidad, ya que ésta perspectiva se centra en las acciones tenues, abstractas y a menudo acciones no compensadas que los mejores líderes realizan día a día, en vez de los más importantes méritos hechos por héroes de famosos en organizaciones. En el transcurso la década de los ochenta y noventa, el liderazgo fue considerado en figuras épicas, a los fuertes egos y a las aspiraciones individuales. Por el contrario, el rasgo más importante de un líder post heroico es la sencillez. Ésta se traduce en ser amable y simple en lugar de ser petulante y orgulloso. Unos líderes sencillos no dejan de ser el centro de las cosas. Estos edifican discretamente organizaciones fuertes y que perduran en el tiempo, a desarrollar y apoyar a otros en vez de difundir sus destrezas y méritos.

Por otro lado, Bohlander, Snell y Morris (2018), las personas quieren sentir que forman parte de la institución, y no ser solo empleados en ésta. Las distinciones de clases y de facultad por lo general separan a los individuos y aumentan cualquier discrepancia que existe entre estas. Los conflictos “nosotros contra ellos” surgieron

convencionalmente entre gerentes, trabajadores y sindicatos son sustituidas con perspectivas que apoyan la gestión del trabajo.

Los entornos de trabajo equitativos reprimen las distinciones de clases y de facultad y, en el camino, aumentan la cooperación y el trabajo en equipo, Si se presenta tal caso, la eficiencia mejorará con los individuos que alguna vez trabajaron por separado empiezan a laborar en equipo.

Transmitir la facultad ascendentemente en las organizaciones (lo que se traduce en otorgarles poder o facultad de toma de decisiones al personal) a menudo necesita de transformaciones estructurales. Por lo general, los gerentes emplean sondeos a sus trabajadores, a los sistemas de recomendaciones, círculos de calidad, equipos cooperativos de personal y sindicatos que laboran en conjunto en las estructuras organizacionales.

Que el personal sea parte de la toma de decisiones y brindarle facultad de proceder aumenta su compromiso. Hay que recordar que los trabajadores comprometidos tienen un rendimiento continuo con buenos niveles, son entusiastas en sus trabajos y quieren ser los mejores y más productivos en hacerlas. Las encuestas sobre las estadísticas de compromiso pueden variar.

El personal no comprometido o a medias tiene un costo elevado para las organizaciones.

Podemos encontrar antecedentes que sugieren que la gestión táctica del personal y los sistemas laborales con elevado rendimiento son esenciales para incrementar el compromiso laboral, y así mismo cuando una organización es táctica con el personal, se incrementará su compromiso.

2.4 Definición de términos básicos

Estilos de liderazgo

Es una mezcla de atributos, habilidades y conductas que utilizan los líderes al momento de relacionarse con los demás (Lussier y Achua, 2011).

Compromiso organizacional

El el compromiso organizacional refleja el grado como se identifica el trabajador con la compañía y sus fines y desea permanecer en ella (Hellriegel y Slocum, 2009).

Liderazgo coercitivo

Caracterizado por ser sumamente autocrático y duro, centralista, coercitivo y parcial cuyo control es rígido en cada actividad de la organización (Vásquez, 2018).

Líder benevolente

Caracterizado por ser dictatorial, aunque menos duro y estricto que el autoritario – coercitivo. Tiene cambios en comparación al anterior, aunque benevolente y poco inflexible (Vásquez, 2018).

Líder participativo

Es una clase de liderazgo que direcciona a la administración a ser más franca, intervencionista y democrática (Vásquez, 2018).

Compromiso de continuidad

El personal continúa en la institución a raíz del reconocimiento hecho a la persona por encima de los costes relacionados (pensión, antigüedad, beneficios) que se producirían – perderían al terminar el trabajo (Uribe, 2015).

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

Los estilos de liderazgo se relacionan significativamente con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima.

2.5.2 Hipótesis específicas

- a. El liderazgo coercitivo se relaciona significativamente con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima.
- b. El liderazgo benevolente se relaciona significativamente con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima.

- c. El liderazgo consultivo se relaciona significativamente con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima.
- d. El liderazgo participativo se relaciona significativamente con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima.

2.6 Operacionalización de las variables

Variable 1	Dimensiones	Indicadores
ESTILOS DE LIDERAZGO	<i>Liderazgo coercitivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Autoritario. - Poco comunicativo. - Agresivo. - Sancionador.
	<i>Liderazgo benevolente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Condescendiente. - Delega autoridad. - Comprensivo.
	<i>Liderazgo consultivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Participativo. - Orientador. - Trabajo en equipo. - Comunicativo.
	<i>Liderazgo participativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Democrático. - Muy comunicativo. - Amigable. - Motivador.

Fuente: Vásquez (2018).

Variable 2	Dimensiones	Indicadores
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<i>Compromiso afectivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de identificación. - Objetivos y metas. - Valores.
	<i>Compromiso normativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vinculo moral. - Presiones normativas.
	<i>Compromiso de continuidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Permanencia por pensión. - Permanencia por antigüedad.

		- Permanencia por beneficios.
--	--	-------------------------------

Fuente: Uribe (2015).



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

Es básico ya que suscita saberes desde saberes científicos anteriores, con la finalidad de saber sobre el entorno (Díaz, Escalona, Castro, León y Ramírez, 2013).

El nivel es correlacional “ya que se determina el vínculo de las variables estudiadas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El diseño es no experimental “ya que no se ha realizado la manipulación de ningunas de las variables estudiadas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Es de enfoque cuantitativo ya que se emplea en la estadística con el fin de dar con las conclusiones sobre algún tema, considerando elementos numéricos que permiten conocer mejor el entorno y valorarlos (Muñoz, 2011).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población estuvo presentada por 194 miembros del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima.

3.2.2 Muestra

La fórmula que se utilizó para hallar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra.
p y q	Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.
Z	Unidades de desviación estándar.
N	Total de la población.
E	Error estándar de la estimación.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 194}{0.0025(194 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 129.13$$

La muestra estuvo representada por 129 miembros del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima.

3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta. El instrumento utilizado fue un cuestionario, el cual evaluó las variables, Estilos de liderazgo y Compromiso organizacional. El cuestionario fue respondido por el personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima.

Validación del instrumento sobre Estilos de liderazgo

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,806
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	519,138
	gl	105
	Sig.	,000

Validación del instrumento sobre Compromiso organizacional

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,748
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	116,942
	gl	28
	Sig.	,000

Confiabilidad del instrumento sobre Estilos de liderazgo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,975	15

Confiabilidad del instrumento sobre Compromiso organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,901	8

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Se empleó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Con respecto al estadístico de prueba se empleó el Rho de Spearman. El software utilizado fue el SPSS. Las tablas y figuras presentan los resultados del estudio.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

A. Análisis descriptivo de los estilos de liderazgo

Tabla 1

Distribución de frecuencia absolutas y relativas del liderazgo Coercitivo

	TED		DS		NDANED		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Su jefe actúa de forma autoritaria.	28	21.7%	28	21.7%	37	28.7%	23	17.8%	13	10.1%
2. Su jefe es poco comunicativo.	26	20.2%	32	24.8%	16	12.4%	38	29.5%	17	13.2%
3. Su jefe ordena de manera agresiva.	37	28.7%	27	20.9%	15	11.6%	28	21.7%	22	17.1%
4. Su jefe sanciona de manera estricta.	31	24.0%	37	28.7%	23	17.8%	15	11.6%	23	17.8%

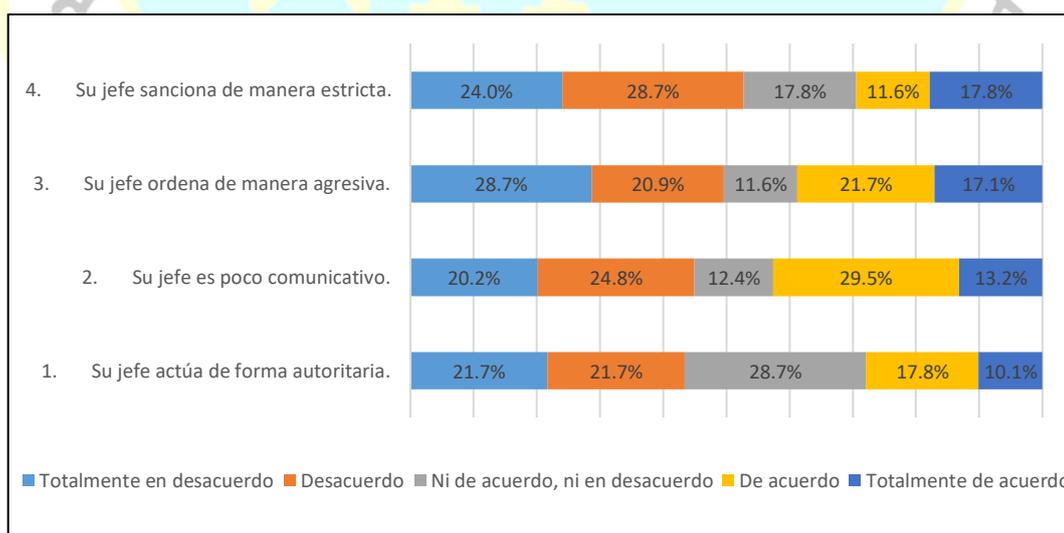


Figura 1. Liderazgo Coercitivo.

