



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
UNIDAD DE POSGRADO**

**LIDERAZGO DEMOCRÁTICO Y COMPROMISO
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
COMERCIO EXTERIOR, TURISMO Y ARTESANÍA DE
LORETO, 2019**

**PRESENTADA POR
ROBNER RIVAS RIVADENEIRA**

**ASESOR
JAIME AGUSTÍN SÁNCHEZ ORTEGA**

TESIS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

**IQUITOS – PERÚ
2021**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

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



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
SECCIÓN DE POSGRADO**

**LIDERAZGO DEMOCRÁTICO Y COMPROMISO
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
COMERCIO EXTERIOR, TURISMO Y ARTESANÍA DE
LORETO, 2019.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
GESTIÓN PÚBLICA**

PRESENTADO POR:

ROBNER RIVAS RIVADENEIRA

ORCID: 0000-0003-3483-5295

ASESOR:

Dr. JAIME AGUSTÍN SÁNCHEZ ORTEGA

ORCID: 0000-0002-2916-7213

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
SISTEMA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO**

IQUITOS, PERÚ

2021

Dedicatoria

A mis queridos hijos: Robner Renzo,
Gino Marcelo, y Mathias Sebastián;
por ser la fuerza que me impulsa a
seguir en constante capacitación.

Agradecimiento

A nuestro Divino Creador, a mis Maestros de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas de la UNAP y a mis Maestros de la Maestría en Gestión Pública de la USMP por sus sabias enseñanzas.

Índice de contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido	iv
Índice de tablas y figuras	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	17
1.1. Antecedentes de la investigación	18
1.2. Bases teóricas	22
1.3. Definición de términos básicos	50
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES	52
2.1. Formulación de la hipótesis principal y derivados	52
2.2. Variables y definición operacional	52
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.1. Diseño metodológico	55
3.2. Diseño muestral	56
3.3. Técnica de recolección de datos	57
3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	58
3.5. Aspectos éticos	58
CAPÍTULO IV RESULTADOS	59
CAPÍTULO V DISCUSIÓN	72
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	79
FUENTES DE INFORMACIÓN	80

Anexo 1: Matriz de consistencia

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

Anexo 3: Validación de instrumentos

Anexo 4: Reporte Turnitin

Anexo 6: Análisis de confiabilidad

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable 1: Liderazgo democrático	54
Tabla 2 Operacionalización de la variable 2: Compromiso organizacional ...	54
Tabla 3 Liderazgo democrático en la DIRCETURA Loreto.....	59
Tabla 4 Características personales del liderazgo democrático	60
Tabla 5 Función directiva del liderazgo democrático.....	61
Tabla 6 Orientación al resultado del liderazgo democrático	62
Tabla 7 Compromiso organizacional en la DIRCETURA Loreto.	63
Tabla 8 Componente afectivo del compromiso organizacional	64
Tabla 9 Componente de continuidad del compromiso organizacional.....	65
Tabla 10 Componente normativo del compromiso organizacional	66
Tabla 11 Prueba de normalidad de las dimensiones de la variable 1 y la variable 2.....	67
Tabla 12 Relación entre el liderazgo democrático y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.	68
Tabla 13 Relación entre las características personales y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.	69
Tabla 14 Relación entre la función directiva y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.	70
Tabla 15 Relación entre la orientación al resultado y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.	71

Índice de figuras

Figura 1. Liderazgo democrático en la DIRCETURA Loreto	59
Figura 2. Características personales del liderazgo democrático	60
Figura 3. Función directiva del liderazgo democrático	61
Figura 4. Orientación al resultado del liderazgo democrático	62
Figura 5. Compromiso organizacional en la DIRCETURA Loreto.	63
Figura 6. Componente afectivo del compromiso organizacional	64
Figura 7. Componente de continuidad del compromiso organizacional	65
Figura 8. Componente normativo del compromiso organizacional	66

RESUMEN

La investigación ha tenido como objetivo, determinar el grado de relación entre el liderazgo democrático y el compromiso organizacional en la Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía de Loreto, 2019; Método de investigación de enfoque cuantitativo, tipo básica, de nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. Una muestra de 137 colaboradores de una población de 218 personas, siendo estos encuestados a través de un cuestionario. Resultado: se determinó que el liderazgo democrático es regular, respecto a la percepción del 48% de colaboradores, al mismo tiempo, el 36% lo califica como deficiente. En cuanto al compromiso organizacional, se evidencia que el 48% se encuentra comprometido regularmente (nivel medio), al igual que el 36% demuestra tener un compromiso bajo. Conclusión: el liderazgo democrático se relaciona significativamente con el compromiso organizacional, de igual forma las Dimensiones de la variable liderazgo democrático, como son las características personales, la función directiva y la orientación al resultado se relacionan significativamente con el compromiso organizacional.

Palabras clave: Liderazgo; Organización; Administración pública; Turismo.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the degree of relationship between democratic leadership and organizational commitment in the Regional Directorate of Foreign Trade, Tourism and Crafts of Loreto, 2019; Research method with a quantitative approach, basic type, correlational level and non-experimental cross-sectional design. A sample of 137 collaborators from a population of 218 people, these being surveyed through a questionnaire. Result: it was determined that democratic leadership is regular, with respect to the perception of 48% of employees, at the same time, 36% rate it as deficient. Regarding the organizational commitment, it is evidenced that 48% are regularly committed (medium level), just as 36% show that they have a low commitment. Conclusion: Democratic leadership is significantly related to organizational commitment, in the same way the dimensions of democratic leadership, such as personal characteristics, directive function and orientation to the result are significantly related to organizational commitment.

Keywords: Leadership; Organization; Public administration; Tourism.

INTRODUCCIÓN

Desde el contexto global, el liderazgo viene siendo considerado un tema muy importante para el éxito de las organizaciones estatales, ya sea de manera pronto o a futuro, pues se centra en el capital humano para lograr conseguir el cambio que busca, sin embargo, el objetivo final de las organizaciones es adaptarse a las necesidades del sector (Caillier, 2020). En la actualidad hablar sobre el tema del liderazgo democrático, es de suma importancia, puesto que ha tomado presencia en los diversos ámbitos laborales, pues se ha convertido en el factor principal para identificar a los trabajadores con la institución, o la integración de los mismos con los objetivos y metas institucionales, de lograrse esta dinámica hay más posibilidades de que el personal se mantenga firme en la institución, y desarrolle sus capacidades, habilidades y conocimientos, a través del trabajo en equipo. (Salvador y Sánchez, 2018)

La actual problemática sanitaria que enfrenta el mundo por el COVID-19 ha provocado que se declare pandemia global, pues su acelerada propagación en América Latina y Estados Unidos, superó los 100, 000 casos y los 1,500 fallecidos. Es así que, al seis de abril del 2020, Latinoamérica acumulo más de 27000 casos confirmados, y cerca de 900 fallecidos, siendo Brasil con 10,278 casos considerado el país más afectado, seguido por Chile 4,161, Ecuador 3,465, Perú, Panamá, Argentina y México. (Pierre y Harris, 2020)

Sin embargo, en la actualidad ha surgido una crisis que viene afectando a gran parte del mundo, es así que hasta la fecha se estima que la economía global podría reducir su desarrollo al 1.5% para el 2020 en el resultado más grave, observando al 3.2% logrado hace un año (El País, 2020). Asimismo, también se estiman a nivel mundial que 4 de cada 5 colaboradores están soportando los resultados del aislamiento total o intermedio de comunidades enteras que distintos gobiernos se han visto obligados a forzar a su población. Por lo tanto, se ha visto la necesidad de acondicionarse a la realidad actual, pues de la mano del liderazgo democrático y la administración de recursos humanos como instrumento clave, conviene averiguar que las empresas o instituciones logren alcanzar mejores niveles de competitividad, productividad y excelencia (Ramírez, Espindola, Ruíz, y Hugueth, 2019, p. 168).

En el Perú las instituciones públicas, han tenido que enfrentar este problema, ya que existen deficiencias en cuanto a las cualidades y talentos de las personas para liderar una entidad de estado, lo que dificulta la localización de expertos que cumplan con las características aplicables para liderar, por lo tanto, hay una desaceleración en el crecimiento competitivo de las instituciones peruanas (Guevara, 2018), carencias que se han reflejado aún más debido a la situación crítica que vienen afrontando las autoridades de nuestro país, pues no ha sido ajeno a los efectos generados por el Covid-19; es decir ha afectado la capacidad de gestionar adecuadamente los intereses laborales de sus colaboradores, quienes también vienen sufriendo debido a la falta de liderazgo de las autoridades para conducir y sobrellevar la adaptación de los procesos a realidad actual (Cárdenas, 2020); lo cual ha venido afectando al compromiso de sus trabajadores, pues se evidencia un nivel muy

bajo de compromiso institucional, ello dificulta el cumplimiento de los objetivos establecidos, y la adaptación a los cambios, el nivel de compromiso se ha determinado mediante los factores por conveniencia, afectivo, normativo y por el sentimiento de permanencia, los cuales no han tenido buen resultado en todas las entidades. (Loli, Montgómery, Ceron, y Del Carpio, 2016)

Un claro ejemplo es la Municipalidad Provincial de Ica, que al igual que la mayoría de instituciones públicas tiene deficiencias relacionadas la falta de liderazgo democrático para influir en las actitudes y comportamiento del personal, ello ha generado que los colaboradores no se involucren con el cumplimiento de objetivos, en gran parte se debe a que no sienten valoración a sus capacidades y conocimientos, tampoco sienten que su labor sea reconocida. (Hernández, 2018)

En el ámbito local, se logra evidenciar una problemática preocupante en la DIRCETURA de Loreto, pues los jefes de área carecen de cualidades que definen un líder, por lo que, en cierto modo no muestra la capacidad de dirigir su equipo de trabajo, por falta de comunicación con sus miembros, no tener en claro bien los objetivos y metas y tampoco muestra la autonomía para tomar decisiones, tiene dificultades para formular y diseñar políticas públicas, no logra conseguir que el grupo de personas que dirige sea capaz de ejercer responsabilidad sobre las actividades y funciones designadas a su puesto de trabajo, situación que se ha descontrolado debido a la situación crítica que vive nuestro país frente a la expansión del Covid-19, escenario que afecta directamente al compromiso de los trabajadores, pue se ha observado que le personal tiene dificultades para cumplir con sus metas debido a la carencia en cuanto a la colaboración grupal de labor, además, el personal se muestra

desidioso para tomar decisiones que involucren su trabajo, por otro lado, se evidencia la falta de dedicación para desarrollar sus actividades, dificultando en gran medida al rendimiento en las funciones de su puesto. Dado ello, a través del presente estudio se pretende conocer a profundidad la problemática prevista, relacionada con el liderazgo democrático y el efecto que esta genera en el compromiso organizacional.

Dado ello, se formuló las siguientes preguntas, general: ¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo democrático y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019?; así como específicas: i) ¿Existe relación entre las características personales y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019?; ii) ¿Existe relación entre la función directiva y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019?; iii) ¿Existe relación entre la orientación al resultado y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019?

De igual modo se precisaron objetivos genera: Determinar el grado de relación entre el liderazgo democrático y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019. Y específicos: i) Determinar la relación entre las características personales y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019; ii) Determinar la relación entre la función directiva y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019; iii) Determinar la relación entre la orientación al resultado y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.

Por otro lado, el informe se justifica en la teoría, ya que se tomaron en cuenta postulados teóricos como las Maxwell (2011) que establece que un

líder debe poseer 21 cualidades, y a Goleman (2013) que establece dimensiones relacionadas con la actitud, autoridad y la eficiencia-eficacia que debe mostrar un líder, siendo esta la base para la creación de dimensiones e indicadores que dieron paso a la evaluación de las variables.

De la misma forma, el estudio se justifica en la práctica, pues considero la formación de instrumentos tomando en cuenta los indicadores establecidos por cada variable, siendo estos utilizados para recolectar datos y posteriormente ser analizados; identificando las deficiencias que fueron tomadas en cuenta para su pronta mejora a través de la aplicación de acciones estratégicas.

En la misma línea, el presente estudio se justifica metodológicamente, ya que se utilizó una metodología cuantitativa, de nivel correlacional y diseño no experimental, que permitió desarrollar satisfactoriamente los objetivos propuestos, proceso metodológico, que, además puede ser utilizado en futuras investigaciones relacionados al tema.

Posteriormente la investigación resulto de gran relevancia pues permitió identificar las deficiencias en función al liderazgo democrático y el compromiso organizacional que trasciende en los colaboradores de la DIRCETURA de Loreto, permitiendo de este modo dar solución oportuna a los problemas mejorando las fortalezas y aprovechar las oportunidades presentes, además esta posee gran relevancia social ya que, al dar solución oportuna a los problemas encontrados en la institución, ofrecieron una asistencia de calidad y reaccionaron a las necesidades de la población.

Además, el desarrollo del estudio fue posible, puesto que contó con la colaboración de los jefes y colaboradores de la institución pública, así como los recursos monetarios, materiales y de talento humanos importante en la realización del estudio y consecución de resultados.

Así mismo, se logra evidenciar ciertas limitaciones en la elaboración de esta investigación, siendo estas las que se puntualizan a continuación:

La dificultad para el empleo presencial de los instrumentos de recopilación de información debido a las condiciones de aislamiento social que actualmente vivimos, es por ello que se hizo llegar cada instrumento de manera virtual a cada individuo de la muestra de estudio.

Poca cantidad de información física disponible sobre las cualidades y características del liderazgo democrático y compromiso en la entidad objeto de estudio, por lo que se procedió a pedir información vía email a las autoridades correspondientes.

Por otro lado, cabe precisar que el informe de investigación estuvo conformado por cinco (5) capítulos, tal y como se evidencia a continuación:

Capítulo I, precisa todo aspecto relacionado con el marco teórico de las variables, como son los antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos que contribuyen a la comprensión de la lectura.

Capítulo II, precisa todo aspecto relacionado con la hipótesis genera y específicas, así como la identificación de las variables y su respectiva operacionalización.

Capítulo III, precisa la metodología de la investigación, como es el enfoque, tipo, nivel y diseño del estudio, el diseño muestral, las técnicas de recolección de datos, técnicas estadísticas y aspectos éticos.

Capítulo IV, precisa los resultados de la investigación, como es el análisis descriptivo y la estadística inferencial.

Capítulo V, precisa la discusión de los resultados obtenidos.

Por último, se precisan las conclusiones a las que ha llegado la investigación conforme a los objetivos propuestos; de igual modo se precisan las recomendaciones respecto a las conclusiones establecidas.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El marco teórico está compuesto por un grupo de conceptos de diferentes niveles artículos que buscan orientar un mejor entendimiento de la realidad, el cual incluye pesquisas a cerca del funcionamiento de la sociedad y la teoría sustantiva, como también de conceptos específicos sobre el tema a tratar. En resumen, constituye el conjunto de conceptos que el estudiaador asume como creencias básicas que le permitan determinar el modo de dirigir y observar la realidad. (Dalle, Boniolo, Sautu, Ruth, y Elbert, 2005)

Para Bernal (2006) el marco teórico se refiere básicamente a la ubicación del problema y la determinación de una situación y otros fenómenos, es decir lograr la relación de los resultados por alcanzar y los ya alcanzados, así como también de la definición de nuevos conceptos, tipologías y clasificaciones. Por lo tanto, se considera una presentación de las principales escuelas, teorías y enfoques existentes sobre un tema en específico, en el que muestre el nivel de conocimiento en dicha ciencia, los resultados obtenidos, instrumentos empleados y otros aspectos importantes en el tema.

En resumen, el marco teórico se refiere al conjunto de conceptos e ideas sobre un tema en específico, mediante el cual se muestra el nivel de conocimiento en dicho campo, demostrando los principales resultados, debates e instrumentos empleados.

Antecedentes de la investigación

Es una síntesis conceptual de las investigaciones realizadas sobre el problema a tratar, el cual comprende las conclusiones de cada investigación que pueda ser útil para el desarrollo del trabajo, en tanto se redacta partiendo desde los más antiguos hasta lo más reciente y desde los estudios desarrollados en países extranjeros hasta los que se han hecho en el país y localidad estudiada, siempre dependiendo del tema de investigación. (Hurtado y Toro, 2007)

Se refiere al grupo de trabajos de investigación que anteceden al estudio que se propone, exponiendo de forma resumida algunos trabajos realizados por otros autores que abordan el mismo tema en común y efectúan un proceso de investigación de similar característica, de los cuales se cita el título, el autor, lugar de presentación, fecha, problema, objetivo, procesamientos, resultados y conclusiones. La presentación de los antecedentes son párrafos no enumerados, se pueden eliminar aquellos datos que no sean relevantes. (García, 2004)

Es el conjunto de trabajos o investigaciones realizados por otros autores, donde se abordan un mismo tema en común o los procesos de investigación similar característica, su redacción se realiza teniendo en cuenta, el nombre del autor, el año en que se realizó el estudio, los procesos metodológicos, los resultados y conclusiones.

Antecedentes internacionales

Boada (2017) en su trabajo investigativo desarrollado bajo un tipo descriptiva, de nivel correlacional y diseño no experimental, se tuvo como

población y muestra de estudio a 101 personas, se aplicó la encuesta y el cuestionario como técnica e instrumento. El autor concluyó que la parte superior de las áreas de limpieza y lavandería trata con un estilo de liderazgo paternalista; asimismo la parte superior de la zona de Nutrición se ocupa de un estilo de autoridad de Laissez-faire, y también se reconoció que el estilo de liderazgo supervisado por los superiores de la región no afecta el clima laboral de Northospital.

Avenecer (2016), en su trabajo explicativos de tipo descriptiva y diseño correlacional, siendo la población y muestra compuesta por 50 individuos, siendo el cuestionario como instrumento, alcanzando a la conclusión que: el liderazgo que los supervisores proporcionan a sus trabajadores es positiva, puesto que aplican estrategias de liderazgo con el fin de desarrollar ciertas cualidades o dones de los colaboradores, en la cual se confirma que se sienten motivados y un nivel alto de desempeño. El jefe aplica sus capacidades y aptitudes para que el personal mantenga un desempeño elevado y lleguen a sus objetivos, esa energía se transmite a cada una de las personas del grupo laboral, ya que certifican que son seguidores de un pionero.

Antecedentes nacionales

Hernández (2018), este trabajo de tesis se basó en un estudio de tipo no experimental y diseño correlacional, cuya población de estudio estuvo constituida por 250 trabajadores; se empleó un cuestionario de preguntas por cada indicador. Concluyó que las técnicas y estrategias necesarias permitieron que las actividades de la municipalidad se gestionen y se

administren de la manera correcta; asimismo, la institución pone énfasis en el cumplimiento de sus normativas y brinda motivación e incentivos a su personal encargado de las diferentes actividades y operaciones, a fin de alcanzar los objetivos y las metas establecidas.

Salvador y Sánchez (2018), siendo su trabajo de tesis de tipo descriptivo - correlacional y diseño no experimental, cuya población de estudio fue de 130 formadores; la investigación determinó que, el liderazgo persistente en los directivos establece una asociación positiva y moderadas con el compromiso de los docentes pertenecientes a la Red Educativa N° 22- UGEL 01, ya que en gran medida el liderazgo directivo es calificado de acuerdo a la percepción de los docentes de manera moderada (46%), y en menor porcentaje viene siendo calificada como débil.

Suarez (2018), en su estudio realizado bajo un tipo descriptivo y de diseño no experimental, cuya población y muestra fue establecida por 79 personas; la investigación determinó un nivel elevado de compromiso en los trabajadores de una institución pública y el estudio concluyó que la mayoría de los colaboradores se sienten enfocadas en la labor o puesto de trabajo que desempeñan, de tal forma que demuestra estar identificados y reconocen los valores y objetivos señalados en su entorno de trabajo, y de esta manera, hay un anhelo de seguir laborando en ella; por otro lado se evidencia que el personal teniendo en cuenta el género, la mujeres alcanzan mayor índice de compromiso.

Retuerto (2017), en su trabajo de investigación realizado bajo un tipo sustantiva y diseño no experimental, teniendo como población y muestra a 40

trabajadores, a quienes se les aplicó la encuesta y el cuestionario como técnica e instrumento respectivamente; la investigación determinó que el compromiso organizacional tiene una correlación eficiente y satisfactoria con la calidad de servicio y concluyó que el sentido de pertenencia a la organización refuerza una relación importante en la calidad de servicio del personal de dicha institución, de tal modo que su nivel obtenido fue adecuado y satisfactorio, ya que la municipalidad para mantener dicha relación implemento métodos necesarios para desarrollar de la forma correcta sus labores encomendadas a fin de conseguir una buena imagen de la misma.