Tabla 1, en referencia a si su jefe actúa de forma autoritaria el 43,4% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 28,7% mencionó que ni de acuerdo,

ni en desacuerdo y el 27,9% indicó que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto a si su jefe es poco comunicativo el 45% evidenció que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 11,6% recalzó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 38,8% acotó que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, con respecto a si su jefe ordena de manera agresiva el 49,6% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 11,6% indicó que ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 38,8% mencionó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. Por último, cuando nos referimos a si su jefe sanciona de manera estricta el 52,7% resaltaron que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 28,7% indicaron que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 27,9% menciona que están totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 2

Distribución de frecuencia absolutas y relativas del Liderazgo Benevolente

	TED		DS		NDANED		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Su jefe actúa con condescendencia.	27	20.9%	27	20.9%	19	14.7%	34	26.4%	22	17.1%
6. Su jefe delega autoridad.	33	25.6%	20	15.5%	20	15.5%	26	20.2%	30	23.3%
7. Su jefe es comprensivo.	31	24.0%	30	23.3%	27	20.9%	26	20.2%	15	11.6%

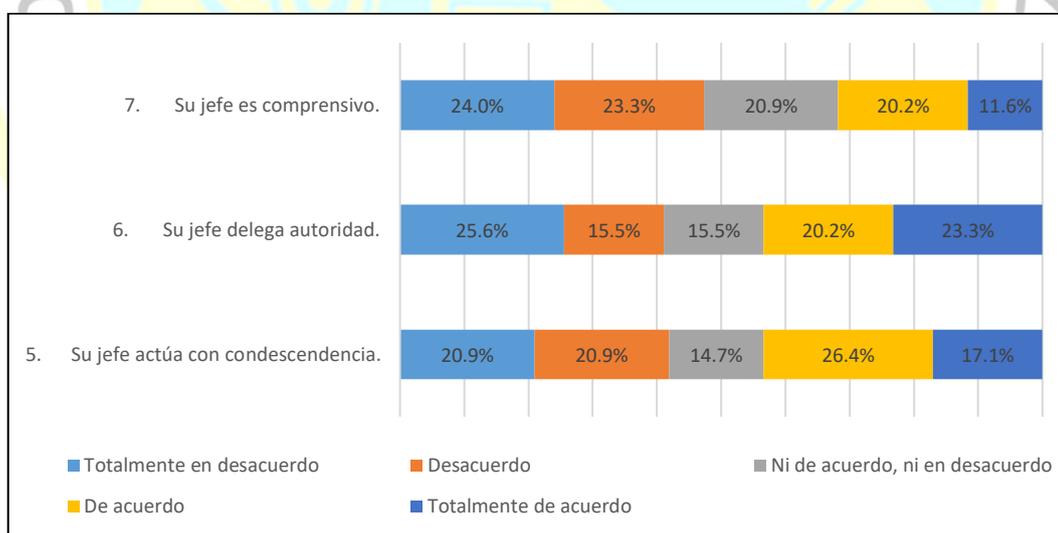


Figura 2. Liderazgo Benevolente.

Tabla 2, en referencia a si su jefe actúa con condescendencia el 41,8% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 20,9% mencionó que ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 31,8% indicó que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto a si su jefe delega autoridad el 41,1% evidenció que está totalmente

en desacuerdo y en desacuerdo, el 15,5% recalzó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 43,5% acotó que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, con respecto a si su jefe es comprensivo el 47,3% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 20,9% indicó que ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 31,8% mencionó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 3

Distribución de frecuencia absolutas y relativas del Liderazgo Consultivo

	TED		DS		NDANED		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8. Su jefe es participativo en las actividades laborales.	28	21.7%	24	18.6%	30	23.3%	24	18.6%	23	17.8%
9. Su jefe orienta a los demás a como se debe realizar el trabajo.	15	11.6%	35	27.1%	30	23.3%	30	23.3%	19	14.7%
10. Su jefe incentiva el trabajo en equipo.	25	19.4%	33	25.6%	25	19.4%	21	16.3%	25	19.4%
11. Su jefe es comunicativo.	35	27.1%	13	10.1%	35	27.1%	20	15.5%	26	20.2%

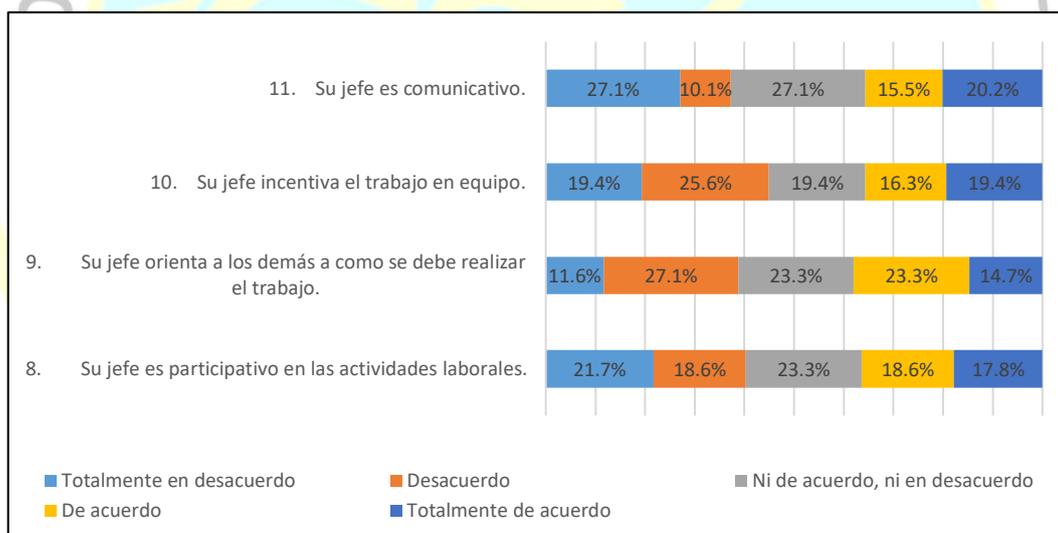


Figura 3. Liderazgo Consultivo.

Tabla 3, en referencia a si su jefe es participativo en las actividades laborales el 40,3% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 23,3% mencionó que ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 36,4% indicó que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto a si su jefe orienta a los demás a como se debe realizar el trabajo el 38,7% evidenció que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 23,3% recalzó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 38% acotó que están totalmente de

acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, con respecto a si su jefe incentiva el trabajo en equipo el 45% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 19,4% indicó que ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 35,7% mencionó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. Por último, cuando nos referimos a si su jefe es comunicativo el 37,7% resaltaron que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 27,1% indicaron que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 35,7% menciona que están totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 4
Distribución de frecuencia absolutas y relativas del Liderazgo Participativo

	TED		DS		NDANED		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12. Su jefe actúa de manera democrática.	18	14.0%	25	19.4%	39	30.2%	26	20.2%	21	16.3%
13. Su jefe es muy comunicativo.	13	10.1%	43	33.3%	32	24.8%	19	14.7%	22	17.1%
14. Su jefe es amigable.	21	16.3%	21	16.3%	38	29.5%	22	17.1%	27	20.9%
15. Su jefe se encarga de motivar a su equipo de trabajo.	22	17.1%	27	20.9%	36	27.9%	22	17.1%	22	17.1%

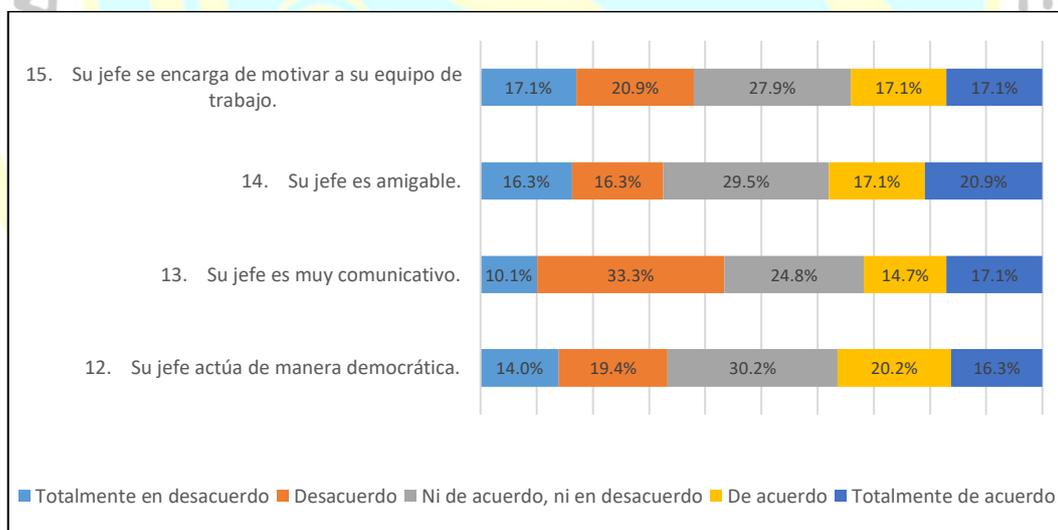


Figura 4. Liderazgo Participativo.

Tabla 4, en referencia a si su jefe actúa de manera democrática el 33,4% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 30,2% mencionó que ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 36,5% indicó que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto a si su jefe es muy comunicativo el 4,4% evidenció que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 24,8% recalco que esta ni de acuerdo, ni en

desacuerdo y el 31,8% acotó que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, con respecto a si su jefe es amigable el 32,6% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 29,5% indicó que ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 38% mencionó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. Por último, cuando nos referimos a si su jefe es comunicativo el 38% resaltaron que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 27,9% indicaron que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 34,2% menciona que están totalmente de acuerdo y de acuerdo.

B. Análisis descriptivo del compromiso organizacional

Tabla 5

Distribución de frecuencia absolutas y relativas del Compromiso afectivo

	TED		DS		NDANED		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. Se siente identificado con su centro laboral.	19	14.7%	30	23.3%	27	20.9%	31	24.0%	22	17.1%
17. Se preocupa en cumplir los objetivos y metas que busca la dirección.	20	15.5%	30	23.3%	30	23.3%	23	17.8%	26	20.2%
18. Comparte los valores de su centro laboral.	24	18.6%	37	28.7%	29	22.5%	25	19.4%	14	10.9%

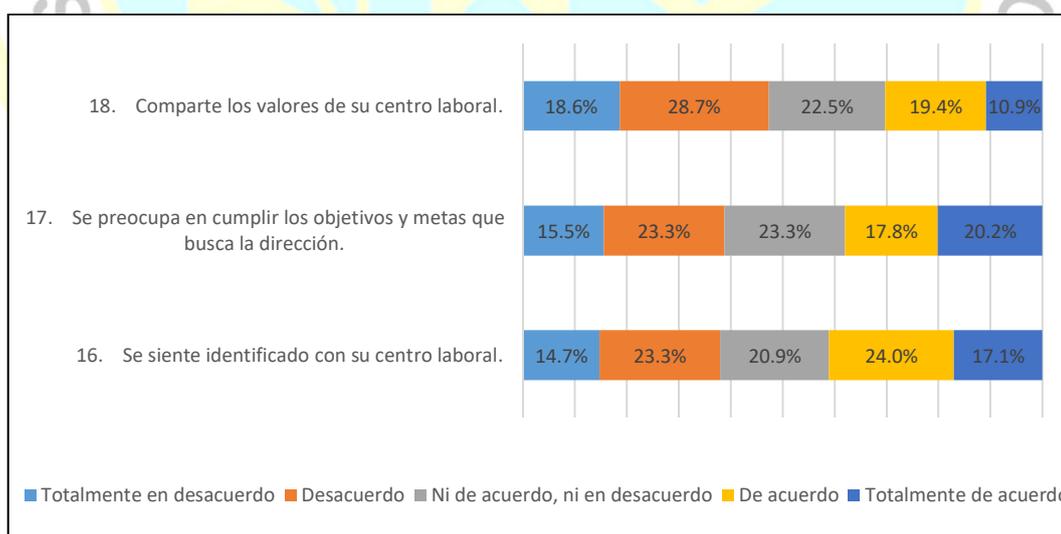


Figura 5. Compromiso afectivo.

Tabla 5, en referencia a si se siente identificado con su centro laboral el 38% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 20,9% mencionó que ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 41,1% indicó que están totalmente de acuerdo y de acuerdo.

En segundo lugar, en cuanto a si se preocupa en cumplir los objetivos y metas que busca la dirección el 38,8% evidenció que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 23,3% recalzó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 38% acotó que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, con respecto a si comparte los valores de su centro laboral el 47,3% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 22,5% indicó que ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 30,3% mencionó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 6
Distribución de frecuencia absolutas y relativas del Compromiso normativo

	TED		DS		NDANED		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
19. Ah desarrollado un vínculo moral con la dirección.	28	21.7%	27	20.9%	37	28.7%	24	18.6%	13	10.1%
20. Coopera en los objetivos de la dirección por las presiones internas que ejercen en su persona.	22	17.1%	26	20.2%	22	17.1%	43	33.3%	16	12.4%

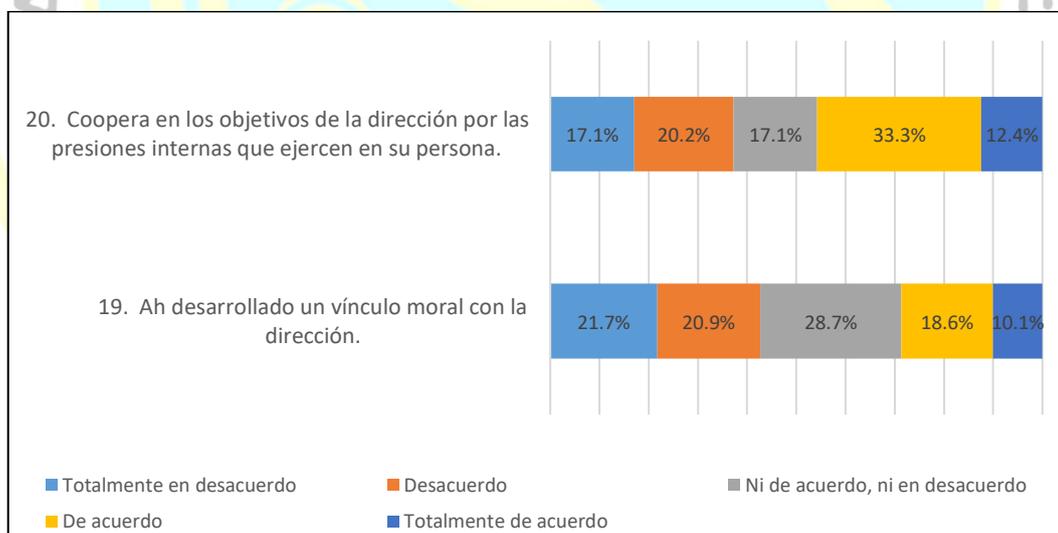


Figura 6. Compromiso normativo.

Tabla 6, en referencia a si se siente identificado con su centro laboral el 42,6% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 28,7% mencionó que ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el otro 28,7% indicó que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto a si coopera en los objetivos de la dirección por las presiones internas que ejercen en su persona el 37,3% evidenció que está totalmente en

desacuerdo y en desacuerdo, el 17,1% recalzó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 45,7% acotó que están totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 7

Distribución de frecuencia absolutas y relativas del Compromiso de continuidad

	TED		DS		NDANED		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21. Mantiene un vínculo laboral con la dirección netamente por temas económicos.	25	19.4%	33	25.6%	25	19.4%	21	16.3%	25	19.4%
22. Mantiene un vínculo laboral con la dirección por la antigüedad de tiempo que viene laborando en ella.	35	27.1%	13	10.1%	35	27.1%	20	15.5%	26	20.2%
23. Mantiene un vínculo laboral con la dirección por los beneficios económicos y sociales que le brinda.	35	27.1%	13	10.1%	35	27.1%	20	15.5%	26	20.2%

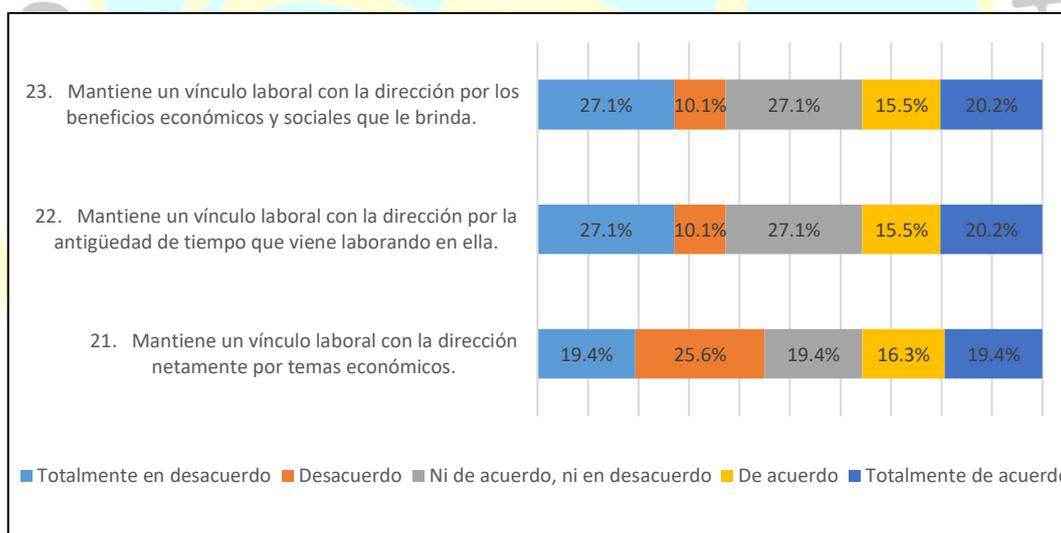


Figura 7. Compromiso de continuidad.