Arévalo (2016), en su trabajo de investigación de tipo no experimental y diseño descriptiva - correlacional, cuya población de estudio fue de 21 trabajadores; concluye que las característica personales del líder son percibidas por los colaboradores como positivas, asimismo las características laborales del líder son consideradas las adecuadas en el ejercicio de su labor, ya que posee iniciativa, procuran satisfacer al usuario, amor al trabajo que realiza, se muestra positivo, comprometido y posee una visión de crecimiento.

Santiago (2015) el tipo de investigación de su trabajo fue básica, nivel descriptivo y diseño correlacional, la muestra de estudio obtenida fue 168 personas, se ha utilizado como técnica e instrumento la encuesta y el cuestionario de interrogantes. El autor concluyo que: existe una correlación significativamente entre la autoridad institucional y el clima laboral en el Hospital 11 "Alberto Hurtado Abadía" - La Oroya, 2014. También se hace referencia a que hay factores, por ejemplo, la accesibilidad de los activos, la estabilidad laboral y cualidades agregadas, que influyen en el ambiente ideal del hospital.

Sorados (2015) tomo en cuenta un estudio de tipo básico y diseño correlacional, siendo 83 maestros como muestra de estudio; además empleo la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento. Concluye que el estilo de autoridad (liderazgo democrático) del líder encamina el viaje del centro educativo, proyectándose al acatamiento de los objetivos de la institución y la proyección de servicio hacia el pueblo. Entonces se declarará que la relación de estas variables es trascendental, lo que permite conseguir una excelente gestión educativa en relación al liderazgo del director.

Bases teóricas

Arias (1999) menciona que las bases teóricas se basan en el conjunto de conceptos que representan un punto de vista, que busca explicar el problema planteado, el cual se divide en función a su naturaleza psicología, pedagógica, legales y fisiológicas. Por lo tanto, su desarrollo se inicia con una breve introducción donde se señale el tema a tratar, la definición de las bases teóricas correctamente citado.

Por su parte Hernández, Fernández, y Baptista (1991), afirman que la base teórica implica un amplio desarrollo de los fundamentos teóricos, como también la definición de conceptos y términos básicos que conforman un determinado punto de vista, que permita sustentar el problema.

En definitiva, las bases teóricas son aquellos aspectos generales de un tema en específico, a su vez comprende una serie de conceptos y proposiciones que componen un punto de vista o enfoque dirigido a sustentar el problema planteado, en definitiva, las bases teóricas sirven para fortalecer

y sustentar la investigación, la misma que se divide en secciones, encargada de evaluar el contenido que integra las temáticas tratadas.

Paradigma

Desde la perspectiva de Mendoza y Mendoza (2008), el paradigma es definida como “distribuciones mentales, creencias, modelos, patrones, estereotipo [sic] que resulta fácil adoptarlos, pero que además produce uno de los problemas organizacionales más graves denominada parálisis paradigmática” (p. 2); en cierto modo, esta enfermedad es causada la decisión de una persona de tomar como cierta un paradigma, pues evidentemente, al asimilar dicho modelo o creencia evitamos que esta cambie y se adapta al contexto actual (Favoreto y Galter, 2020).

De la misma forma, Ramos (2017) y Carmona (2020) precisan que el paradigma positivista, difiere que la realidad es medible, en tanto la relación entre investigador y fenómeno de estudio debe ser controlada, ya que no debe influir en la ejecución del estudio, un claro ejemplo es la aplicación de métodos estadísticos descriptivo e inferenciales en el desarrollo de una investigación, es decir, hablamos del positivismo, siempre y cuando, se puedan realizar mediciones de las variables o fenómenos de estudio.

Dado ello, el liderazgo, el compromiso organizacional y las teorías que la contemplan, son normalmente un paradigma para los investigadores pues ayudan a comprender, anticipar y controlar el accionar y función gerencial (Chico, 2017).

Paradigma positivista

Cabe precisar que la presente investigación se centra en el desarrollo de un paradigma positivista, pues como lo caracteriza Zavala-González, Covarrubias-Bermúdez, Cabrera-Pivaral, Ramos-Herrera, Celis y Orozco-Valerio (2018) el positivismo se centra en el análisis de los sujetos y las relaciones entre estos, siendo el investigador el árbitro de la realidad, dejando de lado sus valores para ser neutral en su propósito. Enfoque que es contrastada a través de la metodología descriptiva e inferencial en el tratamiento y análisis de los datos.

De la misma forma, Ramos (2017) precisa que el paradigma positivista, difiere que “la realidad es medible, en tanto la relación entre investigador y fenómeno de estudio debe ser controlada, ya que no debe influir en la ejecución del estudio” (p. 16), un claro ejemplo es la aplicación de métodos estadísticos descriptivo e inferenciales en el desarrollo de una investigación, es decir, hablamos del positivismo, siempre y cuando, se puedan realizar mediciones de las variables o fenómenos de estudio.

Por lo tanto, el paradigma positivista considera “la causalidad como experimental y con regularidad probabilística, pues supone que, [...] cada acción puede explicarse como un resultado en el cual la causa precede al efecto” (Barco y Carrasco, 2018, p. 114, 116). Es decir, el positivismo tiene el propósito de identificar la relación causal entre dos o más fenómenos estudiados a través de metodologías cuantitativas.

1.1.1. Teorías relacionadas

Corrientes teóricas de las Ciencias sociales

La antropología como disciplina se interesa por la diversidad humana, en su concepción más inclusiva, esto es lo que une los cuatro campos de la antropología sociocultural, arqueología, antropología biológica y lingüística. Con su período formativo en la era histórica cuando los europeos y las personas de ascendencia europea exploraban otras partes del mundo y determinarían su dominio sobre ellas, y cuando el pensamiento evolutivo era fuerte, llegó a centrar su atención específicamente en lo que era, desde el punto de vista occidental, distante en el tiempo o en el espacio: los primeros humanos u homínidos y los pueblos no europeos. No obstante, la comprensión de la disciplina ha transformado con el tiempo y ahora no es del todo unitaria en todo el mundo (Hannerz, 2001; Muñoz y Rodes, 2018).

La antropología empresarial es una investigación o práctica en el ámbito empresarial que se basa en la epistemología antropológica., metodología o conocimiento sustantivo. La antropología empresarial también puede verse como un término de referencia para el campo general en el que la antropología ha forjado gran parte de su experiencia en el sector privado. En su sentido más general, negocios se refiere a la compra y venta de bienes y servicios en el mercado y las actividades económicas organizadas que acompañan a esas prácticas (López J. C., 2017). Los antropólogos se han involucrado en el ámbito empresarial desde principios del siglo XX como académicos, profesionales y consultores estratégicos. A partir de estos encuentros, han

surgido numerosas designaciones en antropología: corporativo, empresarial, organizacional, diseño, finanzas (antropología), etc. (Baba, 2015).

La antropología es un estudio moderno de la existencia humana en el que el *anthropos* se convierte en un objeto de conocimiento y también en una técnica del poder moderno. El campo reconoce fácilmente que es tanto un producto como un interrogador de la modernidad. Esta relación le ha dado a la antropología su duplicación existencial, como una extensión y como una ruina, de los aspectos dados por sentado de la modernidad occidental. Durante gran parte del siglo XX, los antropólogos han utilizado los hallazgos etnográficos para cuestionar los aspectos asumidos del marco histórico de la modernidad y sus otros. Otro rasgo del acercamiento de la antropología a la modernidad es a través de la noción de modernismos plurales, que busca capturar las experiencias particularistas de otros en los encuentros con las formas occidentales modernas. El enfoque más prometedor ha sido tratar la modernidad como un proyecto etnográfico específico, uno que rastrea la difusión de las racionalidades políticas y sociales y su producción de nuevas técnicas, formas sociales y sujetos en una variedad de escenarios etnográficos. La antropología como campo y oficio de etnógrafo es especialmente adecuada para identificar las redes de racionalidades siempre cambiantes que constituyen nuestros mundos plurales y para plantear la cuestión de la modernidad en sí misma como una paradoja sobre la humanidad. (Ong, 2001)

Teoría de contingencia de Fiedler

La teoría de Fiedler fue desarrollada como uno de los primeros modelos en 1967, la cual proponía existía gran influencia y control de un líder en el desempeño de un grupo determinado de seguidores, es decir una persona que influía en los ideales, pensamientos o comportamiento de un grupo de personas era considerado como un líder, por lo que, este tipo líder era efectivo solo en ciertas situaciones (Robbins y Coulter, 2014; Chiaparini y Abreu-Rodríguez, 2021).

Guerra (2018), por su parte explica que la teoría de contingencia del Fiedler, identifica a un líder que evalúa de manera negativa a las personas con las que no pretende trabajar, pues lo primero que busca es la excelencia en el desarrollo de las tareas, posterior a ello, hacen el esfuerzo de generar buenas relaciones sociales con sus subordinados.

Teoría del Gran Hombre

Teoría que es fundamentada por Howard en 1998, pues cabe precisar que, a lo largo del tiempo, los rasgos personas han sido las características principales para el estudio del liderazgo, dado ello Howard (1998) citado por Sancho (2016), ejemplifica que “cuando pensamos en líderes, solemos imaginar a los gigantes políticos o militares de una época” (p. 48), pues es más que evidente que las personas que demuestran superioridad en grandes grupos se les considera como líderes, por lo que es ahí donde se evidencia la teoría mencionada.

Teoría de las metas

Exactamente denominada como la Teoría de Camino – Meta por Evans y House (1971). La misma que se basa en la motivación que el líder ejerce en sus subordinados para lograr sus objetivos y alcanza sus metas, es decir, el líder se caracteriza por guía en el camino a su personal a conseguir sus metas personales y laborales, asegurándose que suceda respectiva situación (Wilman y Velasco, 2011; García-Romero, Méndez-Giménez y Cechini-Estrada, 2020).

De la misma forma, Wilman y Velasco (2011) explica que dicha teoría busca maximizar el desempeño y la satisfacción de sus subordinados, pues el líder se preocupa en crear buenas relaciones para conocer las metas y objetivos personales, para trabajar sobre ellas hasta lograrlo, pues se deduce que la motivación juega un papel importante en el desarrollo de las tareas del personal (Sonda, Estolano y Guerra, 2020).

Teoría de los sustitutos del liderazgo

La teoría creada por Kerr y Jermier (1978) se sustenta en la existencia de fundamentos organizacionales, tarea e individuos, que inciden en los efectos del liderazgo y que las variables ambientales sustituyen los efectos del comportamiento del líder (Fernández F., 2018). De tal modo, en ciertas situaciones o contextos el liderazgo resulta innecesario, dado que, el líder toma en cuenta las capacidades y experiencia de sus subordinados para delegar funciones, precisando al mismo tiempo con claridad las tareas, funciones y responsabilidades que posee cada uno de ellos, situaciones que normalmente neutraliza las funciones del líder.

Teoría de la decisión normativa

Siendo Vroom y Yetton (1973) quienes proponen esta teoría, la misma que denominaron como liderazgo participativo, pues el líder se caracteriza por centrar su interés en la manera como comparten su poder, como fomentan la participación y la influencia que generan en sus trabajadores (Geraldo, Mera y Rocha, 2020), es decir, como estos líderes fomentan la participación de sus subordinados en la toma de decisiones (Villalva y Fierro, 2017).

Por lo tanto, esta teoría “especifica los procesos de decisión más adecuados para decisiones efectivas en una situación particular” (Ganga y Navarrete, 2013, p. 64). Por lo tanto, relaciona 5 procedimientos de decisión y 7 variables situacionales establecidas por Vroom y Yetton (1973), pues como ya se había mencionado, el líder participativo busca que el personal se involucre en la toma de decisiones de la empresa (Molina, Moreno-Daza, y Velásquez-Aponte, 2020).

Teoría del comportamiento del liderazgo

Este enfoque concentra a tres modelos efectivos de liderazgo, la misma que se centra ya no en la personalidad del líder, si no en la conducta del mismo, dado ello, a través del estudio Blake y Mouton (1982) citado por Guerra (2018) toman en cuenta dos dimensiones que caracterizan al líder efectivo, las cuales están relacionadas con la estructura de inicio, la cual implica que el líder demuestre una conducta integradora, en la que defina las relaciones del grupo a través de la comunicación clara, y la consideración, la cual implica que el líder mantenga una conducta de respeto, confianza, calidez y sobre todo generar un ambiente agradable para trabajar en equipo.

Por otro lado, Likert (1952) citado por Guerra (2018), precisa un modelo de liderazgo efectivo partiendo de la conducta centrada en el empleo, la misma que hace énfasis en las condiciones ambientales que contribuyan al desarrollo eficiente de las actividades, asimismo, la conducta centrada en el empleado, busca que se generen buenas relaciones laborales entre compañeros de trabajo y con los jefes, por lo que, el líder se interesa por crecimiento y logro personal de sus trabajadores.

Un tercer modelo, denominado como “Rejilla gerencial” por Blake, Mouton y Bidwell, la cual se centra en identificar al liderazgo óptimo, pues dicho enfoque analiza dos aspectos, como son el interés por la gente y el interés por la producción, la misma que es medida bajo la percepción de sus seguidores (Guerra, 2018).

Teoría de los recursos cognitivos

Teoría que ha sido fundamentada por Fiedler y García en 1987, quienes consideran que los líderes inteligentes y competentes planifican, deciden y actúan con mayor eficacia que los líderes con menos inteligencia y competencia; los líderes de los grupos de trabajo comunican sus planes, decisiones y acciones estratégicas en forma de lineamientos (comportamiento directivo) (Rincón, 2020; García y Sarabia, 2020). Por lo tanto, dicha teoría predice que la inteligencia tiene un mayor peso en situaciones con bajo nivel de estrés, mientras que la experiencia contribuye de manera más efectiva cuando el grupo se enfrenta a un alto nivel de estrés (Sekunda, Risdén, y Ferreira, 2019; Ganga y Navarrete, 2013).

Teoría de la interacción: líder- ambiente- seguidor

Teoría situacional creada por Wofford en 1982, establece que el líder busca interactuar con el personal para intervenir en la habilidad para hacer el trabajo, motivación a la tarea, percepciones de rol claras y apropiadas y la presencia o ausencia de restricciones ambientales; función que influye en el desempeño laboral, pues lo que le caracteriza al líder es evitar que el personal cometa deficiencias (Lupano y Castro, 2006; Urrego,2020).

A partir de esta teoría en los últimos años, se ha dado mayor importancia a influencia que genera el líder en sus seguidores, dado ello, el subordinado y denominado seguidor toma una fuerte relevancia en las organizaciones, pues al seguir los pasos de los líderes normalmente estas personas realizan lo que el líder hace, les enseñó o lo que observan en él (García, 2015).

Ello se contrasta con las diversas investigaciones que se vienen realizando sobre el liderazgo, como el de Jiménez y Villanueva (2018), Avenecer (2016), García (2015), Robbins y Coulter (2014), entre otros, que han llegado a la misma conclusión, pues el líder es efectivo cuando influye en sus seguidores de manera positiva, contrastada a través de las cualidades que este demuestra frente a una situación dada.

Teoría del liderazgo transformacional

Teoría emergente que ha sido fundamentada por diversos autores como Burns (1978) y Bass (1981, 1985), quienes establecen que el liderazgo transformacional se logra cuando los líderes y seguidores se motivan entre sí para una mayor motivación y moralidad. De la misma forma, los líderes transformacionales motivan a sus empleados a hacer más de lo que está

establecido en su contrato de trabajo y se enfocan en las necesidades de nivel superior de los empleados (Díaz, 2020). Estos líderes actúan como mentores y asesores y prestan atención al desarrollo personal, el aprendizaje y la satisfacción de las necesidades de los empleados; proporcionan desafío, un sentido de misión, perspectivas más amplias, respeto y confianza para los empleados, y actúan como modelos a seguir para sus empleados y crean una atmósfera de confianza y motivan a los empleados a trabajar para la organización más allá de sus propios intereses (Korejan & Shahbazi, 2016).

Por lo general, estos líderes pueden fortalecer la comprensión y la justicia del personal y mejorar la calidad de vida laboral en la organización. La calidad de vida laboral incluye cualquier mejora en la cultura organizacional que mejore la satisfacción de los empleados y la dignidad humana y provoque su desarrollo y crecimiento en la organización (Brito, 2016). Por otro lado, la percepción de discriminación e injusticia desmoraliza y desmotiva a los empleados y disminuye la productividad de sus actuaciones (García, 2015).

Teorías fundamentales del compromiso organizacional

Modelo tradicional del compromiso en las organizaciones

A lo largo de las cuatro últimas décadas el compromiso organizacional se ha caracterizado y estimado de varias maneras, a pesar del hecho de que existe una convicción reconocida de que la dedicación es una idea positiva para los dos trabajadores y la asociación (Juaneda y González, 2007, p. 67). No obstante, la ausencia de acuerdo en la definición no infiere la ausencia de un corpus típico que haga posible separarlo de otros desarrollos relacionados, por ejemplo, realización, inspiración, contribución.

Los primeros estudios sobre compromiso organizacional aparecieron a mediados de la década de 1960 después de las investigaciones de Lodhal y Kejner (1965), a pesar del hecho de que será particularmente durante la década de 1970 cuando su examen terminó siendo dominante en el círculo norteamericano y luego en otras naciones occidentales (Arias y Jiménez, 2017).

Asimismo, Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974) consideran el compromiso organizacional como una fe en los objetivos y estimaciones de la asociación al tolerarlos y dispuestos a aplicar un esfuerzo extenso para ayudar a la asociación y, por último, desear seguir siendo un individuo (Curbelo, Pérez, y Montero, 2016). Para Díaz y Montalbán (2004) sería la prueba mentalmente reconocible de un individuo con la asociación en la que trabaja.

Ahora, el pensamiento diferencial que le da personalidad y en el que se enfoca la importancia del término parece mostrar que es una conexión entre la persona, dentro del sistema de la asociación, teniendo en cuenta una disminución de la intención de abandono (Ruiz de Alba, 2013). El sentido general del compromiso es la vinculación de una persona hacia un objeto, a pesar que no existe unanimidad en función a la naturaleza de dicha vinculación, lo que ha ocasionado diferentes aportaciones que amplían el sentido del final. (Hernández, Ruiz, Ramírez, Sandoval, y Méndez, 2018).

La transformación en los estudios y un crecimiento del concepto mediante la posibilidad de diferentes enlaces con la organización ha planteado la multidimensionalidad del término (Aldana, Tafur, y Leal, 2018). La multidimensionalidad del deber institucional o autoritario desarrollado es uno

de los temas que ha producido la mejor discusión; esta mayoría de los sentimientos se debe al avance que el término ha soportado, procediendo a extender la idea del mismo a la idea de las diversas conexiones entre el individuo y la asociación que crean el deseo de permanecer en él (Neves, Graveto, Rodrigues, Marôco, y Parreira, 2018).

Modelo de Allen y Meyer

El modelo de compromiso según Meyer y Allen (1997), diferencia tres dimensiones relacionado al compromiso organizativo, tomando en cuentas que estos son diferentes en lo que respecta a sus consecuencias y causas.

- *Compromiso afectivo*: es el apego emocional positivo del empleado a la organización. Un colaborador que está comprometido afectivamente se identifica enérgicamente con los objetivos de la organización y desea seguir siendo parte de la institución. (Fernández V., 2013).
- *Compromiso continuo*: es el componente de necesidad o las ganancias versus pérdidas de trabajar en una organización. Un individuo puede comprometerse con la organización porque percibe un alto costo, como los costos económicos (salarios) y los costos sociales (lazos de amistad con los compañeros de trabajo) (Chiang, Núñez, Martín, y Salazar, 2010).
- *Compromiso normativo*: es el grado en que se siente obligado con la organización o cree que quedarse es lo correcto. El compromiso normativo en los empleados también es alto, donde los empleados regularmente ven ejemplos visibles del empleador comprometido con el bienestar de los empleados (Fernández V., 2013).