Tabla 7, en referencia a si mantiene un vínculo laboral con la dirección netamente por temas económicos el 45% mencionó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 19,4% mencionó que ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 35,7% indicó que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto a si mantiene un vínculo laboral con la dirección por la antigüedad de tiempo que viene laborando en ella el 37,2% evidenció que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 27,1% recalzó que esta ni

de acuerdo, ni en desacuerdo y el 35,7% acotó que están totalmente de acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, con respecto a si mantiene un vínculo laboral con la dirección por los beneficios económicos y sociales que le brinda el 37,2% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 27,1% indicó que ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 35,7% mencionó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo.

C. Prueba de normalidad

Para decidir sobre la prueba de hipótesis a emplear, es indispensable realizar el nivel de distribución normal de los datos, para lo cual se empleará la de Kolmogorov Smirnov ya que se cuenta con un tamaño de muestra mayor a 50 participantes.

En vista al criterio del nivel de significancia que se presentan en todos los casos menores al 0.05 se concluye que no presenta una distribución normal. Por lo tanto, se utilizará la Prueba de Rho de Spearman.

Tabla 8
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Estilos de liderazgo	.079	129	.048
Dimensión: liderazgo coercitivo	.118	129	.000
Dimensión: liderazgo benevolente	.129	129	.000
Dimensión: liderazgo consultivo	.097	129	.005
Dimensión: liderazgo participativo	.133	129	.000
Compromiso organizacional	.081	129	.037

a. Corrección de significación de Lilliefors

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

Tabla 9

Correlación de Rho de Spearman entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional

		Estilos de liderazgo	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Estilos de liderazgo	Coefficiente de correlación 1,000	,776**
		Sig. (bilateral) .	,000
		N 129	129
Rho de Spearman	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación ,776**	1,000
		Sig. (bilateral) ,000	.
		N 129	129

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

Tabla 9, los estilos de liderazgo se relacionan significativamente con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima, basados en los resultados obtenidos en la correlación de Rho de Spearman de 0.776 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia de $p = 0.0 < 0.05$.

Hipótesis específica 1

Tabla 10

Correlación de Rho de Spearman entre el liderazgo coercitivo y compromiso organizacional

		Liderazgo coercitivo	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo coercitivo	1,000	,450**
		.	,000
	N	129	129
Compromiso organizacional	Liderazgo coercitivo	,450**	1,000
		,000	.
	N	129	129

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

Tabla 10, el estilo coercitivo se relaciona significativamente con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima, basados en los resultados obtenidos en la correlación de Rho de Spearman de 0.450 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia de $p = 0.0 < 0.05$.

Hipótesis específica 2

Tabla 11

Correlación de Rho de Spearman entre el liderazgo benevolente y compromiso organizacional

		Liderazgo benevolente	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo benevolente	1,000	,608**
			,000
		N	129
	Compromiso organizacional	,608**	1,000
			,000
		N	129

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

Tabla 11, el estilo benevolente se relaciona significativamente con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima, basados en los resultados obtenidos en la correlación de Rho de Spearman de 0.608 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia de $p = 0.0 < 0.05$.

Hipótesis específica 3

Tabla 12

Correlación de Rho de Spearman entre el liderazgo consultivo y compromiso organizacional

		Liderazgo consultivo	Compromiso organizacional	
Rho de Spearman	Liderazgo consultivo	1,000	,587**	
	Compromiso organizacional	,587**	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	129	129

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

Tabla 12, el estilo consultivo se relaciona significativamente con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima, basados en los resultados obtenidos en la correlación de Rho de Spearman de 0.587 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia de $p = 0.0 < 0.05$.

Hipótesis específica 4

Tabla 13

Correlación de Rho de Spearman entre el liderazgo participativo y compromiso organizacional

		Liderazgo participativo	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo participativo	1,000	,517**
	Compromiso organizacional	,517**	1,000
	N	129	129

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

Tabla 13, el estilo participativo se relaciona significativamente con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima, basados en los resultados obtenidos en la correlación de Rho de Spearman de 0.517 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia de $p = 0.0 < 0.05$.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Según el objetivo general planteado: Establecer de qué manera los estilos de liderazgo se relacionan con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima, evidenciamos que el valor de la Prueba de Rho de Spearman es de 0.776 ubicándose en un grado positivo alto y con un nivel de significancia de $p = 0.00 < 0,05$. En el contexto internacional se ha podido evidenciar ciertos problemas en relación a los estilos de liderazgos, como lo muestra el estudio hecho por Granda (2015) donde señala que las organizaciones dependen de diversos supuestos en los valores y las actitudes de los empleados, y las cualidades que tiene el líder resultan sumamente decisivos al momento de lograr buenos resultados. Por otro lado, un estudio con respecto al compromiso organizacional, realizado por Tello (2018), indica que el compromiso organizacional viene siendo afectado por las pocas posibilidades de crecer laboralmente que se le ofrece al empleado. Del mismo modo, en un contexto nacional, Balmaceda (2017) señala que las empresas tienen problemas en hacer que sus trabajadores se sientan identificados con la empresa, asimismo señala que las empresa no trabaja el autoestima la autoestima del personal para interioricen que la puesta en marcha de sus actividades lo realicen en base a su convicción. Por otra parte, Vásquez (2018) resalta la falta de ser guía para los demás por parte de los directivos, puesto que las muchos individuos no quieren adquirir más responsabilidades por medio a fracasar y esperar a que los lideren en vez de liderar en sus organizaciones. Por ende, en la actualidad es relevante la gestión de los trabajadores, ya que por medio de ello se reconoce la labor que desempeñan, haciendo que el personal se sienta comprometido con la misma. Todo jefe o líder está cargo de mantener unida a su organización y está a la expectativa que sus

colaboradores tengan un elevado rendimiento en su trabajo, no obstante, el problema ocurre si el trabajador está descontento con su labor, puesto que de este modo la eficiencia se reduce. No es suficiente contar con trabajadores talentosos que realicen una labor impecable, puesto que también se requiere retenerlos por mucho tiempo para que de esta forma la institución saque provecho de sus esfuerzos. Un elevado compromiso organizacional suele caracterizarse por la cooperación y aprobación de objetivos y convicciones organizacionales, como las ganas de trabajar en beneficio de la organización y las ganas de continuar en esta.

Según el objetivo específico 1 planteado: Establecer de qué manera los estilos de liderazgo coercitivo se relacionan con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima, evidenciamos que el valor de la Prueba de Rho de Spearman es de 0.450 ubicándose en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia de $p = 0.00 < 0,05$. De acuerdo a las teorías Vásquez (2018) que se basó en el trabajo de investigación de 4 estilos de liderazgo realizada por Likert del año 1975, mencionan que el liderazgo coercitivo se caracterizan por ser en extremo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario cuyo control es fuerte en cada actividad dada en la empresa. Es el sistema más duro y cerrado. Considerando lo expuesto anteriormente, los hallazgos encontrados en Macías (2015), señalan que uno de los estilos predominantes en SERLI el autoritario debido a que un grupo de trabajadores tuvieron se vieron limitados por la falta un ambiente laboral adecuado, asimismo por la poca motivación e incentivos

Según el objetivo específico 2 planteado: Establecer de qué manera los estilos de liderazgo benevolente se relacionan con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima, evidenciamos que el valor de la Prueba de Rho de Spearman es de 0.608 ubicándose en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia de $p = 0.00 < 0,05$. De acuerdo a las teorías Bateman y Snell (2009) mencionan que los grandes líderes no solo tienen que tener un gran empuje, también es de ayuda tener una conducta extrovertida: esta tiene una relación fuerte para que surja el liderazgo y su eficiencia. Asimismo, es de suma importancia el poder, la enorme necesidad por tener ese poder en vez de ser seguidor. Esta necesidad hace que los individuos influyen a otros y mantienen el interés y la complacencia en el liderazgo.

Si la carencia de poder se da de manera moral y colectiva constructiva, los líderes deben inspirar bastante fiabilidad, respeto y compromiso con su panorama. Considerando lo expuesto anteriormente, los hallazgos encontrados en Rosero (2014) señalan que no se puede tener una clase de liderazgo en la organización. Aunque, para tener una administración efectiva los líderes deben estar al pendiente de cuál es la clase que les ayude a administrar apropiadamente, en el escenario indicado y con el equipo apropiado teniendo en cuenta que este liderazgo influye en el clima laboral.

Según el objetivo específico 3 planteado: Establecer de qué manera los estilos de liderazgo consultivo se relacionan con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima, evidenciamos que el valor de la Prueba de Rho de Spearman es de 0.587 ubicándose en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia de $p = 0.00 < 0,05$. De acuerdo a las teorías de Newstrom (2007) menciona que las habilidades que debe tener un líder es la capacidad de tener un trabajo efectivo con las personas y edificar el trabajo en equipo. Incluyendo muchos comportamientos: dar energía a las personas, feedback, practicar, interesarse por estos, manifestar empatía y susceptibilidad, manifestar conmiseración y apoyo para los individuos que los necesiten. Inclusive un sondeo realizado por Gallup indica que muchos trabajadores calificaban como relevante “contar con un jefe interesado por sus pagos y los servicios”. No existe que no tenga buenas destrezas humanas en ningún nivel organizacional. La carencia de capacidades humanas ha generado el fracaso para la mayoría de administradores. Por otro lado, Bohlander, Snell y Morris (2018) indica las personas quieren sentir que forman parte de la institución, y no ser solo empleados en ésta. Las distinciones de clases y de facultad por lo general separan a los individuos y aumentan cualquier discrepancia que existe entre estas. Los conflictos “nosotros contra ellos” surgieron convencionalmente entre gerentes, trabajadores y sindicatos son sustituidas con perspectivas que apoyan la gestión del trabajo. Los entornos de trabajo equitativos reprimen las distinciones de clases y de facultad y, en el camino, aumentan la cooperación y el trabajo en equipo, Si se presenta tal caso, la eficiencia mejorará con los individuos que alguna vez trabajaron por separado empiezan a laborar en equipo.

Según el objetivo específico 4 planteado: Establecer de qué manera los estilos de liderazgo participativo se relacionan con el compromiso organizacional del

personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima, evidenciamos que el valor de la Prueba de Rho de Spearman es de 0.517 ubicándose en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia de $p = 0.00 < 0,05$. De acuerdo a las teorías de Griffin (2011) definen que el liderazgo debe basarse como el empleo de la influencia sin imponer poder para modelar los objetivos grupales o de la organización, incentivar al conducta para lograr objetivos y cooperar en una cultura organizacional, el grupo de atributos, que se les da a las personas que quieren ser líderes. Considerando lo expuesto anteriormente, los hallazgos encontrados en Tucto (2017) concluyeron que la falta de vínculo entre la puesta en práctica del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional notada por los enfermeros. Dicha conclusión lo demuestran los resultados donde el 42.4% de los enfermeros lo percibió en un grado favorable, el 49.5% indico que lo encontró en nivel medianamente favorable y un grupo minoritario representado por el 8.1% en un nivel desfavorable. En cuanto al compromiso del total de la muestra el 51.7% evidencio que su compromiso está en un nivel alto, el 36.7% en un nivel regular y el 11.6% en un nivel bajo

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

El liderazgo coercitivo se relaciona significativamente con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima, puesto que se obtuvo en la Prueba de Rho de Spearman de 0.450, es decir que existe una relación positiva moderada. Por lo tanto, a medida que la comunicación del superior sea efectiva y escuche las sugerencias de su personal será mayor la identificación con cumplir los objetivos y metas que busca la dirección

El liderazgo benevolente se relaciona significativamente con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima, puesto que se obtuvo en la Prueba de Rho de Spearman de 0.608, es decir que existe una relación positiva moderada. Por lo tanto, a medida que el jefe antes de tomar una decisión realice una lluvia de ideas de su equipo de trabajo será mayor la cooperación en el cumplimiento de los objetivos de la dirección.

El liderazgo consultivo se relaciona significativamente con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima, puesto que se obtuvo en la Prueba de Rho de Spearman de 0.587, es decir que existe una relación positiva moderada. Por lo tanto, a medida que los superiores realicen reuniones diarias para mantener coordinada las diversas áreas de la organización será mayor los esfuerzos por mantener integrado al personal.

El liderazgo participativo se relaciona significativamente con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de

Lima, Gobierno Regional de Lima, puesto que se obtuvo en la Prueba de Rho de Spearman de 0.517, es decir que existe una relación positiva moderada. Por lo tanto, a medida que el jefe se encargue de motivar a su equipo de trabajo incrementara el vínculo laboral con la dirección.

Por lo expuesto:

El liderazgo participativo se relaciona significativamente con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud de Lima, Gobierno Regional de Lima, puesto que se obtuvo en la Prueba de Rho de Spearman de 0.776, es decir que existe una relación positiva alta.

6.2 Recomendaciones

Implementar metodologías orientadas a la comunicación efectiva para definir claramente los roles y funciones con el fin de cumplir con éxito los objetivos y metas que busca la dirección.

Fomentar el trabajo en equipo mediante el intercambio de ideas para que de esta manera al tomar una decisión se propicie al máximo la cooperación en el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los integrantes.

Realizar reuniones cuando se considere estrictamente necesario y aplicarla como herramienta para temas que no se puedan solucionar de manera individual y de esta manera mantener coordinado las diversas áreas de la organización.

Diseñar programas de motivación para el personal con el objetivo de lograr la interacción entre ellos mediante sus sugerencias e iniciativas que les apoye en tener un óptimo vínculo laboral.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográficas

- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8 ed.). México: Mc Graw Hill .
- Bohlander, G., Snell, S. y Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos* (17 ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración organizacional* (2 ed.). México: Mc GrawHill .
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* (3 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones* (9 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R., Phillips, J. y Gully, S. (2017). *Comportamiento Organizacional. Administración de pesonas y organizaciones.* (12 ed.). Mexico D.F: Cengage Learning.
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo* (4 ed.). México: Cengage Learning.
- Mochón, F., Mochón, M. y Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias en Casos Latinoamericanos.* México D.F.: Alfaomega.
- Newstrom, N. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Robbins , S. y Judge , T. (2017). *Compromiso organizacional* (17 ed.). México : Pearson .
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administracion* (12 ed.). Juarez: Pearson.
- Schermerhorn , J. (2010). *Administración* (2 ed.). México : Limusa Wiley .
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales.* México D.F., México: Manual moderno.

7.2 Fuentes electrónicas

Balmaceda, B. (2017). *Cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la DISA IV Lima Este, año 2016*. Tesis, Universidad César Vallejo. Recuperado el 05 de enero de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15070/Balmaceda_ABA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Granda, E. (2015). *El estilo de liderazgo y su relación con los contratos psicológicos de los colaboradores de la Gerencia de Talento Humano de una empresa pública*. Tesis, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito. Recuperado el 05 de enero de 2021, de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12795/1/58927_1.pdf

Macías, Z. (2015). *Estilos de liderazgo y la relación con el clima organizacional de los empleados de SERLI*. Tesis, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 05 de enero de 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13132/1/TESIS%20SERLI%20FINALpARAIMPRIMIR%20octubre-12-2015final.pdf>

Mancha, V. (2020). *Liderazgo y clima organizacional percibido por el profesional de enfermería Dirección Regional de Salud, Callao*. Tesis, Universidad Nacional del Callao, Callao. Recuperado el 05 de enero de 2020, de <http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/5075/MANCHA%20ALVAREZ%20doctorado%20-%20Salud%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Medina, R. (2018). *El síndrome de Burnout y el compromiso organizacional en el personal administrativo en los Centros de Educación Superior*. Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 4 de noviembre de 2020, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/27276/1/19%20GTH.pdf>

Riega, A. y Saavedra, J. (2019). *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana 2019*. Tesis, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Recuperado el 05 de enero de 2021, de

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9234/1/2019_Riega-Balarezo.pdf

Rojas, R. (2019). *Clima laboral y compromiso de la Dirección Regional de Salud de Tacna, año 2019*. Tesis, Universidad Privada de Tacna, Tacna. Recuperado el 05 de enero de 2021, de <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/1390/2/Rojas-Minaya-Renato.pdf>

Rosero, E. (2014). *Los estilos de liderazgo y su impacto en el clima organizacional del Xerox Ecuador S.A.* Tesis, Universidad Tecnológica Equinoccional, Quito. Recuperado el 05 de enero de 2020, de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12815/1/59581_1.pdf

Salazar, P. (2018). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana*. Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. Recuperado el 4 de noviembre de 2020, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6348/1/T2694-MDTH-Salazar-Satisfacci%C3%B3n.pdf>

Tello, L. (2018). *Relación del Compromiso Organizacional con la Satisfacción Laboral en el sector calzado de la Provincia de Tungurahua*. Tesis, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 05 de enero de 2021, de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28319/1/43%20GTH.pdf>