De tal forma a lo largo del tiempo, diversos autores han fundamentado la teoría del compromiso organizacional, como se puede evidenciar en la siguiente tabla:

Autor	Definición
Becker (1960)	El compromiso surge cuando un individuo, al hacer especulaciones para mantener intereses específicos, se mantiene en una línea de actividad confiable.
Mowday, Porter, y Steers, (1982) Mowday, Steers, Porter, (1978) Mowday et al (1979) Mowday et al (1998)	El compromiso jerárquico es la fuerza con la que un individuo se relaciona con una asociación específica y su inclusión en ella.
Sheldon (1971)	...una actitud u orientación hacia la organización la cual vincula o anexiona la identidad de la persona a la organización.
Wiener (1982)	El conjunto de regularizar la tensión para actuar se podría decir que se relaciona con los objetivos y metas de la asociación.
O'Reilly y Chatman, (1986)	Conexión mental que siente un individuo hacia una asociación, que reflejará cuánto el individuo disfraza o abraza los atributos o puntos de vista de la asociación.
Allen y Meyer, (1990)	Estado mental que vincula a la persona a una asociación.
Mathieu y Zajac, (1990)	Enlace o conexión de una persona a la asociación.
Morris y Sherman, 1981	Disposición como conexión actual entre una asociación y una persona.
Salancik (1977)	Una condición de la persona que se conecta por sus actividades y, a través de ellas, a convicciones que así sustentan esas actividades.
Dwyer; Oh. (1987)	Responsabilidad como garantía entendida o expresa entre cómplices comerciales, para mantener la relación.

Fuente: (Juaneda y González, 2007)

Por lo tanto, consideraremos el compromiso organizacional como el poder con el que un individuo se siente conectado a una asociación y eso incluye seguir un plan de juego importante para la asociación.

Definiciones de liderazgo

De acuerdo a la definición de Robbins y Coulter (2014), el liderazgo es denominado como “el procedimiento para guiar e influir en una persona o grupo de personas hacia el logro de sus objetivos y metas, ya sean en el ámbito laboral o personal” (p. 536). Por lo que, básicamente el líder trabaja por un bien común, es decir el líder es parte del grupo, y se caracteriza por impulsar los esfuerzos del resto de personas. Así mismo, Chiavenato (2011), explica que el líder construye una visión compartida en las personas, con el propósito de generar compromiso en las actividades que se deben desarrollar para lograr con lo planeado.

De la misma forma, Goleman (2013) determina que “el liderazgo es el arte de convencer a la gente de que colabore para alcanzar un objetivo común” (p. 43), pues básicamente el líder debe tener la cualidad de influir, generar motivación, y las esperanzas de lograr algo, por lo que, se genera una fuerte conexión emocional entre ellos, dado que no solo siguen los pasos del líder, sino que se motivan entre ellos al observar la ganas uno del otro de llegar a la meta (Incio y Capuñay, 2020).

Por otro lado, Tracy (2015), denomina al liderazgo como la “capacidad de provocar un desempeño extraordinario en gente normal y corriente” (p. 2); es decir el líder, tiene la cualidad de generar un alto rendimiento en las personas que lo siguen, pues su influencia provoca que estas personas demuestren toda su capacidad, destrezas y habilidades para lograr un fin común. (Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas, y Ganga-Contreras, 2017)

Por su parte, Chiavenato (2011) determina que en una organización de aprendizaje “el papel del líder consiste en construir una visión compartida, delegar autoridad (*empowerment*) a las personas, inspirar el compromiso y fomentar decisiones eficaces en la empresa” (p. 360).

Por otro lado, también encontramos definiciones que se vienen aplicando en la actualidad, como es de Weinstein, Muñoz, y Flessa (2019) quienes precisan que el liderazgo “es un proceso mediante el cual un ejecutivo puede dirigir, guiar e influir en el comportamiento y el trabajo de otros hacia el logro de objetivos específicos en una situación determinada” (p. 12). Así mismo, se evidencia a López-Belmonte, Pozo-Sánchez, Fuentes-Cabrera, y Fuentes-Cabrera (2019) quienes sostienen que “el liderazgo es la capacidad de persuadir a otros para que busquen objetivos definidos con entusiasmo. Es el factor humano que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos” (p. 135).

Todo ello, nos a entender que el liderazgo, se componen de cualidades que diferencia a una persona de otra, siendo estas representativas para el desarrollo de un grupo, es decir, poseen gran influencia en el desarrollo de las actividades de un grupo de trabajo que se encuentra bajo su responsabilidad (Verma & Mehta, 2020).

Tipos de liderazgo

De acuerdo a lo expuesto por Robbins y Coulter (2014) citado por Geraldo, Mera, y Rocha (2020) existen tres tipos generales de liderazgo, la cuales se diferencian por el comportamiento y la influencia que generan en las personas.

El tipo de líder autócrata, se caracteriza por sentirse siempre como el líder del grupo, tomando las decisiones por sí mismo, además de tener un control

del rendimiento excesivo, es decir ejerce una gran precisión en sus seguidores, y generalmente inicia sus actividades de manera individual, por lo que normalmente, las personas trabajan bajo presión y con la presencia siempre del líder, de lo contrario su rendimiento baja (Robbins y Coulter, 2014; Geraldo, Mera, y Rocha, 2020).

Por otro lado, el líder democrático o también denominado participativo, posee un comportamiento totalmente contrario al anterior, pues se caracteriza por trabajar como uno más del grupo, hace todo el grupo participe en las decisiones, busca que el personal se apoye entre sí para el logro de los objetivos, demuestra un trato equitativo a todo su grupo, y la motivación es una de las estrategias que aplica constantemente en su grupo con el propósito de buscar la calidad y productividad de las acciones (Robbins y Coulter, 2014; Geraldo, Mera, y Rocha, 2020).

Un tercer tipo, tenemos al líder liberal o conocido también como el liderazgo Laissez-faire, el cual se caracteriza por ser despreocupado por la calidad de las acciones, normalmente este líder otorga responsabilidad a su grupo para cumplir con las metas, por lo que, es reconocido por la autoridad que tiene, ya sea por el puesto o cargo que ocupa (Robbins y Coulter, 2014).

En la misma línea, Jiménez y Villanueva (2018) precisan cuatro estilos de liderazgo, los cuales están contemplado por el estilo autocrático, el cual se distingue la inflexibilidad que demuestra en su personalidad, por lo que, no da cabida a las opiniones o aportaciones de sus seguidores; por otro lado, tenemos al líder democrático, quien se diferencia por tener una personalidad participativa, por lo que, normalmente escucha y comprende las aportaciones

de sus seguidores; así mismo, se evidencia al estilo de líder laissez-faire, conocida por tener una personalidad liberal, es decir otorga mayor responsabilidad a sus seguidores para tomar sus propias decisiones; por último, se evidencia el estilo transformacional, quien se destaca por tener una personalidad carismática, inspiradora e impulsa a lograr los objetivos organizacionales, sin embargo el estilo transaccional, se caracteriza por aplicar un trabajo metódico, respeta mucho las reglas, por lo que, se desarrolla el trabajo tal y como se propuesto (pp. 186,187).

Definiciones teóricas del liderazgo democrático

Chiavenato (2009) generalmente conceptualiza la capacidad o habilidad de un ser para impactar, despertar y permitir que otros contribuyan al logro de la asociación en la que tienen un lugar. De vez en cuando, el liderazgo democrático se usa adicionalmente para referirse a una posición de nivel jerárquico en una empresa o institución. Como ejemplo, al momento que mencionamos "cualquier nación está bajo el liderazgo democrático de tal individuo" (MacArthur, 2006, p. 64). En el final constructivo de la visión, el líder trata de obtener lo bueno de los individuos para conseguir un objetivo compartido, mientras que, en el lado negativo, el liderazgo democrático incita a aturdir la obediencia y los deseos superiores de la habilidad o fuerza del líder, que a veces pueden llevar a un culto, como ha sucedido generalmente en ciertas reuniones y sectas de superación personal (Mohammed & Wang, 2018).

Entre las cualidades del liderazgo democrático, se destacan los siguientes: la capacidad de mostrar a los demás cómo se hace, alguna

habilidad o capacidad particular identificada con el trabajo que se necesita hacer, impulso emprendedor, carisma, espíritu de líder, dirección clara hacia un objetivo o estrategia, la capacidad de asignar y estimular, y el autoconocimiento fundamental para tener la opción de conocer a otros (Guerrero, Manosalva, Salvador, Carhuancho-Mendoza, Maino y Silva, 2021). Es decir, que todos los seres humanos llevamos dentro un liderazgo democrático distinto, pero la cual esto se debe trabajar para llevarlo a la superficie (Incio y Capuñay, 2020).

Por lo tanto, los líderes necesitan ideas y aportes de los subordinados. Los líderes demócratas actúan como un entrenador que tiene la última palabra, pero recopila información y recibe aportes de los miembros del personal para desarrollos futuros en el mejor interés de los empleados y las partes interesadas (Kumar & Singh, 2013).

El estilo de liderazgo democrático también se denomina estilo participativo, ya que anima a los empleados a ser parte de la toma de decisiones. Los líderes democráticos intentan comprender los problemas de sus empleados y trabajar con ellos para identificar el problema y aportar soluciones (Añazco, Valdivieso, Sánchez, y Guerrero, 2018).

Por lo tanto, un líder es democrático cuando fomenta el trabajo en equipo, el diálogo, los acuerdos por consenso, el cumplimiento de los deberes de todos los miembros del grupo, no actúa de manera individual, sino que lo hace con el equipo y en su representación (Villalva y Fierro, 2017).

Importancia del liderazgo democrático

En la actualidad las instituciones o entidades que necesitan desarrollarse y sobrevivir en el mercado pues necesitaran tener un líder que guie y dirija hacia el camino del éxito, ya que esto se otorga a las asociaciones con y/o sin fines de lucro, puesto que el liderazgo democrático es el procedimiento en el que todos los individuos se incluyen para lograr un objetivo. Sea como fuere, la pieza principal es líder, por lo que las personas responsables de conducir un grupo de trabajo deben cumplir con todas las condiciones, "al igual que el deber con la visión y misión, informar lo que necesitas lograr, confianza en sí mismo y en tu grupo, con valores éticos" (López, 2013, p. 2).

Según Goleman (2013) citado por Fretes (2020) el liderazgo democrático es fundamental ya que se depende mucho de ella para que una organización o asociación crezca de la manera correcta. Es esencial por ser capaz de gestionar o dirigir una empresa, puede tener de forma adecuada una planificación, control y técnica jerárquica y no soportar la ausencia de una cabeza adecuada, siendo el líder el más importante para sobrevivir. Por otro lado, numerosas entidades no han durado a causa de un deficiente liderazgo democrático, por falta de una inadecuada planeación y estrategias mal planteadas y escaso control en cuanto a las tareas asignadas a cada grupo de trabajo. Actualmente existen gran cantidad de autores que proponen similares modelos de evaluación del liderazgo democrático, entre ellos podemos mencionar a:

Modelo de Likert: el cual identifica a los líderes bajo los estilos de Autoridad explotadora (la cual que tiene poco entusiasmo por los individuos y

las técnicas de utilización, por ejemplo, los peligros y la infusión de temor para lograr el cumplimiento, la correspondencia es en todos los casos baja y mentalmente inaccesible de los individuos, lo que no se tiene en cuenta), Autoridad Benevolente (que utiliza compensaciones para persuadir el avance del personal y escucha aún más cerca a sus colaboradores, en este estilo existe altos niveles de toma de decisiones, aunque a menudo las mejores decisiones son aún todavía temas centralmente); Autoridad Consultiva (en la que la progresión ascendente de los datos es sagaz y cautelosa aquí, el pionero plantea intentos reales de escuchar con cautela los pensamientos. En cualquier caso, las mejores opciones aún se reúnen en gran medida); y Autoridad Participativa (que utiliza diferentes estrategias de cooperación, presentando a los individuos de los niveles inferiores de la asociación para que decidan. El personal cruza la asociación y están mentalmente más cerca, juntos y trabajan en todos los niveles). (Guerra, 2018)

Modelo de Chiavenato: el cual clasifica al líder como líder autócrata (el cual acepta el compromiso de tomar las decisiones, dar inicio a las actividades, coordina, motiva, supervisa al subordinado, además, las decisiones se concentran en él); líder participativo (el cual utiliza la consulta para ensayar el liderazgo democrático. No designa su derecho a establecer conclusiones definitivas y enfoca las opiniones a sus subordinados, sin embargo, analiza sus ideas y opiniones sobre numerosas decisiones que le preocupan. En caso de que necesite ser un líder participativo viable se sintoniza y rompe genuinamente los pensamientos de sus ideas y reconoce sus compromisos en cualquier punto concebible y razonable) y el líder que abraza el marco de rienda libre o el líder liberal (que representa a sus

subordinados el poder de decidir, confía en que los subordinados asumen responsabilidad por su propia inspiración, dirección y control).

Modelo de Maxwell, el cual plantea 21 cualidades (carácter, encanto, deber, correspondencia, límite, fortaleza mental, sabiduría, fijación, liberalidad, actividad, sintonía, energía, disposición edificante, pensamiento crítico, conexiones, obligación, seguridad, autocontrol moderación, administración, aprendizaje y visión) indispensables en todo líder. (Maxwell, 2011)

Modelo de Goleman, el cual plantea 4 dimensiones a tener en cuenta como son, la Actitud del líder (en la que considera a indicadores como tener mirada abierta, ser cooperante, resolutivo y motivador), Autoridad impartida (en la que considera a indicadores como el carácter, la empatía y la influencia); la Eficiencia y Eficacia como factores indispensables dentro de una evaluación de liderazgo democrático. (Goleman, 2013)

Es así que teniendo en cuenta lo planteado por Maxwell (2011) y Goleman (2013), se logró elaborar un modelo compuesto por 3 dimensiones y 25 indicadores el cual será usado en la evaluación del liderazgo democrático en la Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía de Loreto.

Características personales: Esta dimensión hace referencia a los valores, habilidades y características que el líder deberá de poseer como parte de su formación individual, la cual se verá reflejada en su día a día dentro de la organización (Maxwell, 2011 y Goleman, 2013).

Entre ellas se destacan el autocontrol (habilidad de saber controlar sus emociones sin dejarse dominar por ellas); Visión (la cual identifica si el líder

mantiene y fomenta una visión prometedoras que anima al personal a seguir sus pasos); Responsabilidad (cualidad que demuestra el líder para el desarrollo de todas las actividades que emprende); Relaciones (la cuál implica crear buenas relaciones con las personas que interactúa).

Asimismo también se deberá de tener en cuenta aspectos como la capacidad del líder para la adquisición de conocimientos (la cual se evidencia a través de la lectura e investigación constante a fin de incrementar sus niveles de conocimiento); Seguridad (cualidad que se evidencia a través de la seguridad que tiene con su capacidad de realizar sus actividades e influir en los demás); Capacidad de análisis (se evidencia la capacidad de análisis minucioso de las situaciones que se presentan); y Tenacidad (la cual implica ser perseverante en cada proyecto emprendido, a pesar de los problemas que se presente).

Función directiva: Esta dimensión hace referencia a las habilidades y características del líder dentro de la organización en su función de cabeza y máxima autoridad de la organización (Maxwell, 2011 y Goleman, 2013).

Entre ellas destacan la ética (el líder demuestra tener ética al relacionarse con las personas); Orientación a las personas (el líder debe preocuparse por contribuir con el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal); Motivador (el líder debe saber motivar a las personas bajo su mando); Capacidad de escucha (el líder debe saber escuchar a sus colaboradores y atender sus reclamos de manera justa); Tolerancia psicológica (además estimula a los trabajadores a analizar en forma abierta los conflictos y críticas con un buen sentido del humor); Inspiración (el líder debe saber inspirar a la

gente para alcanzar un desempeño superior; Empatía (además demuestra ser empático con las personas que lo rodean en todo momento).

Así destacan también aspectos como la Retroalimentación (retroalimenta a otras personas con base a su trabajo); Colaboración / trabajo en equipo (desarrolla técnicas para lograr efectividad en el trabajo en equipo); Orden (debe ser ordenado y metódico en todas las actividades que emprende); Exigencia (espera que todas las personas que trabajan con el cumplan con Cada uno de los objetivos y metas establecidas); Flexibilidad (saber ajustarse a diferentes situaciones); Resolución de conflictos (por otro lado, debe saber lidiar de manera efectiva con los conflictos que se presenta en la institución); Capacidad de negociación; al igual que, debe tener la capacidad de negociar entre las partes para dar solución equitativa a un conflicto; y Conocimiento tecnológico; además debe, conocer el manejo de cada una de las herramientas y programas con los que se trabaja en la institución.

Orientación al resultado: Esta dimensión tiene en cuenta la capacidad del líder para el cumplimiento del propósito organizacional y metas teniendo en cuenta los tiempos establecidos (corto, mediano y largo plazo) planteados por la entidad (Maxwell, 2011 y Goleman, 2013), es por ello que esta dimensión toma en cuenta: *La eficacia*; por lo que, es importante que el líder cumpla con las metas y objetivos organizacionales en el tiempo planificado. *Eficiencia*; además de cumplir con los objetivos organizacionales haciendo un uso óptimo de los recursos.

1.1.2. Variable compromiso organizacional

Definiciones teóricas del compromiso organizacional

El compromiso es el sentimiento que una personal genera al sentirse bien con las actividades u organización en la que está participando, sentimiento que además posibilita la cooperación y el apoyo mutuo entre los miembros; dado ello, González y Guillén (2008) consideran que el compromiso organizacional puede ser referido como una identificación individual y participación en la empresa específica.

Por su parte, Carpio (2003) citado por Hernandez (2018) sostiene que el compromiso organizacional “es la conexión que los representantes involucran en su asociación. Como regla general, los trabajadores que se centran en su asociación en general sienten una asociación con ella, sienten que encajan y sienten que comprenden sus objetivos” (p. 41). Dado ello, un trabajador comprometido genera mayores índices de productividad, ya que, carga con la responsabilidad de realizar adecuadamente sus actividades para cumplir con los fines institucionales y alcanzar las metas programadas.

De acuerdo con Robbins y Judge (2014) el “compromiso organizacional puede verse como el apego psicológico de un miembro hacia a la organización” (p. 79), siendo esta un componente de suma importancia para la institución, pues depende de ella para que el personal logre un alto desempeño en el desarrollo de sus actividades laborales. (Peña, Díaz, Chávez, y Sánchez, 2016)

En la misma línea, Mercurio (2015) considera que “el compromiso organizacional desempeña un papel fundamental para determinar si un empleado permanecerá en la organización por un período de tiempo más largo y trabajará apasionadamente para lograr el objetivo de la organización”

(p. 126); es decir, al demostrar el trabajador un alto compromiso con la institución, ofrece a los directivos la seguridad que este no los abandonará, por lo tanto, hará todo lo posible para trabajar de manera coordinada y organizada todas y cada una de las actividades. (Calderón, 2016)

De igual modo, Jaik, Tena y Villanueva (2010), consideran que el compromiso para con la asociación se “se describe mediante la convicción y el reconocimiento de los objetivos y cualidades de la asociación; por lo que se encuentra dispuesto hacer un intento significativo en beneficio de la asociación y el anhelo de tener un lugar con el equivalente” (p. 122), una inclinación que puede ser positiva o negativa, la cual dependerá del trato y las consideraciones que le ofrece la organización (Anaya, 2020; Ávila y Pascual, 2020).

Por lo tanto, el compromiso empresarial es el afecto de apego hacia la institución que se refuerza mediante la administración suficiente de la capacidad humana, posteriormente, debe ser indispensable satisfacer las necesidades laborales del personal, generando un ambiente adecuado para trabajar. (Fonseca, Cruz, y Chacón, 2019)

Importancia del compromiso organizacional.

Dado ello, es necesario especificar que el compromiso organizacional es de fundamental para la institución, pues depende de ello para el personal desempeño eficientemente sus funciones, además que permitirá el cumplimiento de las metas y propósitos organizacionales, en el tiempo determinado (Puma, 2020); por lo tanto, Ruiz de Alva (2013) y Chóez-López y Vélez-Mendoza (2021) describe el eje fundamental de una asociación con

los recursos humanos y su viabilidad se estima mediante el logro de objetivos institucionales.

Por su parte, Márquez (2011) citado por Neyra, Aliaga, Burgos y Álvarez (2020) explica que el compromiso en las organizaciones generan un efecto directo en el comportamiento (conducta y actitud individual) de los trabajadores; pues se comprometen principalmente porque les gusta el trabajo que realizan, se encuentran a gusto con los ambientes, la infraestructura y herramienta ya que le permiten desarrollar sus tareas de manera satisfactoria, asimismo, sienten que son valorados por la institución y que de alguna manera no pueden renunciar a ella, porque, están agradecidos por la formación y desarrollo a nivel personal y profesional (Fernández V., 2013; Pintado y Reyes, 2020).