Tucto, V. (2017). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional percibida por los enfermeros de la Microred Aparicio Pomares Huánuco; 2017*. Tesis, Universidad de Huánuco, Huánuco. Recuperado el 05 de enero de 2021, de http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/858/T_047_22423072-M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vásquez, W. (2018). *Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017*. Tesis, Universidad César Vallejo. Recuperado el 05 de enero de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16636/Vasquez_GWE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vásquez, W. (2018). *Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017*. Tesis, Universidad César Vallejo. Recuperado el 05 de enero de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16636/Vasquez_GWE.pdf?sequence=1&isAllowed=y



ANEXOS

ANEXO N°01 - CUESTIONARIO

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
Desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

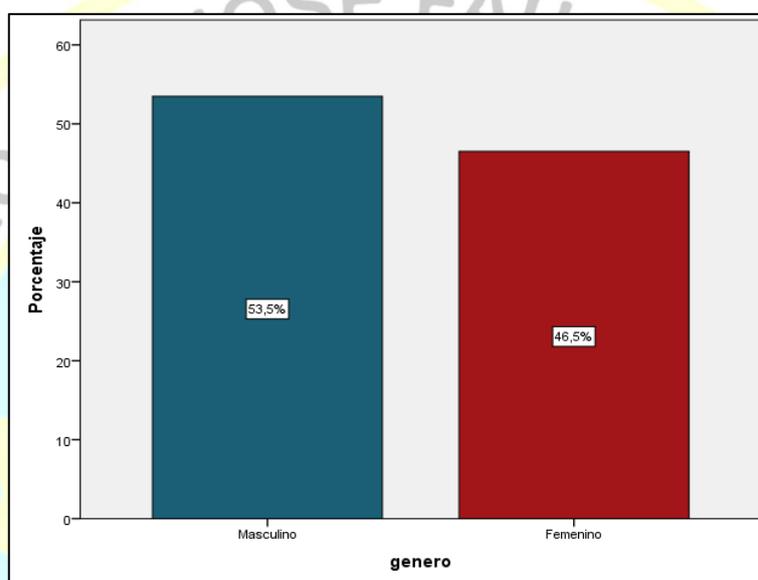
ITEM	5	4	3	2	1
ESTILOS DE LIDERAZGO					
DIMENSIÓN: LIDERAZGO COERCITIVO					
1. Su jefe actúa de forma autoritaria.					
2. Su jefe es poco comunicativo.					
3. Su jefe ordena de manera agresiva.					
4. Su jefe sanciona de manera estricta.					
DIMENSIÓN: LIDERAZGO BENEVOLENTE					
5. Su jefe actúa con condescendencia.					
6. Su jefe delega autoridad.					
7. Su jefe es comprensivo.					
DIMENSIÓN: LIDERAZGO CONSULTIVO					
8. Su jefe es participativo en las actividades laborales.					
9. Su jefe orienta a los demás a como se debe realizar el trabajo.					

10. Su jefe incentiva el trabajo en equipo.					
11. Su jefe es comunicativo.					
DIMENSIÓN: LIDERAZGO PARTICIPATIVO					
12. Su jefe actúa de manera democrática.					
13. Su jefe es muy comunicativo.					
14. Su jefe es amigable.					
15. Su jefe se encarga de motivar a su equipo de trabajo.					
COMPROMISO ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN: COMPROMISO AFECTIVO					
16. Se siente identificado con su centro laboral.					
17. Se preocupa en cumplir los objetivos y metas que busca la dirección.					
18. Comparte los valores de su centro laboral.					
DIMENSIÓN: COMPROMISO NORMATIVO					
19. Ah desarrollado un vínculo moral con la dirección.					
20. Cooperar en los objetivos de la dirección por las presiones internas que ejercen en su persona.					
DIMENSIÓN: COMPROMISO DE CONTINUIDAD					
21. Mantiene un vínculo laboral con la dirección netamente por temas económicos.					
22. Mantiene un vínculo laboral con la dirección por la antigüedad de tiempo que viene laborando en ella.					
23. Mantiene un vínculo laboral con la dirección por los beneficios económicos y sociales que le brinda.					

ANEXO N°02 – DATOS GENERALES

Género del personal administrativo

		f	%
Válido	M	69	53,5
	F	60	46,5
	Total	129	100,0



Se muestra que el 53,5% son del género masculino y el 46,5% son del género femenino.

ANEXO N°03 – DATA DE LA VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD

P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 0	P1 1	P1 2	P1 3	P1 4	P1 5	P1 6	P1 7	P1 8	P1 9	P2 0	P2 1	P2 2	P2 3
5	1	1	2	1	2	1	5	1	1	2	5	3	1	3	5	1	3	5	1	1	1	3
5	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1
5	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	3	1	1	2
5	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	3	1	2	1	3
5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	3	1	1	1	3
1	1	5	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1
1	2	1	1	2	2	2	5	5	3	1	1	2	2	1	1	2	3	3	2	5	1	2
1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1
1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1
1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	2
1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3	2	3	2	3	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	5	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	3
2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1
2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	2	1
1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	1	1	1	2	3
1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	5	1	3	1	3	2	1	1
1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	5	1	1	2	3	1	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5



ANEXO N° 04 – BASE DE DATOS

Género	Estilos de liderazgo	Liderazgo coercitivo	P1	P2	P3	P4	Liderazgo benevolente	P5	P6	P7	Liderazgo consultivo	P8	P9	P10	P11	Liderazgo participativo	P12	P13	P14	P15
2	35	8	2	2	2	2	8	1	4	3	9	3	3	1	2	10	3	2	3	2
1	52	15	3	5	2	5	12	5	2	5	10	1	4	4	1	15	3	3	4	5
1	45	13	4	4	4	1	9	4	4	1	11	4	3	1	3	12	1	2	4	5
2	45	10	1	3	5	1	9	3	5	1	13	3	4	1	5	13	3	3	4	3
2	39	9	1	2	5	1	8	2	5	1	12	5	2	1	4	10	2	3	3	2
2	52	13	4	4	4	1	9	4	4	1	15	3	2	5	5	15	4	5	5	1
1	45	14	3	4	4	3	11	4	4	3	5	1	2	1	1	15	4	3	5	3
1	56	15	5	4	3	3	10	4	3	3	13	5	1	2	5	18	4	5	5	4
1	27	6	3	1	1	1	3	1	1	1	8	1	4	2	1	10	3	2	3	2
1	40	12	4	5	2	1	8	5	2	1	10	3	3	3	1	10	2	1	3	4
2	48	13	3	2	3	5	10	2	3	5	13	5	1	2	5	12	2	4	2	4
2	46	13	5	2	1	5	8	2	1	5	11	3	2	5	1	14	5	5	1	3
1	45	10	2	3	4	1	8	3	4	1	13	2	4	2	5	14	4	3	5	2
1	53	12	1	2	5	4	11	2	5	4	17	2	5	5	5	13	4	4	2	3
2	39	10	2	1	3	4	8	1	3	4	10	4	1	2	3	11	1	5	3	2
1	36	6	1	2	1	2	5	2	1	2	13	4	2	4	3	12	3	2	5	2
2	47	13	5	5	1	2	8	5	1	2	13	3	5	2	3	13	3	5	2	3
2	34	10	4	3	1	2	6	3	1	2	9	3	1	2	3	9	3	1	2	3
1	36	11	4	4	1	2	7	4	1	2	9	2	3	3	1	9	2	3	3	1
2	49	9	1	2	1	5	8	2	1	5	16	4	3	4	5	16	4	3	4	5
2	58	16	4	2	5	5	12	2	5	5	15	5	3	5	2	15	5	3	5	2
2	37	13	5	3	2	3	8	3	2	3	8	1	4	1	2	8	1	4	1	2
1	39	7	1	1	4	1	6	1	4	1	13	1	4	5	3	13	1	4	5	3
2	52	14	4	2	5	3	10	2	5	3	14	4	4	3	3	14	4	4	3	3
2	48	12	4	4	1	3	8	4	1	3	14	1	3	5	5	14	1	3	5	5
1	46	16	4	2	5	5	12	2	5	5	9	2	3	1	3	9	2	3	1	3
1	38	10	4	2	2	2	6	2	2	2	11	3	1	4	3	11	3	1	4	3
1	39	6	1	2	1	2	5	2	1	2	14	5	3	4	2	14	5	3	4	2
1	42	11	2	5	1	3	9	5	1	3	11	2	4	2	3	11	2	4	2	3
1	56	13	2	2	5	4	11	2	5	4	16	4	3	4	5	16	4	3	4	5
1	49	12	1	4	5	2	11	4	5	2	13	4	1	5	3	13	4	1	5	3
1	45	10	3	1	3	3	7	1	3	3	14	5	2	2	5	14	5	2	2	5
1	36	10	2	2	4	2	8	2	4	2	9	4	1	1	3	9	4	1	1	3
1	54	15	4	5	4	2	11	5	4	2	14	4	1	4	5	14	4	1	4	5
1	54	16	2	5	5	4	14	5	5	4	12	2	2	3	5	12	2	2	3	5
1	39	9	3	2	2	2	6	2	2	2	12	2	1	5	4	12	2	1	5	4
1	37	10	1	4	3	2	9	4	3	2	9	1	3	3	2	9	1	3	3	2
2	53	13	3	4	5	1	10	4	5	1	15	5	2	3	5	15	5	2	3	5