De acuerdo a las diversas teorías analizadas se toma en cuenta la propuesta por Delgado y Jaik (2017), autores que, a través de su investigación, definen el compromiso organizacional como un “afecto mental que describe las relaciones de los trabajadores con la asociación y que tiene sugerencias en la elección seguir siendo un individuo de la asociación” (p. 62); por lo tanto, toma en cuenta el modelo tridimensional creado por Allen y Meyer en 1990, estableciendo nuevos indicadores que se adecuan a la realidad actual de las organizaciones. Dado de ello, Delgado y Jaik (2017) estable tres (3) componentes de compromiso que se logran identificar en los trabajadores, caracterizados de la siguiente manera:

Componente afectivo: Comprende el vínculo que genera el personal con la institución, pues normalmente, cuando la personal se siempre bien

comprometido permanece en ella porque tienen el deseo de hacerlo, por lo que, participan activamente en toda actividad que se programe (Delgado y Jaik, 2017). Dado ello, el compromiso se evidencia a través de cinco (5) indicadores, tales como: Trabajo en equipo: se evidencia a través de la colaboración y apoyo ofrecido a sus compañeros de trabajo y viceversa, por lo que dan lo mejor en el desarrollo de sus actividades laborales. Pertenencia: se evidencia cuando el personal crea un fuerte sentimiento hacia la institución, pues siente que forman parte de ella y que son pieza fundamental para cumplir con los objetivos. Desarrollo profesional y personal: se evidencia a través del vínculo institucional que permite el cumplimiento de metas personal y el crecimiento profesional. Amor al trabajo: comprende el sentimiento apasionado que el personal demuestra en el desarrollo de sus actividades. Valores compartidos: se evidencia a través de respeto mutuo de los valores personales e institucionales, situación que le genera al personal un sentido de tranquilidad y confianza.

Componente de continuidad: En esta dimensión se analiza la percepción que tienen los trabajadores con respecto a la necesidad de permanecer en la institución, pues pondera los beneficios laborales que le ha ofrecido la misma, así como los logros que ha conseguido durante el tiempo de servicio (Delgado y Jaik, 2017). Dado ello, el compromiso se evidencia a través de tres (3) indicadores, tales como: Estabilidad: la cual se evidencia a través la seguridad que tiene el personal para mantener su puesto de trabajo. Beneficios: se evidencia a través de la importancia que el personal considera para la continuidad en la institución, es decir, los considera como beneficios que no podrá recibir en otro lugar. Interés monetario: se evidencia a través de

la percepción que tiene el personal en cuanto a los ingresos económico que le ofrece la institución, siendo estos mejores en otras.

Componente normativo: El compromiso se refleja a través del sentimiento del personal de permanecer de manera obligatoria en el puesto de trabajo que ocupa, es decir, es un sentimiento que le impide abandonar a la institución. (Delgado y Jaik, 2017). Dado ello, el compromiso se evidencia a través de dos (2) indicadores, tales como:

Gratitud: se refiere al sentimiento de agradecimiento del colaborador con su jefe, pues el personal se siente agradecido por todo lo ofrecido por la institución que ha logrado mejorar su aspecto personal y profesional.

Lealtad: se refiere a la lealtad de los colaboradores con la institución, por lo que, se enfrentan las peores circunstancias junto a ella, trabajando de la mano por un bien común.

1.2. Definición de términos básicos

Agentes de cambio: Se encuentra conformada por una persona o grupo de persona con características que lo relacional, para hacer cambios o alteraciones en los procesos humanos con el fin de lograr resultados deseables. (Suarez, 2018)

Ambiente de laboral: Se centra en la parte interna de una entidad u empresa, pues comprende la atmósfera generada por las actitudes, campamiento, relaciones y otros aspectos personales de los miembros de una organización. (Santiago, 2015)

Autonomía: es aquella virtud una persona tiene para realizar actividades o tomar decisiones por su propia cuenta, siendo este responsable de que pueda obtener como resultado. (Delgado y Jaik, 2017)

Estilo de liderazgo: Hace referencia a la pauta de conducta que adopta un líder de un determinado grupo o la manera en que el mismo instruye su actuación hacia sus trabajadores. (Salvador y Sánchez, 2018)

Identidad: La identidad se encuentra relacionada con la sensación de tener un lugar con diversas reuniones socio-sociales con las que consideramos que compartimos cualidades similares. (González y Guillén, 2008)

Moral: viene hacer un conjunto de principios, métodos, estándares y valores que controlan nuestra conducta; por lo que, nos hace actuar de diversas maneras de acuerdo a la situación en la que nos encontremos. (Suarez, 2018)

Sentido de pertenencia: es el sentimiento que genera una personal al sentirse parte de un grupo, teniendo en cuenta las características comunes que comparten con los otros miembros. (González y Guillén, 2008)

Transcendencia: Hace mención a todo aquellos que excede los límites, ya sea simbólicos o físicos, ya que puede referirse a cualquier resultado o efecto de gran vitalidad o estimación. (Hernandez, 2018)

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Formulación de la hipótesis principal y derivados

Hipótesis general

Hi: Existe relación significativa entre el liderazgo democrático y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.

Hipótesis específicas

Hi₁: Existe relación significativa entre las características personales y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.

Hi₂: Existe relación significativa entre la función directiva y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.

Hi₃: Existe relación significativa entre la orientación al resultado y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.

2.2. Variables y definición operacional

Variable 1: Liderazgo democrático

Definición conceptual: liderazgo democrático es la capacidad que tiene una persona al mando de un grupo de individuos para motivar e incentivar el logro del propósito organizacional, por lo tanto, implica guiar a los trabajadores a través de estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Bass & Avolio, 2016)

Definición operacional: la variable se evaluará utilizando un cuestionario compuesto por 25 ítems con alternativas de respuesta al estilo Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre), los cuales fueron elaborados a partir de Maxwell (2011) y Goleman (2013), el cual plantea que la evaluación del liderazgo democrático se deberá de realizar teniendo en cuenta sus características personales, su función directiva y la orientación al resultado que posee.

Variable 2: Compromiso organizacional

Definición conceptual: Afecto mental que describe las relaciones de los trabajadores con la asociación y que tiene sugerencias en la elección seguir siendo un individuo de la asociación (Delgado y Jaik, 2017).

Definición operacional: La variable será evaluada a través de tres (3) componentes de compromiso, como son el afectivo, de continuidad y el normativo, conformado por diez (10) indicadores (Delgado y Jaik, 2017).

Matriz de operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable 1: Liderazgo democrático

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Características personales:	Autocontrol	Del 1 al 8	Ordinal	Inadecuado 24 - 57
	Visión			
	Responsabilidad			
	Relaciones			
	Adquisición de conocimientos			
	Seguridad			
	Capacidad de análisis			
	Tenacidad			
Función directiva	Ética	Del 9 al 23	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre	Regular 58 - 92 Adecuado 93 - 126
	Orientación a las Personas			
	Motivador			
	Capacidad de escucha			
	Tolerancia psicológica			
	Inspiración			
	Empatía.			
	Retroalimentación			
	Colaboración / Trabajo en equipo			
	Orden			
Orientación al resultado	Exigencia	Del 24 al 25		
	Flexibilidad			
	Resolución de conflictos			
	Capacidad de negociación			
	Conocimiento tecnológico			
	Eficiencia			
Eficacia				

Fuente: elaboración propia

Tabla 2

Operacionalización de la variable 2: Compromiso organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Componente afectivo	Trabajo en equipo	Del 26 al 34	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Bajo 18 - 43 Medio 44 - 70 Alto 71 - 96
	Pertenencia			
	Desarrollo profesional y personal			
Componente de continuidad	Amor al trabajo	Del 35 al 40		
	Valores compartidos			
	Estabilidad			
Componente normativo	Beneficios	Del 41 al 44		
	Interés monetario			
	Gratitud			
	Lealtad			

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo básica, puesto que el estudio tuvo el propósito analizar la realidad actual del liderazgo democrático y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, es decir, las variables fueron analizadas con el propósito de conocer a profundidad la problemática prevista. (Sánchez, Reyes, y Mejía, 2018)

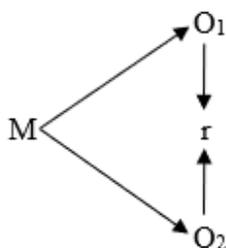
Asimismo, en cuanto al enfoque del estudio, fue cuantitativa, dado que el procesamiento y análisis de los resultados fueron cuantificadas, de mismo modo, se ha utilizado la estadística inferencial para lograr los objetivos específicos y generales de la investigación. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018)

De la misma forma, de acuerdo a los objetivos de la investigación, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), consideran que el estudio fue de nivel correlacional, ya que se pretendió establecer netamente los niveles de correlación, de la variable 1 con la variable 2.

3.1.2. Diseño de investigación

La investigación se manejó bajo un diseño no experimental, ello porque no existe la intervención de ningunas de las variables, es decir, fueron evaluadas en su estado natural, al igual que fue de corte transversal, pues las evaluaciones se realizaron una única vez (Hernández-Sampieri y Mendoza,

2018). Por lo tanto, de acuerdo al propósito de investigación, el diseño de investigación se representa de la siguiente manera:



Donde:

M: Colaboradores de la DIRCETURA de Loreto

O1: Liderazgo democrático

O2: Compromiso organizacional

r: relación entre variables

3.2. Diseño muestral

Población: en el presente estudio, como población estuvo compuesto por 218 colaboradores de la Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía de Loreto.

Muestra: la muestra estuvo conformada por 137 colaboradores, calculado a partir de la población con los siguientes datos:

Datos:

(Z) Nivel de confianza: 1.96 =95%

(p) Probabilidad: 60%= 0.6

(q) (1 - p) = 0.4

(d) Margen de error: 5% = 0.05

(N) Población: 218

Formula:

$$n = \frac{NZ^2q}{(N-1)d^2 + Z^2q}$$
$$n = \frac{87(1.96)^2(0.4)}{(87-1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.4)}$$
$$n = \frac{200.992512}{1.46}$$
$$n = 137$$

Muestreo: El muestreo utilizado fue probabilístico, ya que todos y cada uno de los colaboradores considerados en la muestra tuvieron la misma posibilidad de ser tomados en cuenta.

Asimismo, los colaboradores que conformaron la muestra presentan las mismas características representativas de la población de donde fue extraída, siendo estos seleccionados de acuerdo a los siguientes criterios.

Criterios de inclusión:

- Colaboradores que lleven laborando por más de un año en la institución.
- Colaboradores prestos a colaborar con la investigación.

Criterios de exclusión:

- Colaboradores nuevos.
- Colaboradores que se encuentren con descanso médico.
- Colaboradores que estén gozando de sus vacaciones.

3.3. Técnica de recolección de datos

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, la cual estuvo compuesto por 2 cuestionarios, uno para la evaluación del liderazgo democrático (compuesto por 25 ítems con opciones de respuesta estilo Likert

elaborados a partir de las dimensiones características personales, función directiva y orientación al resultado. Y otro para la evaluación de la variable compromiso organizacional (compuesto por 19 ítems con opciones de respuesta estilo, elaborados en base a las dimensiones componente afectivo, componente normativo y componente conductual.

3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

El análisis estadístico se realizó mediante los programas Microsoft Excel e IBM SPSS, en el caso del primero para la realización de tablas y figuras estadísticas y en el caso del segundo para el cálculo del nivel de confiabilidad (ver anexo 6) correlación mediante la fórmula estadística Rho de Spearman.

3.5. Aspectos éticos

El estudio fue responsable con el manejo de información bibliográfica, teniendo en cuenta la correcta aplicación de las Normas APA 6ª ed., para citar toda información referente al tema de estudio, por lo que, se respetó los derechos de autor; por otro lado, se respetó la confidencialidad de la información, es decir, se protegió la identidad de cada uno de los colaboradores encuestados.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

Resultados descriptivos

Tabla 3

Liderazgo democrático en la DIRCETURA Loreto.

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	50	36%
Regular	66	48%
Adecuada	21	15%
TOTAL	137	100%

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la DIRCETURA

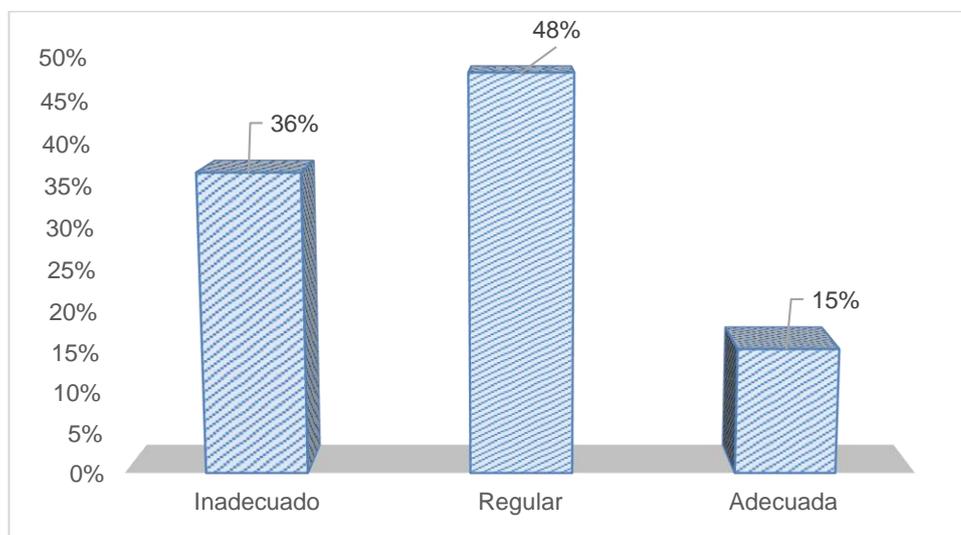


Figura 1. Liderazgo democrático en la DIRCETURA Loreto

En la tabla y figura se puede observar que, el 48% de los encuestados consideran que el liderazgo democrático en la DIRCETURA es regular, el 36% lo considera como inadecuada y solo el 15% lo califica como adecuada.

Tabla 4

Características personales del liderazgo democrático

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	49	36%
Regular	67	49%
Eficiente	21	15%
TOTAL	137	100%

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la DIRCETURA

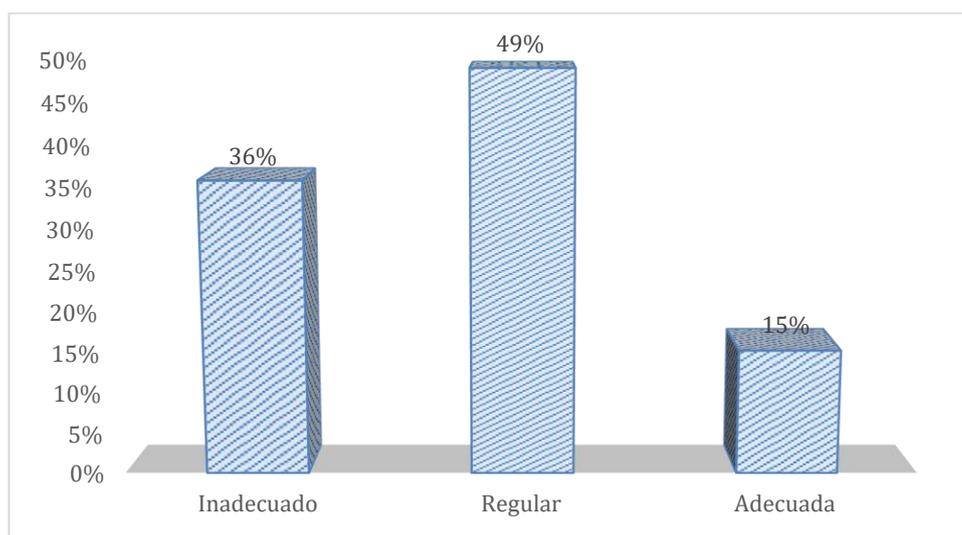


Figura 2. Características personales del liderazgo democrático

Partiendo de los ítems formulados en el instrumento para evaluar el liderazgo democrático, en la tabla y figura se observa que, las características personales del liderazgo democrático es regular 49%, con tendencia a ser inadecuado 36%, y solo 15% adecuado, tal cual lo evidencian los colaboradores, quienes afirman que el líder casi nunca tiene la capacidad para controlar sus emociones sin dejarse dominar por ellas, casi nunca mantiene y fomenta una visión prometedora que anima al personal a seguir sus pasos, pocas veces muestran responsabilidad en todas las actividades que emprende, difícilmente sabe relacionarse de buena manera con las demás

personas, sin embargo, existen veces en las que el líder muestra seguridad de sí mismo.

Tabla 5

Función directiva del liderazgo democrático

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	54	39%
Regular	64	47%
Eficiente	19	14%
TOTAL	137	100%

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la DIRCETURA

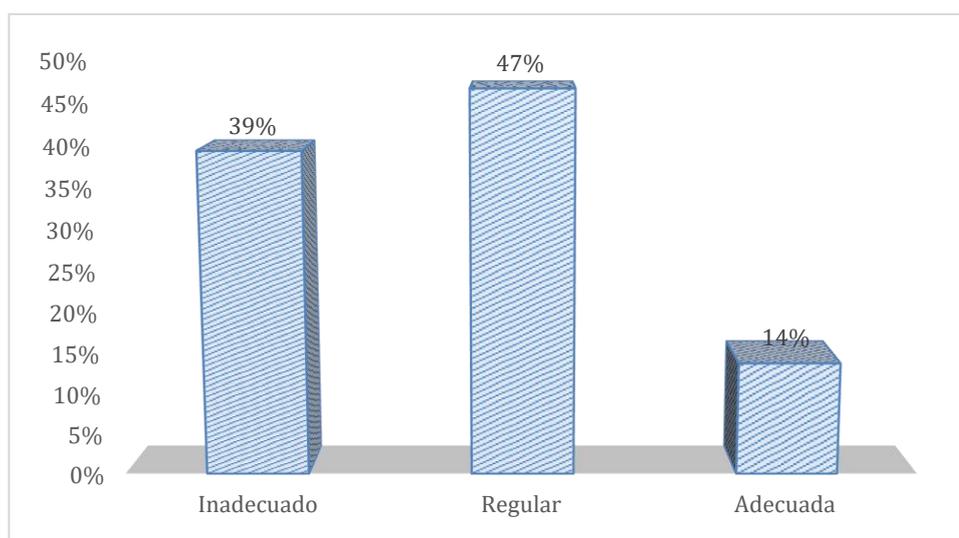


Figura 3. Función directiva del liderazgo democrático

En la tabla y figura se observa, que la función directiva del liderazgo democrático se viene desarrollando de forma regular 47%, con tendencia a ser inadecuado 39% y solo el 14% adecuada, pues de acuerdo a la percepción de los colaboradores, el líder casi nunca demuestra tener ética al relacionarse con las personas; poco se preocupa por contribuir con el desarrollo de la capacidades y habilidades del personal, casi nunca sabe motivar a las personas bajo su mando, no estimula a los colaboradores a analizar en forma abierta los conflictos y críticas con un buen sentido del humor; no tiene la

capacidad para inspirar a la gente para alcanzar un desempeño superior con la finalidad de lograr objetivos propuestos; sin embargo, poseen potencial para negociar entre las partes, de esa forma dar solución equitativa a un conflicto.

Tabla 6

Orientación al resultado del liderazgo democrático

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	35	26%
Regular	84	61%
Eficiente	18	13%
TOTAL	137	100%

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la DIRCETURA

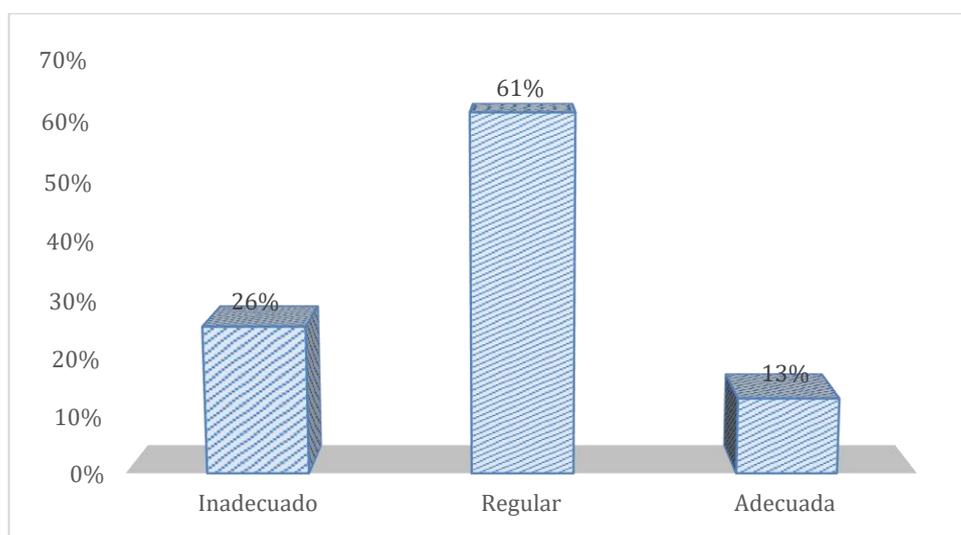


Figura 4. Orientación al resultado del liderazgo democrático

En la presente tabla y figura se observa que el 61% de los encuestados consideran que la orientación al resultado del liderazgo democrático es regular, el 26% lo considera inadecuado y el 13% adecuado, cuyo resultado se debe a que el líder casi nunca cumple con las metas y objetivos organizacionales en el tiempo planificado, al mismo tiempo, tampoco cumple con los objetivos organizacionales haciendo uso óptimo de los recursos.

Tabla 7

Compromiso organizacional en la DIRCETURA Loreto.

	Frecuencia	Porcentaje
Baja	49	36%
Media	66	48%
Alta	22	16%
TOTAL	137	100%

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la DIRCETURA

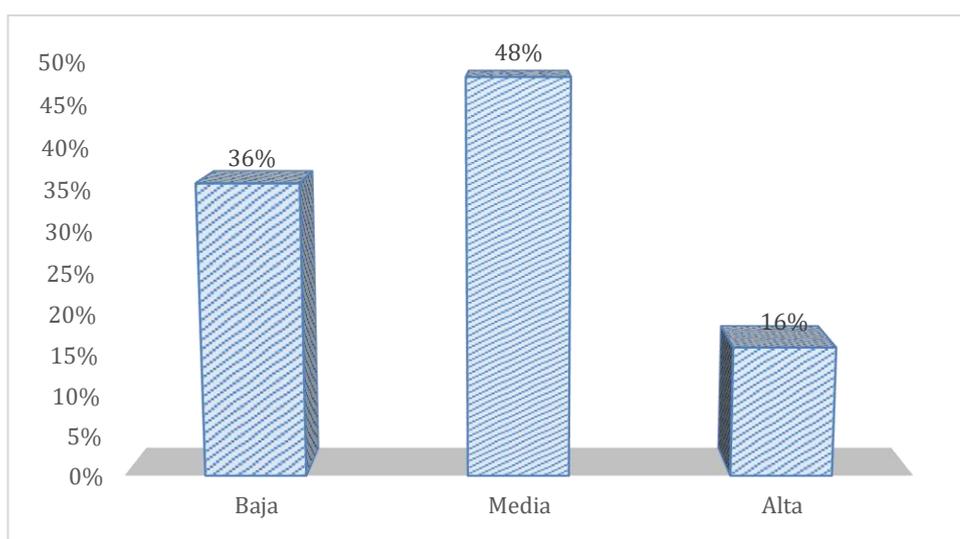


Figura 5. Compromiso organizacional en la DIRCETURA Loreto.

En cuanto a la evaluación de la segunda variable, en la tabla y figura se observa que el 48% de los colaboradores encuestados demuestran estar comprometidos en escala media con la DIRCETURA Loreto, por su parte el 36% manifiesta un bajo nivel de compromiso organizacional, y solo el 16% demuestra tener un alto compromiso.

Tabla 8

Componente afectivo del compromiso organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Baja	55	40%
Media	63	46%
Alta	19	14%
TOTAL	137	100%

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la DIRCETURA

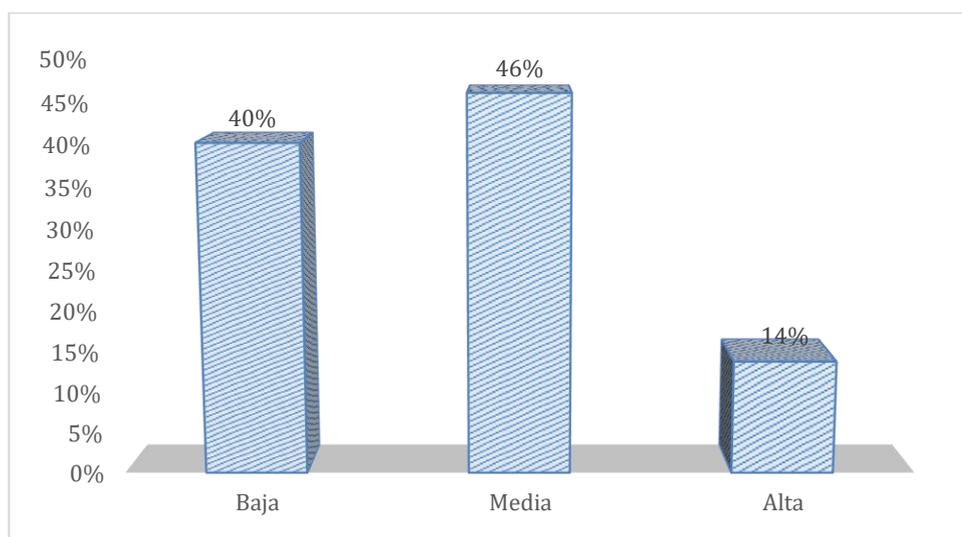


Figura 6. Componente afectivo del compromiso organizacional

El 46% de los colaboradores señalan que el componente afectivo del compromiso organizacional es de nivel medio, el 40% lo califica como baja y el 14% alta, ello se evidencia en que muchas veces el trabajo en equipo no les inspira dar lo mejor de sí mismo; además demuestran no haber experimentado un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la institución; afirman no sentirse integrado en la institución; ya que la institución no les permita lograr sus objetivos y alcanzar sus metas personales; no les ofrece la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

Tabla 9

Componente de continuidad del compromiso organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Baja	55	40%
Media	65	47%
Alta	17	12%
TOTAL	137	100%

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la DIRCETURA

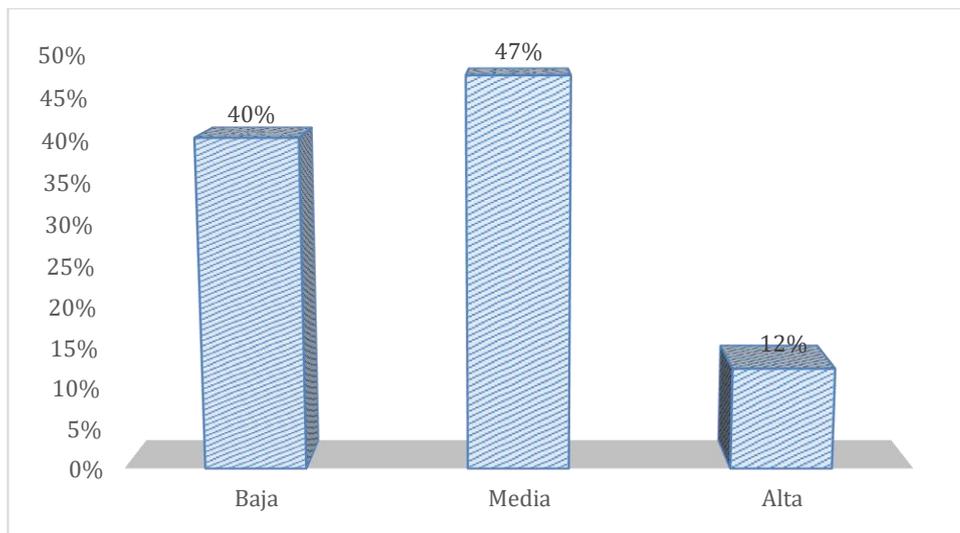


Figura 7. Componente de continuidad del compromiso organizacional

El 47% de los encuestados califican en el nivel medio al componente de continuidad del compromiso organizacional, el 40% lo califica como baja y el 12% alta, pues los colaboradores consideran que la institución no les brinda estabilidad laboral; sienten que su trabajo no es de gran importancia para lograr con los objetivos institucionales; los beneficios recibidos casi nunca satisfacen sus necesidades personales y laborales; por último el ingreso económico percibido difícilmente compensa el trabajo que realizan.

Tabla 10

Componente normativo del compromiso organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Baja	52	38%
Media	68	50%
Alta	17	12%
TOTAL	137	100%

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la DIRCETURA

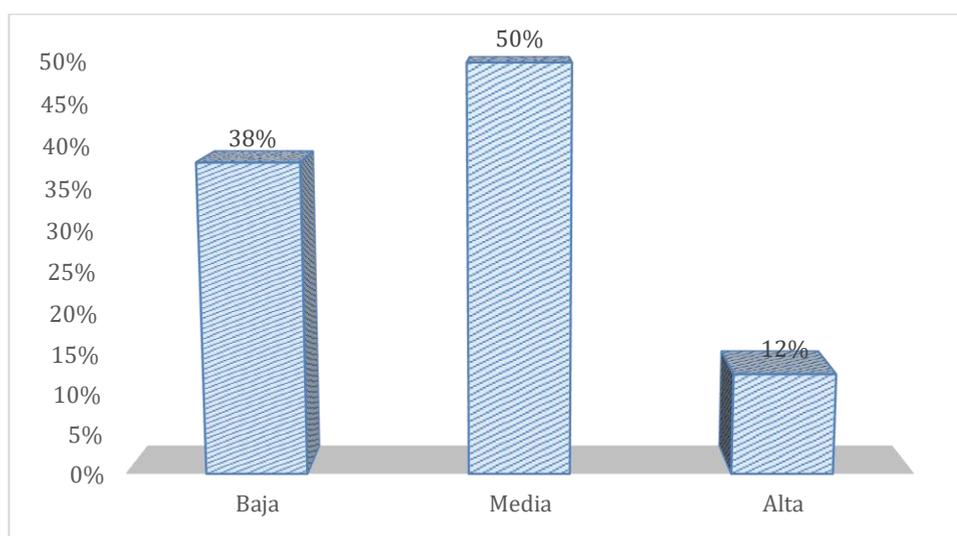


Figura 8. Componente normativo del compromiso organizacional

El 50% de los encuestados califican el componente normativo del compromiso organizacional en nivel medio, el 38% lo califica en nivel bajo y el 12% alto, pues los colaboradores señalan que la institución no le ofrece tanto apoyo personal y profesional como para sentirse agradecido con ella; motivo por el que no están dispuestos a realizar esfuerzo extra del que normalmente se espera; no demuestran ser fiel aun frente a circunstancias cambiantes o adversas.

Estadística inferencial

Para la resolución de objetivos fue necesario conocer el comportamiento de la distribución de los datos recolectados, dado ello, se realizó la prueba de normalidad tal y como se observa a continuación:

Tabla 11

Prueba de normalidad de las dimensiones de la variable 1 y la variable 2

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo democrático	,193	137	,000	,859	137	,000
Características personales	,145	137	,000	,912	137	,000
Función directiva	,169	137	,000	,891	137	,000
Orientación al resultado	,181	137	,000	,909	137	,000
Compromiso organizacional	,186	137	,000	,866	137	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: procesamiento de datos en el programa estadístico SPSS.

En la tabla 11 se logra observar la prueba de normalidad de los datos referente a las dimensiones de la variable liderazgo democrático, así como la variable compromiso organizacional, para la cual se tendrá en cuenta los datos obtenidos por el estadístico Kolmogorov-Smirnov, ya que la población o casos de estudio es mayor a 50, dado ello, se evidencia un grado de significancia de 0,000 que al ser menor al valor esperado (0,05) se determina que la distribución de los datos analizados no es normal, por lo tanto, se opta por determinar la correlación estadística a través del Rho de Spearman.

Determinar el grado de relación entre el liderazgo democrático y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.

Regla de decisión

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si p valor < 0,05 en este caso se rechaza el Ho

Si p valor > 0,05 en este caso se acepta el Ho

Tabla 12

Relación entre el liderazgo democrático y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.

		Liderazgo democrático	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo democrático	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,819**
		N	. 137
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	,819**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	. 137

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

Fuente: procesamiento de datos en el programa estadístico SPSS.

En la tabla 12 se logra observar un coeficiente de correlación de 0,819 lo cual precisa que la relación es alta y positiva, así mismo, se evidencia un grado de significancia (bilateral) de 0,000 que al ser menor al valor esperad (0,05) se rechaza la hipótesis nula (Ho) por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación (Hi) la cual establece que existe relación significativa entre el liderazgo democrático y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.

Determinar la relación entre las características personales y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.

Regla de decisión

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si p valor < 0,05 en este caso se rechaza el Ho

Si p valor > 0,05 en este caso se acepta el Ho

Tabla 13

Relación entre las características personales y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.

			Caracterís ticas personale s	Compromi so organizaci onal
Rho de Spearman	Característica s personales	Coefficiente de correlación	1,000	,848**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	137	137
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,848**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	137	137

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

Fuente: procesamiento de datos en el programa estadístico SPSS.

En la tabla 13 se logra observar un coeficiente de correlación de 0,848 lo cual precisa que la relación es alta y positiva, así mismo, se evidencia un grado de significancia (bilateral) de 0,000 que al ser menor al valor esperad (0,05) se rechaza la hipótesis nula (Ho) por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación (Hi) la cual establece que existe relación significativa entre las características personales y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.

Determinar la relación entre la función directiva y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.

Regla de decisión

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si p valor < 0,05 en este caso se rechaza el Ho

Si p valor > 0,05 en este caso se acepta el Ho

Tabla 14

Relación entre la función directiva y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.

			Función directiva	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Función directiva	Coeficiente de correlación	1,000	,821**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	137	137
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	,821**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	137	137

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

Fuente: procesamiento de datos en el programa estadístico SPSS.

En la tabla 14 se logra observar un coeficiente de correlación de 0,821 lo cual precisa que la relación es alta y positiva, así mismo, se evidencia un grado de significancia (bilateral) de 0,000 que al ser menor al valor esperad (0,05) se rechaza la hipótesis nula (Ho) por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación (Hi) la cual establece que existe relación significativa entre la función directiva y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.

Determinar la relación entre la orientación al resultado y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.

Regla de decisión

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si p valor < 0,05 en este caso se rechaza el Ho

Si p valor > 0,05 en este caso se acepta el Ho

Tabla 15

Relación entre la orientación al resultado y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.

			Orientación al resultado	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Orientación al resultado	Coefficiente de correlación	1,000	,802**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	137	137
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,802**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
		N	137	137

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

Fuente: procesamiento de datos en el programa estadístico SPSS.

En la tabla 15 se logra observar un coeficiente de correlación de 0,802 lo cual precisa que la relación es alta y positiva, así mismo, se evidencia un grado de significancia (bilateral) de 0,000 que al ser menor al valor esperad (0,05) se rechaza la hipótesis nula (Ho) por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación (Hi) la cual establece que existe relación significativa entre la orientación al resultado y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.

CAPÍTULO V DISCUSIÓN

Tras todo el proceso de análisis de los resultados, finalmente se logró identificar que el liderazgo democrático en la Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía de Loreto se viene desarrollando de manera regular, asimismo el nivel de compromiso por parte de los colaboradores para con las actividades, objetivos y metas de la institución fue regular; obteniéndose de este un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,819 y un p-valor de 0,000. Dichos resultados no hacen mas que corroborar lo planteado por la teoría del liderazgo democrático, la cual afirma que dentro de una organización dicho liderazgo resulta una herramienta directiva de vital importancia para el logro de los objetivos institucionales, ya que este permite la integración de intereses del equipo para la consecución de una meta en común, lo que a su vez se ve reflejado en mayores niveles de identidad y compromiso organizacional. (Mohammed & Wang, 2018)

Asimismo, estudios realizados por Villalva y Fierro también muestran que el liderazgo democrático resulta indispensable para fomentar el trabajo en equipo, el diálogo, los acuerdos por consenso y el cumplimiento de deberes; asimismo mencionan que este no actúa de manera individual, sino que lo hace con el equipo y en su representación, logrando a través de ello que, el personal se comprometa aún más con los objetivos organizacionales. Así también Salvador y Sánchez, lograron determinar que ambas variables se encuentran relacionadas de manera significativa moderada, la misma que ha

sido contrastada por un coeficiente de correlación de 0,676 y una significancia de 0,000. (Villalva y Fierro, 2017; Salvador y Sánchez, 2018).

Por otro lado, el estudio también logro identificar que el líder no demuestra controlar sus emociones, no mantiene una visión prometedora ante sus seguidores y en ocasiones toma decisiones apresurada, estas actitudes no son bien asimiladas por el personal y lo demuestran con una falta de compromiso al desarrollar sus actividades, todo ello llevo al estudio a concluir que existe relación significativa entre las deficientes características personales del líder y el bajo compromiso organizacional. Estos resultados son contradictorios a los mencionados por López, el cual considera que todo líder democrático debe caracterizarse por conducir a sus subordinados al logro de los objetivos, generando compromiso para cumplir con la misión y lograr la visión plasmada, demostrando confianza en sí mismo y practicando los valores institucionales (López, 2013).

Asimismo, Arévalo (2016) a través de su investigación determinó que las características personales del líder son percibidas por los colaboradores como positivas, asimismo las características laborales del líder son consideradas adecuadas en el ejercicio de su labor, ya que posee iniciativa, procuran satisfacer al usuario, amor al trabajo que realiza, se muestra positivo, comprometido y posee una visión de crecimiento; que a pesar de ser una situación adversa a los resultados de la presente investigación, determina que la actitud del líder influye en las decisiones del personal para permanecer y dar todo de sí para el desarrollo de las actividades de la institución. Este resultado a su vez se sustenta bajo la teoría de Chiavenato (2009) quien define al liderazgo como la capacidad o habilidad de un ser para impactar,

despertar y permitir que otros contribuyan al logro de la asociación en la que tienen un lugar, es decir, influir en sus subordinados para el logro de objetivos y cumplimiento de metas.

Asimismo, se logró identificar que el personal califica la función directiva del líder como regular, ya que consideran a este como un profesional que demuestra tener poca ética al relacionarse con las personas, pero no muestra gran preocupación por contribuir en el desarrollo de la capacidad y habilidades del personal, sin embargo busca motivar al personal, en ciertas ocasiones inspira a las personas a alcanzar un buen desempeño, ciertas veces es empático con los que lo rodean, situación que, ha sido perjudicial para el desempeño de los trabajadores pues, en gran medida el personal considera que las relaciones con el líder no son las mejores, además, que no existe un sentimiento de pertenencia hacia la institución, es decir, el nivel de compromiso del personal es regular. Por lo que se ha determinado que la función directiva se relacionan significativamente con el compromiso de los colaboradores. Sin embargo, Maxwell y Goleman consideran que la función directiva se ve fortalecida por la ética, la capacidad de escucha, las acciones motivadoras, la empatía, la tolerancia psicológica, la inspiración, la exigencia, la flexibilidad y el conocimiento tecnológico que demuestra el líder (Maxwell, 2011; Goleman, 2013).