1	55	12	3	5	2	2	9	5	2	2	17	4	3	5	5	17	4	3	5	5
2	44	15	4	4	2	5	11	4	2	5	9	3	1	2	3	9	3	1	2	3
2	55	12	1	4	2	5	11	4	2	5	16	4	2	5	5	16	4	2	5	5
2	58	11	2	1	5	3	9	1	5	3	19	4	5	5	5	19	4	5	5	5
1	47	14	5	4	2	3	9	4	2	3	12	4	3	1	4	12	4	3	1	4
1	47	12	3	4	2	3	9	4	2	3	13	2	5	3	3	13	2	5	3	3
1	62	12	2	5	2	3	10	5	2	3	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5
2	51	12	3	4	1	4	9	4	1	4	15	4	4	2	5	15	4	4	2	5
2	49	13	1	4	5	3	12	4	5	3	12	5	2	4	1	12	5	2	4	1
2	37	12	3	4	4	1	9	4	4	1	8	2	2	3	1	8	2	2	3	1
1	37	10	3	2	4	1	7	2	4	1	10	2	2	5	1	10	2	2	5	1
1	43	10	1	2	3	4	9	2	3	4	12	1	2	4	5	12	1	2	4	5
2	55	17	3	5	4	5	14	5	4	5	12	3	2	3	4	12	3	2	3	4
2	43	12	5	1	4	2	7	1	4	2	12	1	4	4	3	12	1	4	4	3
1	51	8	1	4	1	2	7	4	1	2	18	5	5	5	3	18	5	5	5	3
2	50	14	4	4	4	2	10	4	4	2	13	3	4	1	5	13	3	4	1	5
2	27	6	3	1	1	1	3	1	1	1	8	1	4	2	1	10	3	2	3	2
2	43	13	3	3	5	2	8	4	3	1	11	2	1	4	4	11	2	1	4	4
2	41	12	2	4	2	4	3	1	1	1	13	2	3	5	3	13	2	3	5	3
2	42	10	1	2	4	3	8	1	5	2	12	5	4	1	2	12	5	4	1	2
2	44	13	3	1	4	5	9	3	3	3	11	4	2	4	1	11	4	2	4	1
1	37	8	1	1	1	5	9	2	5	2	10	5	1	3	1	10	5	1	3	1
2	54	16	5	2	4	5	8	3	3	2	15	5	3	2	5	15	5	3	2	5
2	52	13	5	4	2	2	9	3	4	2	15	5	2	3	5	15	5	2	3	5
2	43	17	4	5	5	3	10	5	1	4	8	2	4	1	1	8	2	4	1	1
2	47	11	4	2	4	1	12	5	4	3	12	2	5	2	3	12	2	5	2	3
1	52	10	2	4	2	2	12	4	4	4	15	3	5	4	3	15	3	5	4	3
2	50	12	3	4	3	2	14	4	5	5	12	4	3	3	2	12	4	3	3	2
1	41	11	2	4	3	2	8	5	1	2	11	1	4	5	1	11	1	4	5	1
2	42	10	2	2	2	4	8	3	2	3	12	3	5	1	3	12	3	5	1	3
1	41	9	3	3	1	2	10	2	4	4	11	2	2	3	4	11	2	2	3	4
1	43	11	2	2	4	3	10	1	5	4	11	1	3	3	4	11	1	3	3	4
1	45	12	3	1	4	4	13	4	5	4	10	1	2	5	2	10	1	2	5	2
1	35	13	3	2	3	5	8	3	3	2	7	2	3	1	1	7	2	3	1	1
1	41	13	1	4	4	4	10	4	3	3	9	2	2	1	4	9	2	2	1	4
1	44	17	3	5	5	4	7	1	5	1	10	5	2	2	1	10	5	2	2	1
1	27	6	3	1	1	1	3	1	1	1	8	1	4	2	1	10	3	2	3	2
1	31	8	2	3	1	2	5	3	1	1	9	1	3	2	3	9	1	3	2	3
2	54	12	4	5	1	2	8	3	2	3	17	4	3	5	5	17	4	3	5	5
1	41	10	2	4	1	3	11	4	4	3	10	3	2	2	3	10	3	2	2	3
1	45	16	2	5	4	5	9	2	3	4	10	1	3	1	5	10	1	3	1	5
1	41	14	5	3	1	5	9	3	3	3	9	2	3	3	1	9	2	3	3	1
1	54	13	2	3	5	3	13	3	5	5	14	5	2	4	3	14	5	2	4	3
1	27	6	3	1	1	1	3	1	1	1	8	1	4	2	1	10	3	2	3	2
2	32	6	1	2	2	1	8	5	1	2	9	1	2	5	1	9	1	2	5	1

2	46	11	4	4	2	1	9	3	2	4	13	2	5	2	4	13	2	5	2	4
2	45	14	4	2	5	3	11	4	5	2	10	3	3	1	3	10	3	3	1	3
2	44	15	5	2	4	4	7	2	3	2	11	4	4	1	2	11	4	4	1	2
1	46	9	3	3	1	2	11	4	3	4	13	5	3	1	4	13	5	3	1	4
1	27	6	3	1	1	1	3	1	1	1	8	1	4	2	1	10	3	2	3	2
1	43	11	3	5	2	1	14	4	5	5	9	2	2	1	4	9	2	2	1	4
1	48	11	3	4	2	2	13	4	5	4	12	3	5	1	3	12	3	5	1	3
2	46	13	5	1	5	2	5	2	1	2	14	5	5	2	2	14	5	5	2	2
2	42	7	1	1	4	1	11	2	5	4	12	1	5	5	1	12	1	5	5	1
1	27	6	3	1	1	1	3	1	1	1	8	1	4	2	1	10	3	2	3	2
2	27	6	3	1	1	1	3	1	1	1	8	1	4	2	1	10	3	2	3	2
1	27	6	3	1	1	1	3	1	1	1	8	1	4	2	1	10	3	2	3	2
1	46	10	5	3	1	1	8	2	4	2	14	3	5	3	3	14	3	5	3	3
1	50	12	2	2	4	4	8	1	3	4	15	4	4	4	3	15	4	4	4	3
2	46	12	1	4	2	5	6	1	3	2	14	3	4	3	4	14	3	4	3	4
2	40	10	1	5	3	1	8	2	1	5	11	3	2	5	1	11	3	2	5	1
1	54	12	3	4	3	2	10	4	4	2	16	3	5	4	4	16	3	5	4	4
2	42	12	2	3	2	5	10	5	4	1	10	3	3	3	1	10	3	3	3	1
2	56	11	1	4	1	5	15	5	5	5	15	5	3	5	2	15	5	3	5	2
2	37	7	1	1	3	2	6	1	1	4	12	2	5	4	1	12	2	5	4	1
1	43	13	4	1	5	3	10	4	4	2	10	3	1	1	5	10	3	1	1	5
1	47	13	4	4	4	1	4	1	2	1	15	5	4	3	3	15	5	4	3	3
1	50	14	3	4	4	3	10	2	5	3	13	2	5	2	4	13	2	5	2	4
1	44	8	2	3	1	2	8	2	2	4	14	4	4	5	1	14	4	4	5	1
1	43	11	4	1	3	3	12	3	5	4	10	3	3	2	2	10	3	3	2	2
1	43	13	2	4	2	5	8	1	4	3	11	1	2	5	3	11	1	2	5	3
2	45	6	1	2	1	2	7	1	5	1	16	3	5	4	4	16	3	5	4	4
2	35	11	2	2	4	3	10	5	4	1	7	1	2	3	1	7	1	2	3	1
2	27	6	3	1	1	1	3	1	1	1	8	1	4	2	1	10	3	2	3	2
2	37	9	2	2	3	2	6	3	2	1	11	4	2	1	4	11	4	2	1	4
2	46	8	4	1	1	2	14	5	5	4	12	2	3	4	3	12	2	3	4	3
2	40	13	2	5	1	5	7	3	3	1	10	3	2	1	4	10	3	2	1	4
1	27	6	3	1	1	1	3	1	1	1	8	1	4	2	1	10	3	2	3	2
1	48	10	2	5	2	1	12	5	3	4	13	5	3	2	3	13	5	3	2	3
2	50	11	1	4	1	5	11	5	2	4	14	4	4	2	4	14	4	4	2	4
2	47	12	1	1	5	5	7	4	1	2	14	3	3	4	4	14	3	3	4	4
2	44	12	3	3	1	5	12	4	5	3	10	3	1	3	3	10	3	1	3	3
1	43	10	2	4	1	3	9	4	1	4	12	4	2	3	3	12	4	2	3	3
2	35	9	1	4	2	2	6	1	1	4	10	3	2	1	4	10	3	2	1	4
1	41	7	1	2	2	2	10	4	2	4	12	2	4	3	3	12	2	4	3	3
1	39	12	1	4	5	2	11	3	5	3	8	1	2	4	1	8	1	2	4	1
1	48	11	3	2	5	1	11	2	4	5	13	5	2	3	3	13	5	2	3	3
1	46	14	3	4	3	4	10	5	2	3	11	4	1	5	1	11	4	1	5	1
2	47	11	2	3	4	2	12	5	4	3	12	3	5	2	2	12	3	5	2	2
2	41	8	4	1	2	1	7	3	3	1	13	3	2	3	5	13	3	2	3	5