Asimismo, Avenecer (2016), a través de su investigación analiza aspectos similares, es decir, características de la función gerencial, logrando determinar que el liderazgo que los supervisores proporcionan a sus trabajadores es positivo, puesto que aplican estrategias de liderazgo con el fin de desarrollar ciertas cualidades o dones de los colaboradores. Sin embargo, a pesar de

presentar una situación adversa, se evaluaron indicadores similares, ya que en el presente estudio se identificó poco interés del líder por contribuir al desarrollo de sus capacidades y habilidades, todo lo contrario, a lo planteado por Avenece, que en cierto modo ha permitido generar mayor compromiso en el personal para contribuir al desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Finalmente, los colaboradores consideran que la orientación al resultado del líder es regular, identificándose también que el compromiso organizacional es regular, dado ello, a través de la estadística inferencial, se ha podido determinar que la orientación al resultado de los líderes se relaciona significativamente con el compromiso organizacional. Por lo tanto, se identifica que, el líder pocas veces cumple con las metas y objetivos organizacionales en el tiempo planificado, además no siempre hace uso correcto de los recursos, por lo que, el personal muchas veces sigue este ejemplo, logrando que el personal desarrolle su trabajo con deficiencias, y que, por lo general no se sienta comprometido con las actividades y funciones que demanda su puesto de trabajo. Respecto a ello, Maxwell y Goleman consideran que un buen líder democrático demuestra su orientación hacia los resultados, por lo que busca la eficacia y eficiencia de las actividades programadas y desarrolladas en el ámbito laboral. Avenecer a través de su investigación determina que, el jefe aplica sus capacidades y aptitudes para que el personal mantenga un desempeño elevado y lleguen a sus objetivos. Cabe precisar que, no se ha obtenido resultados similares, sin embargo, se evidencia que, las actitudes del líder repercuten el desempeño de los trabajadores, es decir, si el líder no muestra una visión y el empuje a conseguir resultados trascendentales, el

personal seguirá cometiendo errores, acostumbrándose a realizar el mismo procedimiento todo el tiempo (Maxwell, 2011; Goleman, 2013; Avenecer, 2016).

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de los resultados de acuerdo a los objetivos de la investigación se logra concluir lo siguiente:

Existe relación significativa entre el liderazgo democrático y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto en el año 2019, el cual es corroborado por el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,819 la cual es positiva considerable y contrastado por el grado de significancia de 0,000 reflejando que la relación entre las variables es significativa, quedando demostrado que las actitudes, comportamiento y funciones del líder es fundamental para generar mayor compromiso en las personas.

Asimismo, determinó que existe relación significativa entre las características personales y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto en el año 2019, el cual fue corroborado por el coeficiente de correlación de 0,848 y contrastado por el grado de significancia de 0,000, lo que ha permitido asumir que las debilidades presentadas por el líder, como la limitada capacidad para controlar sus emociones y la poca responsabilidad que demuestran en el desarrollo de sus actividades han generado un regular compromiso organizacional.

Existe relación significativa entre la función directiva y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto en el año 2019, ello fue corroborado por el coeficiente de correlación de 0,821 y contrastado por el

grado de significancia de 0,000, permitiendo asumir que la falta de ética del líder por relacionarse con las personas, el limitado interés por contribuir al desarrollo de capacidades y habilidades, la escasa estimulación a los buenos colaboradores por analizar en forma abierta los conflictos y la escasa capacidad para inspirar a los demás para alcanzar un buen desempeño han generado un regular (medio) compromiso organizacional.

Por último, se determinó que existe relación significativa entre la orientación al resultado y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto en el año 2019, lo cual fue corroborada por el coeficiente de correlación 0,802 y contrastada por el grado de significancia 0,000, en tanto se asume que el desinterés del líder por cumplir las metas y objetivos organizacionales en el tiempo planificado, y haciendo uso poco óptimo de los recursos, han ocasionado que los colaboradores califiquen en nivel medio su compromiso con la organización.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones que ha llegado el estudio, se realizan las siguientes recomendaciones:

Se recomienda a los directivos de la DIRCETURA Loreto, mantener contacto permanente con sus colaboradores, a través de canales de comunicación de contacto directo o virtuales adecuados a la coyuntura actual.

Así mismo, se recomienda a los directivos de la DIRCETURA Loreto, desarrollar programas que fortalezcan las cualidades de liderazgo, lo cual contribuirá al desarrollo del trabajo conjunto, y mejorar las relaciones entre colaboradores y jefes de área.

Además, se recomienda a los directivos de la DIRCETURA Loreto, garantizar el bienestar de sus colaboradores, contrarrestando las debilidades y aprovechando las fortalezas, de tal forma mejorar el rendimiento del personal y la consecución de los objetivos institucionales.

Por último, se recomienda a los directivos de la DIRCETURA Loreto, vincular a los colaboradores con las metas, objetivos y estrategias institucionales, de tal forma lograr un sentimiento de pertenencia y compromiso del personal con la entidad.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Aldana, E. E., Tafur, J., y Leal, M. (2018). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla - Colombia. *Revista Espacios*, 39(11), 1-13. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n11/a18v39n11p13.pdf>
- Añazco, K., Valdivieso, R., Sánchez, Ó., y Guerrero, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142-148. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>
- Arévalo, V. (2016). *Liderazgo directivo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Hotel Europa, Iquitos - Loreto*. (Tesis de pregrado), Universidad Científica del Peru, Iquitos. Obtenido de <http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/196/AREVALO-1-Trabajo-Liderazgo.pdf?sequence=1&isAllowed=y?forcedefault=true>
- Arias, W., y Jiménez, N. (2017). Análisis psicométrico de la escala de involucramiento en el trabajo de Lodahl y Kejner en trabajadores de Arequipa. *Revista Industrial Data*, 20(1), 47-54. <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v20i2.13946>
- Arias, J. (2021). Estilos de liderazgo y engagement laboral en analistas de crédito del sector financiero en Arequipa. *Desafíos. Revista Científica De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 12(1). <https://doi.org/10.37711/desafios.2021.12.1.256>

- Avenecer, Y. (2016). *Liderazgo y motivación*. (Tesis de pregrado), Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Anaya, T. M. (2020). Percepción del compromiso organizacional en estudiantes de una escuela de arte de Lima. *Revista de Investigación en Psicología*, 23(1), 145-158. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v23i1.18098>
- Ávila, S., y Pascual, M. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo de Allen & Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista de Estudios Empresariales*, II (1), 201–226. <https://doi.org/10.17561//ree.v2020n1.12>
- Barco, B., y Carrasco, A. (2018). Explicaciones causales en la investigación cualitativa: elección escolar en Chile. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 11(22), 113-124. doi: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m11-22.ecic>
- Bass, B., y Avolio, B. (2016). *Multifactor Leadership Questionnaire*. California, Estados Unidos: Consulting Psychologist Press. Obtenido de <https://www.statisticssolutions.com/wp-content/uploads/wp-post-to-pdf-enhanced-cache/1/multifactor-leadership-questionnaire-mlq.pdf>
- Boada, I. E. (2017). *Liderazgo y Clima Laboral en CLINMEYD S.A. Northospital*. Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10019/1/T-UCE-0007-PI002-2017.pdf>

- Brito, J. (2016). La ética y los estilos de liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 41-48. doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.11>
- Caillier, J. G. (2020). Testing the Influence of Autocratic Leadership, Democratic Leadership, and Public Service Motivation on Citizen Ratings of An Agency Head's Performance. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 918-941. doi: <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1730919>
- Calderón, J. L. (2016). Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(3), 239-247. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248182003.pdf>
- Carmona, L. D. (2020). La determinación social, una visión epistemológica para comprender el proceso salud-enfermedad. *Revista Ciencias de la Salud*, 18, 1-17. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.9135>
- Cárdenas, A. (2020). *¿Por qué el Estado no tiene capacidad de gestión?* Obtenido de RPP Noticias: https://rpp.pe/columnistas/alonso_cardenas/por-que-el-estado-no-tiene-capacidad-de-gestion-noticia-1272645
- Castro, G. (2010). *Ética en el Liderazgo*. San Salvador, El Salvador: FUNDESYRAM. Obtenido de <https://fundesyram.info/wp-content/uploads/2020/02/05-ETICA.pdf>
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. J., y Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama*

Socioeconómico, 28(40), 90-100. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/399/39915685007.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento organizacional. La dinámica en las organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México, D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, SA de CV. ISBN: 978-607-15-0560-6.

Chico, H. (2017). *Estilos de liderazgo docente y comunicación asertiva de estudiantes de contabilidad de una universidad privada*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22176/Chico TH.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22176/Chico_TH.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chiaparini, G. y Abreu Rodríguez, J. (2021) Recaída de Variabilidade de Operante com a Combinação dos Procedimentos de Renovação, Restabelecimento e Ressurgência. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 37 (1), 1 – 10. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e37216>

Chóez-López, M. E. y Vélez-Mendoza, L.P. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Polo del Conocimiento*, 6 (4), 88-107. <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i4.2540>

Curbelo, M. A., Pérez, Y. E., y Montero, E. (2016). Modelo matemático para explicar la intención de permanencia del personal académico de la

- Universidad de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(2), 7-19. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n2/rus01216.pdf>
- Delgado, Y., y Jaik, A. (2017). *Clima y Compromiso Organizacional*. (I. U. Español, Ed.) México, México: Linea Editorial. Obtenido de chrome-extension: <http://docplayer.es/181774874-Clima-y-compromiso-organizacional-yesenia-delgado-vazquez-adla-jaik-dipp.html>
- Díaz, E. R. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Revista Universidad Y Empresa*, 22(39). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7854>
- Díaz, F., y Montalbán, M. (2004). El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral. (U. O. Catalunya, Ed.) *Psicología de las Organizaciones*, 125-166. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/303295071>
- El País. (2020). *La OCDE prevé que la economía mundial crecerá la mitad si la crisis del coronavirus se alarga y agrava*. Obtenido de elpais.com: <https://elpais.com/economia/2020-03-02/la-ocde-rebaja-a-24-el-crecimiento-en-2020-por-el-coronavirus.html>
- Estrada, E., Mamani, H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación*, 2(1), 132-146. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2020.01.008>
- Favoreto, A., y Galter, M. I. (2020). Teorias da transformação social: paradigmas positivistas e marxistas em debate. *Revista Educere Et Educar*, 15 (34), 1 – 22. <https://doi.org/10.17648/educare.v15i34.23312>

- Fernández, F. (2018). Liderazgo y gestión de personas en la sociedad del conocimiento. *Economía industrial* (407), 21-34. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6535705>
- Fernández, V. (2013). *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*. Barcelona, España: Lulu Interprises. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/7186/d234d90fb9e0183625411bc8f0ad0129ef42.pdf>
- Fonseca, J., Cruz, C. E., y Chacón, L. (2019). Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad. *Revista de Psicología (PUCP)*, 37(1), 7-29. <http://dx.doi.org/10.18800/psico.201901.001>
- Fretes, P. E. (2020). Estilos de liderazgo directivo en educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4 (2), 594. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.101
- Ganga, F., y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>
- García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del Cenes*, 34(59), 155-184. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cenes/v34n59/v34n59a07.pdf>
- García-Romero, C., Méndez-Giménez, A. y Cechini-Estrada, J.A. (2020). Papel predictivo de las metas de logro 3x2 sobre la necesidad de autonomía en Educación Física. *Sportis Sci J*, 6 (1), 1-17. <https://doi.org/10.17979/sportis.2020.6.1.5799>

- García, J., y Sarabia, S. (2020). ¿Qué es un contexto para las teorías cognitivas del razonamiento? *Revista Hispanoamericana de Filosofía*. 51 (151), 85–115. <https://doi.org/10.22201/iifs.18704905e.2019.04>
- Geraldo, L. A., Mera, A. R., y Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 155 – 174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional* (Primera ed.). Barcelona: Ediciones B, SA. Obtenido de <https://www.academia.edu/36075941/Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional - Daniel Goleman>
- González, T., y Guillén, M. (2008). Compromiso organizacional: una propuesta para una conceptualización ética más amplia del 'compromiso normativo'. *Revista de ética empresarial*, 78(14), 401-414.
- Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica. *Prospectivas UTC. Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 1(1), 56-75. Obtenido de <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/prospectivasutc/article/view/115/106>
- Guerrero, M. A., Manosalvas, C., Salvador, C. R., Carhuancho-Mendoza, I. M., Maino, A. A., Silva, D. R. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. *Apuntes Universitarios*, 11(2), 234 - 265. <https://doi.org/10.17162/au.v11i2.657>
- Guevara, B. (2018). *El Estado como empresa: Liderazgo, Gobierno Corporativo y Corrupción Laboral*. Recuperado el mayo de 2020, de

Info Capital Humano: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/el-estado-como-empresa-liderazgo-gobierno-corporativo-y-corrupcion-laboral/>

Hernández, B., Ruiz, A., Ramírez, V., Sandoval, S., y Méndez, L. (2018).

Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 1-27. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>

Hernandez, C. (2018). *Compromiso institucional y gestión del cambio en*

trabajadores de una municipalidad de Ica, 2018. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Ica, Perú. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32740/hernandez_hc.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la*

investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (1a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V. Obtenido de <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

Incio, F. A., y Capuñay, D. L. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente

en instituciones educativas particulares. *Revista Científica EPISTEMIA*, 4 (3), 119 – 128. <https://doi.org/10.26495/re.v4i3.1422>

Jaik, A. T., y Villanueva, R. (2010). Satisfacción y laboral y compromiso

institucional de docentes de posgrado. *Revista Electrónica de Diálogos Educativa* (19), 119-130. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3294739>

Jiménez, A., y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia

en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión*

Joven (18), 183 - 195. Obtenido de http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf

Juaneda, E., y González, L. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. *Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA. Universidad de La Rioja*, 3390 - 3609. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234965>

Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452-461. <http://dx.doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>

Kumar, J., & Singh, K. (2013). A Study on the Democratic Style of Leadership. *International Journal of Management & Information Technology*, 2(3), 54-57. DOI: [10.24297 / ijmit.v3i2.1367](https://doi.org/10.24297/ijmit.v3i2.1367)

Lodahl, T., & Kejner, M. (1965). The Definition And Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24 - 33. doi:[10.1037 / h0021692](https://doi.org/10.1037/h0021692)

Loli, A., Montgómery, W., Ceron, F., y Del Carpio, J. N. (2016). Compromiso organizacional y sentimiento de permanencia de los profesionales en las organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana. *Revista de Investigación en Psicología*, 18(1), 105-123.

López, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Universidad Autónoma de Barcelona, Vol. 5-1(33)*. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf

López-Belmonte, J., Pozo-Sánchez, S., Fuentes-Cabrera, A., y Fuentes-Cabrera, P. Á. (2019). Liderazgo de un grupo de trabajo saludable en una cooperativa educativa. *Revista Internacional de Investigación en*

Educación, 12(24), 129-144. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m12-24.lgts>

Lupano, M. L., y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 6, 107-122. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>

MacArthur, J. (2006). *Liderazgo*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson. Obtenido de <https://issuu.com/aviador662/docs/28870205-liderazgo-john-macarthur>

Márquez, M. (2011). *Tipos de compromiso organizacional y su predominio en empresas privadas y en organizaciones públicas*. Caracas, Venezuela: McGraw-Hill.

Maxwell, J. (2011). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Madrid: Grupo Nelson. ISBN: 1602556075.

Mendoza, E., y Mendoza, M. (2008). El cambio de paradigma en las organizaciones como fundamento del estilo de liderazgo ético. V *Jornadas de Sociología de la UNLP*, 1-19. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/101407/El_cambio_de_paradigma_en_las_organizaciones_como_fundamento_del_estilo_de_liderazgo_%C3%A9tico.6239.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mercurio, Z. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. [doi:10.1177/1534484315603612](https://doi.org/10.1177/1534484315603612)

- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. London: SAGE publications.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.3920090309>
- Mohammed, A.-M., & Wang, J. (2018). Leadership Styles and Job Performance: a Literature Review. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3), 40-49.
<http://dx.doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.33.3004>
- Molina, A. L., Moreno-Daza, J., y Velásquez-Aponte, D. (2020). Liderazgo desde la perspectiva de la Red de Internacionalización Educativa Policial. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 12(3), 84-97.
<https://doi.org/10.22335/rlct.v12i3.1186>
- Neves, T., Graveto, J., Rodrigues, V., Marôco, J., y Parreira, P. (2018). Compromiso organizacional, cualidades psicométricas e invarianza del cuestionario de Meyer y Allen para enfermeros portugueses. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 26, 1-11.
<https://doi.org/10.1590/1518-8345.2407.3021>
- Neyra, M., Aliaga, B. K., Burgos, V. S., y Álvarez, V. D. (2020). Validación del instrumento compromiso organizacional "CO" en docentes de diversas instituciones UGEL 006, Lima, 2020. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 11 - 21. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1412>
- Peña, M., Díaz, G., Chávez, A., y Sánchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95 - 105.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2808147

- Pierre, R. y Harris, P. (2020) COVID-19 en América Latina: Retos y oportunidades. *Revista chilena de pediatría*. 91 (2), 179-182.
<http://dx.doi.org/10.32641/rchped.vi91i2.2157>
- Pintado, M. P. y Reyes, C. A. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables-FACEAC, UNPRG; Lambayeque, 2017-2018. *Revista Horizonte Empresaria*, 7 (1), 15-29.
<https://doi.org/10.26495/rce.v7i1.1347>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 603 - 609.
- Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo*, 23 (3), 46 – 53.
<http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v23i3.2141>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., y Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Ramos, C. A. (2017). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances En Psicología*, 23(1), 9-17.
<https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>
- Retuerto, A. (2017). *El compromiso organizacional y la calidad de servicio de los trabajadores de la municipalidad del distrito de Comas en el año 2016*. Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Obtenido de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6927/Retuerto_FAP.pdf?sequence=1

Rincón, F. M. (2020). Análisis de la aplicación de la teoría cognitiva de Jerome Bruner como mecanismo para fortalecer la conducta ambiental en los estudiantes del Grado Segundo de la Institución. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes* 2.0, 9(1), 132–141. <https://doi.org/10.37843/rted.v9i1.110>

Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. ISBN: 978-607-32-2767-4.

Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., y Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad Y Negocios*, 12(23), 129-144. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>

Ruiz de Alba, J. L. (2013). El compromiso organizacional: Un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época.* (1), 67 - 86. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5089649.pdf>

Salvador, E., y Sánchez, J. A. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20(1), 115 – 124. <http://dx.doi.org/10.18271/ria.2018.335>

Sánchez, H., Reyes, C., y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima, Perú:

Universidad Ricardo Palma. Bussiness Support Aneth S.R.L. Obtenido de <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1480?show=full>

Sancho, E. (29 de mayo de 2016). *La Teoría del gran hombre*. Recuperado el mayo de 2020, de Bocetos de Komarovo: <https://bocetosdekomarovo.wordpress.com/2016/05/29/teoria-gran-hombre/>

Santiago, H. J. (2015). *Liderazgo institucional y clima organizacional en el Hospital II Alberto Hurtado Abadía - La Oroya, 2014*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú. Obtenido de http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1075/TENF_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sekunda, A., Risdén, A., y Ferreira, J. (2019). Teoría dos recursos cognitivos e capital humano: a influência do grau de instrução formal na gestão dos municípios da região sul do Brasil. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 18, 1-14. doi:10.16930/2237-766220192828

Sorados, M. M. (2015). *El liderazgo de los directores y su relación con la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local No 07- San Borja-Lima*. (Tesis doctoral), Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/535/TD%201521%20S1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sonda, R., Estolano, D. E., y Guerra, S. (2020). Expectativas laborales de los centennials para los negocios turísticos de Cancún. Enfoque basado

- en la teoría de las necesidades de McClelland. *Dimensiones Turísticas*, 4(7), 151-180. <https://doi.org/10.47557/KJLU4449>
- Suarez, M. E. (2018). *Compromiso organizacional en colaboradores de una entidad pública de la ciudad de Chiclayo, agosto - diciembre 2016*. Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. (G. Lelli, Trad.) Tennessee, Estados Unidos de América: Grupo Nelson. ISBN: 978-0-71803-355-2.
- Urrego, L. (2020) Liderazgo Estratégico: Perspectiva clave hacia la responsabilidad social en Instituciones de Educación Superior. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(9):28. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i9.556>
- Verma, S., & Mehta, M. (2020). Effect of Leadership Styles on Corporate Entrepreneurship: A Critical Literature Review. *Organization Development Journal*, 38(2), 65-74. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/9b6fde7ff1f6394057ea1978c5a37382/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36482>
- Villalva, M., y Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- Weinstein, J., Muñoz, G., y Flessa, J. (2019). Liderazgo directivo para la calidad de la educación: aprendizajes desde un campo de investigación emergente. *Calidad en la educación* (51), 10-14. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.793>

Wilman, S., y Velasco, M. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 67-84. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70146-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70146-2)

Zavala-González, M., Covarrubias-Bermúdez, M., Cabrera-Pivaral, C., Ramos-Herrera, I., Celis, A., y Orozco-Valerio, M. (2018). Prescripción inadecuada de medicamentos: aportaciones de los paradigmas científicos a su conocimiento. *Saúde e Sociedade*, 27(3), 845-859. <https://doi.org/10.1590/s0104-12902018180857>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título de la investigación	Problema de investigación	Objetivos de la investigación	Hipótesis	Tipo y diseño de estudio	Población de estudio y procesamiento	Instrumento de recolección
LIDERAZGO DEMOCRÁTICO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, TURISMO Y ARTESANÍA DE LORETO, 2019.	Problema general ¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo democrático y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019?	Objetivo general Determinar el grado de relación entre el liderazgo democrático y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.	Hipótesis general Hi: Existe relación significativa entre el liderazgo democrático y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.			
	Problemas específicas ¿Existe relación entre las características personales y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019?	Objetivos específicos Determinar la relación entre las características personales y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.	Hipótesis específicas Hi₁: Existe relación significativa entre las características personales y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.	Tipo de estudio: Tipo: Básica Enfoque: Cuantitativo Nivel: Descriptivo-Correlacional	Población: en el presente estudio, como población estará compuesto por 218 colaboradores de la Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía de Loreto.	Instrumento: Cuestionario
	¿Existe relación entre la función directiva y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019?	Determinar la relación entre la función directiva y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.	Hi₂: Existe relación significativa entre la función directiva y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.	Diseño de estudio: No experimental de corte transversal	Muestra: la muestra estará conformada por 137 colaboradores, calculado a partir de la población.	
¿Existe relación entre la orientación al resultado y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019?	Determinar la relación entre la orientación al resultado y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.	Hi₃: Existe relación significativa entre la orientación al resultado y el compromiso organizacional en la DIRCETURA de Loreto, 2019.				

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

Con la finalidad de caracterizar el liderazgo democrático en la Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía de Loreto, 2019; se aplica el siguiente cuestionario, la cual debe llenar teniendo en cuenta lo siguiente:

Instrucciones: se sugiere responder a continuación las preguntas formuladas, marcando con (x) según lo indicado a su discernimiento, con relación a la escala presentada aquí:

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

N°	ÍTEM	ESCALAS DE MEDICIÓN				
Dimensión 1_ Características personales						
1	Tiene la habilidad de saber controlar sus emociones sin dejarse dominar por ellas	1	2	3	4	5
2	Mantiene y fomenta una visión prometedora que anima al personal a seguir sus pasos	1	2	3	4	5
3	Es responsable en todas las actividades que emprende	1	2	3	4	5
4	Sabe relacionarse de buena manera con las demás personas	1	2	3	4	5
5	Lee e investiga de manera constante a fin de incrementar sus niveles de conocimiento	1	2	3	4	5
6	Es seguro de sí mismo, para el desarrollo de sus actividades.	1	2	3	4	5
7	Analiza de manera minuciosa cada una de las situaciones que se presenta	1	2	3	4	5
8	Es perseverante en cada proyecto emprendido, a pesar de los problemas que se presente	1	2	3	4	5
Dimensión 2_ Función directiva						
9	Demuestra tener ética al relacionarse con las personas	1	2	3	4	5
10	Se preocupa por contribuir con el desarrollo de la capacidades y habilidades del personal	1	2	3	4	5
11	Sabe motivar a las personas bajo su mando	1	2	3	4	5
12	Sabe escuchar a sus colaboradores y atiende sus reclamos de manera justa.	1	2	3	4	5
13	Estimula a los trabajadores a analizar en forma abierta los conflictos y críticas con un buen sentido del humor	1	2	3	4	5
14	Sabe inspirar a la gente para alcanzar un desempeño superior con la finalidad de lograr objetivos propuestos	1	2	3	4	5
15	Demuestra ser empático con las personas que lo rodean en todo momento	1	2	3	4	5
16	Retroalimenta a otras personas con base a su trabajo	1	2	3	4	5

17	Desarrolla técnicas para lograr efectividad en el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
18	Es ordenado y metódico en todas las actividades que emprende	1	2	3	4	5
19	Espera que todas las personas que trabajan con el cumplan con Cada uno de los objetivos y metas establecidas	1	2	3	4	5
20	Es flexible y sabe ajustarse a diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
21	Sabe lidiar de manera efectiva con los conflictos que se presenta en la institución	1	2	3	4	5
22	Tiene la capacidad de negociar entre las partes para dar solución equitativa a un conflicto.	1	2	3	4	5
23	Conoce el manejo de cada una de las herramientas y programas con los que se trabaja en la institución	1	2	3	4	5
Dimensión 3_ Orientación al resultado						
24	Cumple con las metas y objetivos organizacionales en el tiempo planificado	1	2	3	4	5
25	Cumple con los objetivos organizacionales haciendo un uso óptimo de los recursos	1	2	3	4	5

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Con la finalidad de caracterizar el compromiso organizacional en la Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía de Loreto, 2019; se aplica el siguiente cuestionario, la cual debe llenar teniendo en cuenta lo siguiente:

Instrucciones: se sugiere responder a continuación las preguntas formuladas, marcando con (x) según lo indicado a su discernimiento, con relación a la escala presentada aquí:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N ^a	Ítems	Escala de medición				
Dimensión 1_ Componente afectivo						
26	Trabajar de manera agradable y eficaz me hace feliz.	1	2	3	4	5
27	Trabajar en equipo con mis compañeros me inspira a dar lo mejor de mí en mis actividades.	1	2	3	4	5
28	Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi institución	1	2	3	4	5
29	Me siento integrado, por lo que me siento orgulloso de trabajar en esta institución.	1	2	3	4	5
30	La institución me permite lograr mis objetivos y alcanzar mis metas personales.	1	2	3	4	5
31	La institución me ofrece la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.	1	2	3	4	5
32	Me apasiona el trabajo y las actividades que realizo en la institución.	1	2	3	4	5
33	Me gusta planear y organizar el trabajo que realizo en mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
34	Mis valores están alineados a los de la institución.	1	2	3	4	5
Dimensión 2_ Componente de continuidad						
35	Me brinda una estabilidad laboral que ninguna otra institución me brindaría	1	2	3	4	5
36	Siento que mi trabajo es de gran importancia para el cumplimiento de objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
37	Los beneficios que recibo satisfacen mis necesidades personales y laborales.	1	2	3	4	5
38	Me ofrecen beneficios poco usuales que en otras instituciones.	1	2	3	4	5

39	El ingreso económico que percibo compensa el trabajo que realizo.	1	2	3	4	5
40	Me brinda apoyos económicos que otras instituciones no ofrecen	1	2	3	4	5
Dimensión 3_ Componente normativo						
41	La institución me ha ofrecido tanto apoyo personal y profesional que me siento agradecido con ella.	1	2	3	4	5
42	Estoy dispuesto a realizar esfuerzo extra del que normalmente se espera, con el fin de ayudar a que esta institución tenga éxito	1	2	3	4	5
43	Soy fiel a la institución aún frente a circunstancias cambiantes o adversas	1	2	3	4	5
44	Es incorrecto renunciar a mi trabajo, aunque se presenten mejores ofertas laborales.	1	2	3	4	5

Anexo 3: Validación de instrumentos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Dr. GILBERTO RAMIRO ALVARADO ALVARADO Lic. ADM.

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de.....MAESTRÍA..... con mención GESTIÓN PÚBLICA..... de la IGGP, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magister.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: **Liderazgo democrático y compromiso organizacional en la Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía de Loreto, 2019** y siendo imprescindible contar con la aprobación de expertos especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Firma

Apellidos y nombre:

KINDS LINDO BARRAS FORNER

D.N.I: 05.257452

Firma

Apellidos y nombre:

D.N.I:

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	DIMENSION 1 Características personales							
2	Tiene la habilidad de saber controlar sus emociones sin dejarse dominar por ellas.							
3	Mantiene y fomenta una visión prometedora que anima al personal a seguir sus pasos.							
4	Es responsable en todas las actividades que emprende.							
5	Sabe relacionarse de buena manera con las demás personas.							
6	Lee e investiga de manera consistente a fin de incrementar sus niveles de conocimiento.							
7	Es seguro de sí mismo, para el desarrollo de sus actividades.							
8	Analiza de manera minuciosa cada una de las situaciones que se presenta. Es perseverante en cada proyecto emprendido, a pesar de los problemas que se presenta							
9	DIMENSION 2 Función directiva	SI	No	SI	No	SI	No	
10	Demuestra tener ética al relacionarse con las personas.							
11	Se preocupa por contribuir con el desarrollo de la capacidades y habilidades del personal.							
12	Sabe motivar a las personas bajo su mando.							
13	Sabe escuchar a sus colaboradores y atiende sus reclamos de manera justa.							
14	Estimula a los trabajadores a analizar en forma abierta los conflictos y críticas con un buen sentido del humor.							
15	Sabe inspirar a la gente para alcanzar un desempeño superior con la finalidad de lograr objetivos propuestos.							
16	Demuestra ser empático con las personas que lo rodean en todo momento.							
17	Retoolamiento a otras personas con base a su trabajo.							
18	Desarrolla técnicas para lograr efectividad en el trabajo en equipo.							
19	Es ordenado y metódico en todas las actividades que emprende.							
20	Espera que todas las personas que trabajan con él cumplan con Cada uno de los objetivos y metas establecidas.							
21	Es flexible y sabe ajustarse a diferentes situaciones.							
22	Sabe lidiar de manera efectiva con los conflictos que se presenta en la institución.							
23	Tiene la capacidad de negociar entre las partes para dar solución equitativa a un conflicto.							
24	Conoce el manejo de cada una de las herramientas y programas con los que se trabaja en la institución.							
25	DIMENSION 3 Orientación al resultado	SI	No	SI	No	SI	No	
26	Cumple con las metas y objetivos organizacionales en el tiempo planificado.							
27	Cumple con los objetivos organizacionales haciendo un uso óptimo de los recursos.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg. Anibal...

Especialidad del validador: ...

Aplicable después de corregir []

DNI: 05876218

26 de 09 del 2020

...

Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	DIMENSION 1 Componente afectivo Trabajar de manera agradable y eficaz me hace feliz.							
2	Trabajar en equipo con mis compañeros me inspira a dar lo mejor de mí en mis actividades.							
3	Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi institución.							
4	Me siento integrado, por lo que me siento orgulloso de trabajar en esta institución.							
5	La institución me permite lograr mis objetivos y alcanzar mis metas personales.							
6	La institución me ofrece la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.							
7	Me apasiona el trabajo y las actividades que realizo en la institución.							
8	Me gusta planear y organizar el trabajo que realizo en mi puesto de trabajo.							
9	Mis valores están alineados a los de la institución.							
	DIMENSION 2 Componente de continuidad							
10	Me brinda una estabilidad laboral que ninguna otra institución me brindaría							
11	Siento que mi trabajo es de gran importancia para el cumplimiento de objetivos institucionales.							
12	Los beneficios que recibo satisfacen mis necesidades personales y laborales.							
13	Me ofrecen beneficios poco usuales en otras instituciones.							
14	El ingreso económico que percibo compensa el trabajo que realizo.							
15	Me brinda apoyos económicos que otras instituciones no ofrecen							
	DIMENSION 3 Componente normativo							
16	La institución me ha ofrecido tanto apoyo personal y profesional que me siento agradecido con ella.							
17	Estoy dispuesto a realizar esfuerzo extra del que normalmente se espera, con el fin de ayudar a que esta institución tenga éxito							
18	Soy fiel a la institución, aún frente a circunstancias cambiantes o adversas							
19	Es incorrecto renunciar a mi trabajo, aunque se presenten mejores ofertas laborales.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr Mg: Gilberto López Avendaño DNI: 05286218

Especialidad del validador: Lic. ADMINISTRACION

26 de 09 del 2020


Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Ms. VICTOR RAJIL REATEGUIZ PARRALES Lc. ADM.

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de MAESTRIA con mención EDUCACIÓN PÚBLICA de la IGGP, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magister.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: **Liderazgo democrático y compromiso organizacional en la Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía de Loreto, 2019** y siendo imprescindible contar con la aprobación de expertos especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

Firma

Apellidos y nombre:

EVAS EVANGELINA PORNEIRA

D.N.I: 05254452

Firma

Apellidos y nombre:

D.N.I:

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Perfistencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	DIMENSION 1 Características personales							
2	Tiene la habilidad de saber controlar sus emociones sin dejarse dominar por ellas.							
3	Mantiene y fomenta una visión prometedora que anima al personal a seguir sus pasos							
4	Es responsable en todas las actividades que emprende							
5	Sabe relacionarse de buena manera con las demás personas							
6	Lee e investiga de manera constante a fin de incrementar sus niveles de conocimiento							
7	Es seguro de sí mismo, para el desarrollo de sus actividades.							
8	Análisis de manera minuciosa cada una de las situaciones que se presenta							
9	Es perseverante en cada proyecto emprendido, a pesar de los problemas que se presenta							
10	DIMENSION 2 Función directiva							
11	Demuestra tener ética al relacionarse con las personas							
12	Se preocupa por contribuir con el desarrollo de la capacidades y habilidades del personal							
13	Sabe motivar a las personas bajo su mando							
14	Sabe escuchar a sus colaboradores y atiende sus reclamos de manera justa							
15	Estimula a los trabajadores a analizar en forma abierta los conflictos y críticas con un buen sentido del humor							
16	Sabe inspirar a la gente para alcanzar un desempeño superior con la finalidad de lograr objetivos propuestos							
17	Demuestra ser empático con las personas que lo rodean en todo momento							
18	Retroalimenta a otras personas con base a su trabajo							
19	Desarrolla técnicas para lograr efectividad en el trabajo en equipo.							
20	Es ordenado y metódico en todas las actividades que emprende							
21	Espera que todas las personas que trabajan con él cumplan con cada uno de los objetivos y metas establecidas							
22	Es flexible y sabe ajustarse a diferentes situaciones.							
23	Tiene la capacidad de negociar entre las partes para dar solución equitativa a un conflicto.							
24	Conoce el manejo de cada una de las herramientas y programas con los que se trabaja en la institución							
25	DIMENSION 3 Orientación al resultado							
26	Cumple con las metas y objetivos organizacionales en el tiempo planificado							
27	Cumple con los objetivos organizacionales haciendo un uso óptimo de los recursos							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg. RICHARDO J. YANACOYA

Especialidad del validador: AD. INGENIERIA CIVIL

Aplicable después de corregir []

DNI: 05310736

19 de 09 de 2020



Firma del Experto Informante.

¹Perfistencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dio suficiencia cuando los ítems planteados

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Superancias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	DIMENSIÓN 1 Componente afectivo							
2	Trabajar de manera agradable y eficaz me hace feliz.							
3	Trabajar en equipo con mis compañeros me inspira a dar lo mejor de mí en mis actividades.							
4	Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi institución.							
5	Me siento integrado, por lo que me siento orgulloso de trabajar en esta institución.							
6	La institución me permite lograr mis objetivos y alcanzar mis metas personales.							
7	La institución me ofrece la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.							
8	Me apasiona el trabajo y las actividades que realizo en la institución.							
9	Me gusta planear y organizar el trabajo que realizo en mi puesto de trabajo.							
10	Mis valores están alineados a los de la institución.							
11	DIMENSIÓN 2 Componente de continuidad							
12	Me brinda una estabilidad laboral que ninguna otra institución me brindaría.							
13	Siento que mi trabajo es de gran importancia para el cumplimiento de objetivos institucionales.							
14	Los beneficios que recibo satisfacen mis necesidades personales y laborales.							
15	Me ofrecen beneficios poco usuales en otras instituciones.							
16	El ingreso económico que percibo compensa el trabajo que realizo.							
17	Me brinda apoyos económicos que otras instituciones no ofrecen.							
18	DIMENSIÓN 3 Componente normativo							
19	La institución me ha ofrecido tanto apoyo personal y profesional que me siento agradecido con ella.							
20	Estoy dispuesto a realizar esfuerzo extra del que normalmente se espera, con el fin de ayudar a que esta institución tenga éxito.							
21	Soy fiel a la institución aun frente a circunstancias cambiantes o adversas.							
22	Es incorrecto renunciar a mi trabajo, aunque se presenten mejores ofertas laborales.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: **Dr. Mg. DE LA LEGUIZA BARBA, YACIPI RAJ...** DNI: **03310936**

Especialidad del validador: **Psicología**

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

19.06.09

[Firma]

Firma del Experto Informante.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Ms. HILDA HENRY BARR VÁSQUEZ, Lic. ADM.

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de... MAESTRA con mención GESTIÓN PÚBLICA de la IGGP, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magister.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: **Liderazgo democrático y compromiso organizacional en la Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía de Loreto, 2019** y siendo imprescindible contar con la aprobación de expertos especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Firma

Apellidos y nombre: REYES PAVANONERA ROBERTO

D.N.I.: 05254452

Firma

Apellidos y nombre:

D.N.I.:

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSION 1 Características personales								
1	Tiene la habilidad de saber controlar sus emociones sin dejarse dominar por ellas							
2	Mantiene y fomenta una visión prometedora que anima al personal a seguir sus pasos							
3	Es responsable en todas las actividades que emprende							
4	Sabe relacionarse de buena manera con las demás personas							
5	Lee e investiga de manera constante a fin de incrementar sus niveles de conocimiento							
6	Es seguro de sí mismo, para el desarrollo de sus actividades.							
7	Analiza de manera minuciosa cada una de las situaciones que se presenta							
8	Es perseverante en cada proyecto emprendido, a pesar de los problemas que se presenta							
DIMENSION 2 Función directiva								
9	Demuestra tener eficacia al relacionarse con las personas	SI	No	SI	No	SI	No	
10	Se preocupa por contribuir con el desarrollo de la capacidades y habilidades del personal							
11	Sabe motivar a las personas bajo su mando							
12	Sabe escuchar a sus colaboradores y atender sus reclamos de manera justa.							
13	Estimula a los trabajadores a analizar en forma abierta los conflictos y críticas con un buen sentido del humor							
14	Sabe inspirar a la gente para alcanzar un desempeño superior con la finalidad de lograr objetivos propuestos							
15	Demuestra ser empático con las personas que lo rodean en todo momento							
16	Reorienta a otras personas con base a su trabajo							
17	Desarrolla técnicas para lograr efectividad en el trabajo en equipo.							
18	Es ordenado y metódico en todas las actividades que emprende							
19	Espera que todas las personas que trabajan con él cumplan con el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.							
20	Es flexible y sabe ajustarse a diferentes situaciones.							
21	Sabe lidiar de manera efectiva con los conflictos que se presenta en la institución							
22	Tiene la capacidad de negociar entre las partes para dar solución equitativa a un conflicto.							
23	Conoce el manejo de cada una de las herramientas y programas con los que se trabaja en la institución							
DIMENSION 3 Orientación al resultado								
24	Cumple con las metas y objetivos organizacionales en el tiempo planificado	SI	No	SI	No	SI	No	
25	Cumple con los objetivos organizacionales haciendo un uso óptimo de los recursos							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable después de corregir [X] No aplicable []
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X]
 Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg. FERRER VÁSQUEZ HURTADO HENRY DNI: 05182735
 Especialidad del validador: TECNIC. ADMINISTRACIÓN

26 de 09 del 2020
 Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSION 1 Componente afectivo								
1	Trabajar de manera agradable y eficaz me hace feliz.							
2	Trabajar en equipo con mis compañeros me inspira a dar lo mejor de mí en mis actividades.							
3	Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi institución.							
4	Me siento integrado, por lo que me siento orgulloso de trabajar en esta institución.							
5	La institución me permite lograr mis objetivos y alcanzar mis metas personales.							
6	La institución me ofrece la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.							
7	Me apasiona el trabajo y las actividades que realizo en mi puesto de trabajo.							
8	Me gusta planear y organizar el trabajo que realizo en mi puesto de trabajo.							
9	Mis valores están alineados a los de la institución.							
DIMENSION 2 Componente de conformidad								
10	Me brinda una estabilidad laboral que ninguna otra institución me brindaría.	SI	No	SI	No	SI	No	
11	Siento que mi trabajo es de gran importancia para el cumplimiento de objetivos institucionales.							
12	Los beneficios que recibo satisfacen mis necesidades personales y laborales.							
13	Me ofrecen beneficios poco usuales en otras instituciones.							
14	El ingreso económico que percibo compensa el trabajo que realizo.							
15	Me brinda apoyos económicos que otras instituciones no ofrecen.							
DIMENSION 3 Componente normativo								
16	La institución me ha ofrecido tanto apoyo personal y profesional que me siento agradecido con ella.	SI	No	SI	No	SI	No	
17	Estoy dispuesto a realizar esfuerzo extra del que normalmente se espera, con el fin de ayudar a que esta institución tenga éxito.							
18	Soy fiel a la institución aún frente a circunstancias cambiantes o adversas.							
19	Es incorrecto renunciar a mi trabajo, aunque se presenten mejores ofertas laborales.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: DR. MSc. PÉTER VÁSQUEZ HUARD HENRY

Especialidad del validador: LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DNI: 0528.2433

.....de.....del 2020

25

Firma del Experto Informante

.....