1	45	16	5	3	4	4	9	5	1	3	10	5	2	2	1	10	5	2	2	1
---	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	---	---	---	----	---	---	---	---

Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	p16	p17	p18	Compromiso normativo	p19	p20	Compromiso de continuidad	p21	p22	p23
18	8	2	3	3	5	4	1	5	1	2	2
22	12	5	2	5	4	3	1	6	4	1	1
26	10	4	4	2	9	4	5	7	1	3	3
26	10	3	5	2	5	1	4	11	1	5	5
20	9	2	5	2	2	1	1	9	1	4	4
33	10	4	4	2	8	4	4	15	5	5	5
23	12	4	4	4	8	3	5	3	1	1	1
28	9	4	2	3	7	5	2	12	2	5	5
14	3	1	1	1	7	3	4	4	2	1	1
21	8	5	2	1	8	4	4	5	3	1	1
28	10	2	3	5	6	3	3	12	2	5	5
22	8	2	1	5	7	5	2	7	5	1	1
25	8	3	4	1	5	2	3	12	2	5	5
28	11	2	5	4	2	1	1	15	5	5	5
19	8	1	3	4	3	2	1	8	2	3	3
21	5	2	1	2	6	1	5	10	4	3	3
25	9	5	2	2	8	5	3	8	2	3	3
22	6	3	1	2	8	4	4	8	2	3	3
18	7	4	1	2	6	4	2	5	3	1	1
27	9	2	2	5	4	1	3	14	4	5	5
29	13	3	5	5	7	4	3	9	5	2	2
22	8	3	2	3	9	5	4	5	1	2	2
22	6	1	4	1	5	1	4	11	5	3	3
25	10	2	5	3	6	4	2	9	3	3	3
31	8	4	1	3	8	4	4	15	5	5	5
26	12	3	4	5	7	4	3	7	1	3	3
23	7	3	2	2	6	4	2	10	4	3	3
15	5	2	1	2	2	1	1	8	4	2	2
22	10	5	2	3	4	2	2	8	2	3	3
31	11	2	5	4	6	2	4	14	4	5	5
25	11	4	5	2	3	1	2	11	5	3	3
24	6	2	2	2	6	3	3	12	2	5	5
21	8	2	4	2	6	2	4	7	1	3	3
34	11	5	4	2	9	4	5	14	4	5	5
30	14	5	5	4	3	2	1	13	3	5	5
26	6	2	2	2	7	3	4	13	5	4	4
18	9	4	3	2	2	1	1	7	3	2	2
30	10	4	5	1	7	3	4	13	3	5	5
29	9	5	2	2	5	3	2	15	5	5	5
24	9	3	3	3	7	4	3	8	2	3	3

32	11	4	2	5	6	1	5	15	5	5	5
28	10	2	5	3	3	2	1	15	5	5	5
27	9	4	2	3	9	5	4	9	1	4	4
24	9	4	2	3	6	3	3	9	3	3	3
33	11	5	3	3	7	2	5	15	5	5	5
24	8	3	2	3	4	3	1	12	2	5	5
23	12	4	5	3	5	1	4	6	4	1	1
17	8	5	2	1	4	3	1	5	3	1	1
22	7	2	4	1	8	3	5	7	5	1	1
30	10	3	3	4	6	1	5	14	4	5	5
31	14	5	4	5	6	3	3	11	3	4	4
24	7	2	3	2	7	5	2	10	4	3	3
24	10	5	3	2	3	1	2	11	5	3	3
26	9	4	3	2	6	4	2	11	1	5	5
14	3	1	1	1	7	3	4	4	2	1	1
26	8	4	3	1	6	3	3	12	4	4	4
20	3	1	1	1	6	2	4	11	5	3	3
16	8	1	5	2	3	1	2	5	1	2	2
19	9	3	3	3	4	3	1	6	4	1	1
15	8	2	4	2	2	1	1	5	3	1	1
28	9	4	3	2	7	5	2	12	2	5	5
31	9	2	4	3	9	5	4	13	3	5	5
21	9	3	2	4	9	4	5	3	1	1	1
27	13	5	3	5	6	4	2	8	2	3	3
25	9	3	3	3	6	2	4	10	4	3	3
26	12	2	5	5	7	3	4	7	3	2	2
21	8	5	1	2	6	2	4	7	5	1	1
19	8	3	2	3	4	2	2	7	1	3	3
27	10	2	4	4	6	3	3	11	3	4	4
25	10	1	5	4	4	2	2	11	3	4	4
26	13	4	5	4	4	3	1	9	5	2	2
16	8	3	3	2	5	3	2	3	1	1	1
24	10	4	3	3	5	1	4	9	1	4	4
19	7	1	5	1	8	3	5	4	2	1	1
14	3	1	1	1	7	3	4	4	2	1	1
20	7	3	2	2	5	2	3	8	2	3	3
32	8	3	2	3	9	4	5	15	5	5	5
25	11	4	4	3	6	2	4	8	2	3	3
27	9	2	3	4	7	2	5	11	1	5	5
22	9	3	3	3	8	5	3	5	3	1	1
26	11	3	4	4	5	2	3	10	4	3	3
14	3	1	1	1	7	3	4	4	2	1	1
19	9	5	2	2	3	1	2	7	5	1	1
27	9	3	2	4	8	4	4	10	2	4	4
24	11	4	5	2	6	4	2	7	1	3	3

20	8	3	3	2	7	5	2	5	1	2	2
26	11	4	3	4	6	3	3	9	1	4	4
14	3	1	1	1	7	3	4	4	2	1	1
31	14	4	5	5	8	3	5	9	1	4	4
27	13	4	5	4	7	3	4	7	1	3	3
18	6	2	2	2	6	5	1	6	2	2	2
19	10	2	4	4	2	1	1	7	5	1	1
14	3	1	1	1	7	3	4	4	2	1	1
14	3	1	1	1	7	3	4	4	2	1	1
14	3	1	1	1	7	3	4	4	2	1	1
25	8	2	4	2	8	5	3	9	3	3	3
22	8	1	3	4	4	2	2	10	4	3	3
22	6	1	3	2	5	1	4	11	3	4	4
21	8	2	1	5	6	1	5	7	5	1	1
28	9	4	3	2	7	3	4	12	4	4	4
18	8	4	3	1	5	2	3	5	3	1	1
29	15	5	5	5	5	1	4	9	5	2	2
14	6	2	1	3	2	1	1	6	4	1	1
26	10	4	4	2	5	4	1	11	1	5	5
21	4	1	2	1	8	4	4	9	3	3	3
28	11	3	5	3	7	3	4	10	2	4	4
21	9	2	3	4	5	2	3	7	5	1	1
23	12	3	5	4	5	4	1	6	2	2	2
26	9	2	4	3	6	2	4	11	5	3	3
23	8	2	5	1	3	1	2	12	4	4	4
20	11	5	4	2	4	2	2	5	3	1	1
14	3	1	1	1	7	3	4	4	2	1	1
20	7	3	2	2	4	2	2	9	1	4	4
29	14	5	5	4	5	4	1	10	4	3	3
25	9	4	4	1	7	2	5	9	1	4	4
14	3	1	1	1	7	3	4	4	2	1	1
26	11	5	2	4	7	2	5	8	2	3	3
26	11	5	2	4	5	1	4	10	2	4	4
22	8	4	2	2	2	1	1	12	4	4	4
27	12	4	5	3	6	3	3	9	3	3	3
26	11	4	3	4	6	2	4	9	3	3	3
24	10	3	3	4	5	1	4	9	1	4	4
22	10	4	2	4	3	1	2	9	3	3	3
22	11	3	5	3	5	1	4	6	4	1	1
25	11	2	4	5	5	3	2	9	3	3	3
24	10	5	2	3	7	3	4	7	5	1	1
23	12	5	4	3	5	2	3	6	2	2	2
25	7	3	3	1	5	4	1	13	3	5	5
23	11	5	3	3	8	5	3	4	2	1	1

[Indique los nombres y apellidos completos del asesor o director]

ASESOR

[Indique los nombres y apellidos completos del presidente]

PRESIDENTE

[Indique los nombres y apellidos completos del secretario]

SECRETARIO

[Indique los nombres y apellidos completos del primer vocal]

VOCAL