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): MBA. JORGE PÉREZ SANDOVAL, LIC. ADM......

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de..... MAESTRÍA..... con mención DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS..... de la IGGP, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: **Liderazgo democrático y compromiso organizacional en la Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía de Loreto, 2019** y siendo imprescindible contar con la aprobación de expertos especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,


Firma
Apellidos y nombre: JAVIER KRISTIANO PEREZ
D.N.I: 05254452

Firma
Apellidos y nombre: _____
D.N.I: _____

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Referencia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	DIMENSION 1 Características personales Tiene la habilidad de saber controlar sus emociones sin dejarse dominar por ellas.							
2	Mantiene y fomenta una visión prometedora que anima al personal a seguir sus pasos.							
3	Es responsable en todas las actividades que emprende							
4	Sabe relacionarse de buena manera con las demás personas							
5	Lee e investiga de manera constante a fin de incrementar sus niveles de conocimiento							
6	Es seguro de sí mismo, para el desarrollo de sus actividades.							
7	Analiza de manera minuciosa cada una de las situaciones que se presenta							
8	Es perseverante en cada proyecto emprendido, a pesar de los problemas que se presentan							
9	DIMENSION 2 Función directiva Demuestra tener eficacia al relacionarse con las personas	SI	No	SI	No	SI	No	
10	Se preocupa por contribuir con el desarrollo de la capacidades y habilidades del personal							
11	Sabe motivar a las personas bajo su mando							
12	Sabe escuchar a sus colaboradores y atender sus reclamos de manera justa.							
13	Estimula a los trabajadores a analizar en forma abierta los conflictos y críticas con un buen sentido del humor							
14	Sabe inspirar a la gente para alcanzar un desempeño superior con la finalidad de lograr objetivos propuestos							
15	Demuestra ser empático con las personas que lo rodean en todo momento							
16	Reorienta a otras personas con base a su trabajo							
17	Desarrolla técnicas para lograr efectividad en el trabajo en equipo.							
18	Es ordenado y metódico en todas las actividades que emprende							
19	Espera que todas las personas que trabajen con él cumplan con el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas							
20	Es flexible y sabe ajustarse a diferentes situaciones.							
21	Sabe lidiar de manera efectiva con los conflictos que se presentan en la institución							
22	Tiene la capacidad de negociar entre las partes para dar solución equitativa a un conflicto.							
23	Conoce el manejo de cada una de las herramientas y programas con los que se trabaja en la institución							
24	DIMENSION 3 Orientación al resultado Cumple con las metas y objetivos organizacionales en el tiempo planificado	SI	No	SI	No	SI	No	
25	Cumple con los objetivos organizacionales haciendo un uso óptimo de los recursos							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg: MAURICIO ESCOBAR

Especialidad del validador: ADMINISTRACION

DNI: 05288915

Fecha: 25 de Julio del 2019

Firma del Experto Informante.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados

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

2-Referencia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSION 1 Componente afectivo								
1	Trabajar de manera agradable y eficaz me hace feliz.							
2	Trabajar en equipo con mis compañeros me inspira a dar lo mejor de mí en mis actividades.							
3	Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi institución.							
4	Me siento integrado, por lo que me siento orgulloso de trabajar en esta institución.							
5	La institución me permite lograr mis objetivos y alcanzar mis metas personales.							
6	La institución me ofrece la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.							
7	Me apasiona el trabajo y las actividades que realizo en la institución.							
8	Me gusta planear y organizar el trabajo que realizo en mi puesto de trabajo.							
9	Mis valores están alineados a los de la institución.							
DIMENSION 2 Componente de continuidad								
10	Me brinda una estabilidad laboral que ninguna otra institución me brindaría							
11	Siento que mi trabajo es de gran importancia para el cumplimiento de objetivos institucionales.							
12	Los beneficios que recibo satisfacen mis necesidades personales y laborales.							
13	Me ofrecen beneficios poco usuales en otras instituciones.							
14	El ingreso económico que percibo compensa el trabajo que realizo.							
15	Me brinda apoyos económicos que otras instituciones no ofrecen							
DIMENSION 3 Componente normativo								
16	La institución me ha ofrecido tanto apoyo personal y profesional que me siento agradecido con ella.							
17	Estoy dispuesto a realizar esfuerzo extra del que normalmente se espera, con el fin de ayudar a que esta institución tenga éxito							
18	Soy fiel a la institución aun frente a circunstancias cambiantes o adversas.							
19	Es incorrecto renunciar a mi trabajo, aunque se presenten mejores ofertas laborales.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dni: 05288915

Especialidad del validador: Supleniente de Administrador de Empresas

TRONTEL EN ADMINISTRACION

25 de 9 del 2020

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Firma del Experto Informante.

Anexo 4: Reporte Turnitin

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?ro=103&u=1088076996&o=150072728&s=1&lang=es

turnitin | LIDERAZGO DEMOCRÁTICO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, TURISMO Y ARTESANÍA ...

1 de 124

Resumen de coincidencias

19 %

1	repositorio.ucv.edu.pe	4 %
2	Entregado a Universida...	3 %
3	docplayer.es	1 %
4	repositorio.unapiquitos...	1 %
5	repositorio.upeu.edu.pe	1 %
6	www.slideshare.net	1 %
7	dialnet.unictija.es	1 %
8	laboratoriodeestudiosa...	1 %
9	ninive.uasp.mx	<1 %

Página: 1 de 81 Número de palabras: 16215 Text-only Report | High Resolution Activado

USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRÉS

INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
SECCIÓN DE POSGRADO

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO Y COMPROMISO
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
COMERCIO EXTERIOR, TURISMO Y ARTESANÍA DE
LORETO, 2019.

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA

PRESENTADO POR:
ROBNER RIVAS RIVADENEIRA

ASESOR:
Dr. JAIME AGUSTÍN SÁNCHEZ ORTEGA

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?ro=103&u=1088076996&o=150072728&s=1&lang=es

turnitin | LIDERAZGO DEMOCRÁTICO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, TURISMO Y ARTESANÍA ...

1 de 124

Filtros y configuración

Filtros

- Excluir citas
- Excluir bibliografía
- Excluir fuentes que tengan menos de:
 - palabras
 - %
 - No excluir por tamaño

Configuración opcional

- Resaltado multicolor

Aplicar cambios Informe nuevo

Página: 1 de 81 Número de palabras: 16215 Text-only Report | High Resolution Activado

USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRÉS

INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
SECCIÓN DE POSGRADO

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO Y COMPROMISO
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
COMERCIO EXTERIOR, TURISMO Y ARTESANÍA DE
LORETO, 2019.

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA

PRESENTADO POR:
ROBNER RIVAS RIVADENEIRA

ASESOR:
Dr. JAIME AGUSTÍN SÁNCHEZ ORTEGA



ANEXO 5. DECLARACIÓN JURADA DEL ALUMNO

Yo, Robner Rivas Rivadeneira, estudiante del Programa Académico de Maestría del Instituto de Gobierno y de Gestión Pública, de la Universidad de San Martín de Porres, identificado con DNI No.

Declaro bajo juramento:

1. La tesis o trabajo de investigación no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
2. La tesis o trabajo de investigación presentada no atenta contra derechos de terceros.
3. La tesis o trabajo de investigación no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Declaro que el presente trabajo de investigación/ tesis no excede del 20% de similitud de turnitin.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a la UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a la UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad de San Martín de Porres.

En este sentido, soy (somos) consciente(s) de que el hecho de no respetar los derechos de autor y hacer plagio, son objeto de sanciones universitarias y/o legales.

Lima, 04 de junio del 2021

Tesista: Robner Rivas Rivadeneira
D.N.I. No.....

Anexo 6: Análisis de confiabilidad

Variable 1: Liderazgo democrático

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	13	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	13	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,985	25

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
LD1	57,15	478,808	,830	,984
LD2	57,38	477,423	,878	,984
LD3	57,23	482,192	,754	,985
LD4	57,38	481,590	,782	,984
LD5	57,15	476,974	,872	,984
LD6	57,15	469,641	,905	,984
LD7	57,54	484,103	,838	,984
LD8	57,23	462,692	,937	,984
LD9	57,38	464,256	,919	,984
LD10	57,62	485,756	,830	,984
LD11	57,38	487,256	,797	,984
LD12	57,23	474,026	,872	,984
LD13	57,54	485,603	,799	,984
LD14	57,08	466,744	,913	,984
LD15	57,38	481,256	,864	,984
LD16	57,23	477,026	,871	,984
LD17	57,46	477,769	,819	,984
LD18	57,31	466,897	,910	,984
LD19	57,54	490,769	,751	,985
LD20	57,38	480,923	,797	,984
LD21	57,08	476,577	,886	,984
LD22	57,15	480,641	,789	,984
LD23	57,15	484,141	,859	,984
LD24	57,15	463,141	,928	,984
LD25	57,31	487,564	,774	,985

Variable 2: Compromiso organizacional

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	13	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	13	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,976	19

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
CO1	41,92	220,410	,790	,975
CO2	42,15	222,808	,785	,975
CO3	41,77	219,859	,711	,976
CO4	41,85	219,974	,793	,975
CO5	41,69	207,564	,932	,973
CO6	41,77	215,026	,889	,974
CO7	41,92	211,077	,836	,975
CO8	41,85	220,308	,780	,975
CO9	42,00	210,833	,857	,974
CO10	41,92	219,910	,811	,975
CO11	41,92	217,910	,730	,976
CO12	41,85	206,974	,899	,974
CO13	41,77	223,526	,735	,975
CO14	41,77	214,692	,825	,974
CO15	41,85	219,474	,813	,975
CO16	41,92	216,910	,838	,974
CO17	42,15	215,808	,873	,974
CO18	42,08	217,910	,847	,974
CO19	42,00	217,500	,835	,974

Anexo 7: Base de datos

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

	Características personales									Función directiva															Orientación al resultado	
	L D 1	L D 2	L D 3	L D 4	L D 5	L D 6	L D 7	L D 8	L D 9	LD 10	LD 11	LD 12	LD 13	LD 14	LD 15	LD 16	LD 17	LD 18	LD 19	LD 20	LD 21	LD 22	LD 23	LD 24	LD 25	
Colaborador 1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	
Colaborador 2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	
Colaborador 3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	
Colaborador 4	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	
Colaborador 5	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	
Colaborador 6	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	
Colaborador 7	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	
Colaborador 8	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	
Colaborador 9	3	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	3	5	4	4	3	4	3	3	5	3	4	5	4	
Colaborador 10	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	
Colaborador 11	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	
Colaborador 12	5	4	3	3	4	4	3	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	3	
Colaborador 13	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	
Colaborador 14	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	
Colaborador 15	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	
Colaborador 16	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	
Colaborador 17	5	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	4	4	3	5	3	5	4	4	3	4	3	4	
Colaborador 18	5	5	4	3	5	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	3	4	3	3	5	
Colaborador 19	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	
Colaborador 20	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	
Colaborador 21	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	
Colaborador 22	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	
Colaborador 23	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	
Colaborador 24	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	
Colaborador 25	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	
Colaborador 26	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	
Colaborador 27	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	
Colaborador 28	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	
Colaborador 29	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	
Colaborador 30	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	

Colaborador 31	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1		
Colaborador 32	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	
Colaborador 33	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	
Colaborador 34	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	
Colaborador 35	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	
Colaborador 36	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	
Colaborador 37	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	
Colaborador 38	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	
Colaborador 39	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	
Colaborador 40	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	
Colaborador 41	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2
Colaborador 42	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3
Colaborador 43	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3
Colaborador 44	4	4	3	4	3	4	4	5	3	3	5	4	4	5	3	3	3	5	3	4	4	5	4	4	4	4
Colaborador 45	3	3	3	4	3	4	5	5	3	5	4	3	3	5	3	5	4	4	4	3	4	3	5	4	5	5
Colaborador 46	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2
Colaborador 47	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2
Colaborador 48	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2
Colaborador 49	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2
Colaborador 50	4	3	3	5	3	5	5	3	3	4	3	5	4	5	4	3	3	4	3	3	5	4	3	5	5	5
Colaborador 51	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3
Colaborador 52	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3
Colaborador 53	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1
Colaborador 54	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2
Colaborador 55	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2
Colaborador 56	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1
Colaborador 57	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3
Colaborador 58	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2
Colaborador 59	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2
Colaborador 60	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1
Colaborador 61	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2
Colaborador 62	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	5	3	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5
Colaborador 63	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	5	5
Colaborador 64	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3
Colaborador 65	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2
Colaborador 66	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1
Colaborador 67	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2
Colaborador 68	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2

Colaborador 69	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2		
Colaborador 70	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	
Colaborador 71	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	
Colaborador 72	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	
Colaborador 73	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	
Colaborador 74	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	
Colaborador 75	4	5	4	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5	5	4	3	5	3	3	3	3	3	3	4	5	
Colaborador 76	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	
Colaborador 77	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	
Colaborador 78	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	
Colaborador 79	5	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	5	3	
Colaborador 80	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	
Colaborador 81	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	
Colaborador 82	3	5	4	4	3	5	5	4	5	3	5	5	3	4	3	3	3	5	3	5	5	4	5	5	5	
Colaborador 83	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	
Colaborador 84	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	
Colaborador 85	5	3	3	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4
Colaborador 86	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	
Colaborador 87	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	5	4	3	3	3	5	3	4	3	4	
Colaborador 88	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	
Colaborador 89	5	3	4	3	4	4	4	3	3	3	5	3	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	
Colaborador 90	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	
Colaborador 91	3	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	3	3	5	3	5	4
Colaborador 92	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	
Colaborador 93	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	
Colaborador 94	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	
Colaborador 95	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	
Colaborador 96	3	4	3	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	5	4	3	5	3
Colaborador 97	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	
Colaborador 98	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	
Colaborador 99	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	
Colaborador 100	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	
Colaborador 101	3	4	5	4	4	5	4	5	4	3	3	3	3	4	5	4	4	5	5	3	4	3	3	5	5	
Colaborador 102	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	
Colaborador 103	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	
Colaborador 104	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
Colaborador 105	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	
Colaborador 106	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	

Colaborador 107	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	
Colaborador 108	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	
Colaborador 109	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	
Colaborador 110	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	
Colaborador 111	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	
Colaborador 112	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	
Colaborador 113	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	
Colaborador 114	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	
Colaborador 115	5	3	3	5	4	5	4	4	5	3	4	3	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	3	5	3	
Colaborador 116	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	
Colaborador 117	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	
Colaborador 118	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	
Colaborador 119	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	
Colaborador 120	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	
Colaborador 121	3	4	3	5	5	4	4	4	3	5	3	5	5	5	4	3	5	3	5	5	4	5	4	4	4	
Colaborador 122	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	
Colaborador 123	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	
Colaborador 124	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	
Colaborador 125	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	
Colaborador 126	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	
Colaborador 127	5	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	4	5	3	3	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	
Colaborador 128	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	
Colaborador 129	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	
Colaborador 130	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	
Colaborador 131	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	
Colaborador 132	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	
Colaborador 133	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	
Colaborador 134	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2
Colaborador 135	4	4	4	3	3	3	5	4	3	3	4	4	5	3	5	3	3	5	4	3	4	4	5	4	3	
Colaborador 136	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	
Colaborador 137	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

	Componente afectivo									Componente de continuidad						Componente normativo			
	CO 1	CO 2	CO 3	CO 4	CO 5	CO 6	CO 7	CO 8	CO 9	CO1 0	CO1 1	CO1 2	CO1 3	CO1 4	CO1 5	CO1 6	CO1 7	CO1 8	CO1 9
Colaborador 1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1
Colaborador 2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2
Colaborador 3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2
Colaborador 4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
Colaborador 5	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2
Colaborador 6	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2
Colaborador 7	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1
Colaborador 8	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3
Colaborador 9	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	5	5	3	5	4	4	4	4	4
Colaborador 10	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2
Colaborador 11	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2
Colaborador 12	3	3	5	4	5	4	5	3	5	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
Colaborador 13	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2
Colaborador 14	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3
Colaborador 15	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1
Colaborador 16	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2
Colaborador 17	5	3	4	3	4	5	5	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4
Colaborador 18	5	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Colaborador 19	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3
Colaborador 20	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3
Colaborador 21	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Colaborador 22	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1
Colaborador 23	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3
Colaborador 24	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1
Colaborador 25	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
Colaborador 26	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3
Colaborador 27	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2
Colaborador 28	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Colaborador 29	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1
Colaborador 30	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1
Colaborador 31	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2
Colaborador 32	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1
Colaborador 33	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3

Colaborador 34	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3
Colaborador 35	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2
Colaborador 36	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2
Colaborador 37	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2
Colaborador 38	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2
Colaborador 39	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2
Colaborador 40	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1
Colaborador 41	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2
Colaborador 42	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
Colaborador 43	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2
Colaborador 44	3	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	5	3	3	3	5	4	4
Colaborador 45	5	5	5	4	3	3	4	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4
Colaborador 46	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2
Colaborador 47	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2
Colaborador 48	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
Colaborador 49	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3
Colaborador 50	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	3	4
Colaborador 51	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2
Colaborador 52	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2
Colaborador 53	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2
Colaborador 54	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1
Colaborador 55	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3
Colaborador 56	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1
Colaborador 57	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2
Colaborador 58	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1
Colaborador 59	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2
Colaborador 60	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2
Colaborador 61	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2
Colaborador 62	5	3	3	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5
Colaborador 63	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	5	4
Colaborador 64	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3
Colaborador 65	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2
Colaborador 66	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2
Colaborador 67	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2
Colaborador 68	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
Colaborador 69	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2
Colaborador 70	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2
Colaborador 71	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3

Colaborador 72	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2
Colaborador 73	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2
Colaborador 74	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3
Colaborador 75	4	5	4	3	4	5	3	5	4	5	5	3	4	3	5	3	5	3	4
Colaborador 76	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1
Colaborador 77	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1
Colaborador 78	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
Colaborador 79	3	5	3	4	5	4	4	5	3	3	5	5	4	5	3	3	5	4	4
Colaborador 80	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2
Colaborador 81	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2
Colaborador 82	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	3	5	4
Colaborador 83	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2
Colaborador 84	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2
Colaborador 85	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	3	3	3	4
Colaborador 86	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2
Colaborador 87	3	5	5	4	3	4	3	3	5	4	4	5	4	3	5	4	5	3	4
Colaborador 88	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1
Colaborador 89	3	4	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	3	3	5	4	3
Colaborador 90	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1
Colaborador 91	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	4	4	3	4	5	3	5	5	5
Colaborador 92	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2
Colaborador 93	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3
Colaborador 94	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2
Colaborador 95	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2
Colaborador 96	5	3	3	3	5	3	4	4	5	4	3	5	3	5	5	3	3	3	5
Colaborador 97	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
Colaborador 98	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2
Colaborador 99	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
Colaborador 100	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3
Colaborador 101	5	4	5	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	5	3	5	4
Colaborador 102	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1
Colaborador 103	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2
Colaborador 104	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
Colaborador 105	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Colaborador 106	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3
Colaborador 107	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
Colaborador 108	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2
Colaborador 109	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3

Colaborador 110	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1
Colaborador 111	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1
Colaborador 112	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2
Colaborador 113	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3
Colaborador 114	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
Colaborador 115	4	3	4	3	5	3	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	3	4	5
Colaborador 116	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2
Colaborador 117	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2
Colaborador 118	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2
Colaborador 119	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3
Colaborador 120	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3
Colaborador 121	4	4	4	3	4	5	5	3	3	4	5	3	3	4	3	4	3	4	3
Colaborador 122	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3
Colaborador 123	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2
Colaborador 124	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1
Colaborador 125	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2
Colaborador 126	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2
Colaborador 127	4	3	3	3	5	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
Colaborador 128	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3
Colaborador 129	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3
Colaborador 130	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1
Colaborador 131	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Colaborador 132	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1
Colaborador 133	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2
Colaborador 134	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3
Colaborador 135	3	5	4	4	5	3	5	4	5	5	4	3	3	3	3	3	5	3	5
Colaborador 136	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3
Colaborador 137	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3