UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

CARRERA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

LIDERAZGO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DEL GOBIERNO REGIONAL DE MOQUEGUA, EN EL AÑO 2013

TESIS

Presentada por:

Bach. EVELIN LORENA FLORES LLANQUI

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADA EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

Moquegua – Perú

2014

PERÚ | CONAFU Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades | UNAM Universidad Nacional de Moquegua | VPAC Vice Presidencia Académica | CPGPDS Carrera Profesional Gestión Pública y Desarrollo Social

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
CARRERA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

FOLIO Nº 001

ACTA DE SUSTENTACIÓN

Según Resolución V.A. Nº 001 - 2014 - UNAM

El jurado dictaminador ha calificado la defensa de la tesis:

TITULADA: LIDERAZGO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DEL GOBIERNO REGIONAL DE MOQUEGUA EN EL AÑO 2013

Tesista: BACH. EVELIN LORENA FLORES LLANQUI

Asesor: DR. PEDRO JESÚS MAQUERA LUQUE

Dictamina como APROBADA por: UNANIMIDAD la defensa del tema de investigación con la nota DIECISEIS (16)

Siendo las 18:00 horas, del 18 de DICIEMBRE del año 2014 se procede a firmar la presente.

Presidente
Mgv. Roberto Tito Condori Pérez.

Primer Miembro
MGR. JOSE LUIS MORALES ROCHA

Segundo Miembro
MG. GENCIANA SERRUTO MEDINA.

Tesista
BACH. EVELIN LORENA FLORES LLANQUI

DEDICATORIA

A Dios nuestro Padre Celestial y la Virgen de Guadalupe, que siempre acompañan mi camino y me permiten cumplir mis sueños.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre Felicia, por sus sabios consejos y que siempre me acompaño en cada etapa de mi vida.

A Richard, mi pareja incondicional por su apoyo y comprensión.

Al Gobierno Regional de Moquegua, por brindarme las facilidades para poder desarrollar el presente trabajo de investigación y en especial a la Sub Gerencia de Planeamiento.

A la Universidad Nacional de Moquegua, por su gran aporte a la formación de profesionales que contribuyan al desarrollo de Moquegua.

A todas las personas que contribuyeron al desarrollo de este trabajo de investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo determinar la relación del liderazgo de los directivos con el compromiso organizacional de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua; entendiéndose al liderazgo, como el conjunto de habilidades gerenciales que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas y el compromiso organizacional, el estado sicológico que caracteriza las relaciones de los empleados con la organización. Se trata de una investigación aplicada y obedece a un diseño transeccional correlacional de tipo no experimental, la muestra estuvo conformada por 97 trabajadores de 06 áreas de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua – Sede Central; a los cuales se aplicó dos encuestas, para la variable liderazgo, el Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner y para la variable compromiso organizacional, el Inventario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. Para probar la hipótesis se realizó el análisis de la Chi- Cuadrado de Pearson (P = 0.000), la cual mostró que hay evidencia estadística para afirmar que existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, con un nivel de significancia del 5%.

PALABRAS CLAVE: *Liderazgo, Compromiso Organizacional, Equipo de Trabajo.*

ÍNDICE

DEDICATORIA i

AGRADECIMIENTOS ii

RESUMEN iii

ÍNDICE DE CUADROS ix

ÍNDICE DE GRÁFICOS xi

INTRODUCCIÓN xiii

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA 1

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 4

1.2.1 Interrogante General 4

1.2.2 Interrogantes Secundarias 4

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA 5

1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 7

1.4.1 Objetivo General 7

1.4.2 Objetivos Específicos 7

1.5 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS 8

1.5.1 Hipótesis General 8

1.5.2 Hipótesis Específicas 8

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 9

2.2 BASES TEÓRICAS 15
2.2.1 Liderazgo 15
2.2.1.1 Enfoques de liderazgo 17
1. Enfoques de los rasgos 17
2. Enfoque conductual 17
3. Enfoques de contingencia y situacional 19
4. Enfoque transformacional 22
2.2.1.2 Liderazgo según Kouzes y Posner 25
1. Desafiar el proceso 26
2. Inspirar una visión compartida 27
3. Habilitar a otros para actuar 28
4. Servir de modelo 29
5. Brindar aliento 30
2.2.1.3 Importancia del liderazgo 31
2.2.1.4 Liderazgo en la administración Pública 33
2.2.2 Compromiso Organizacional 34
2.2.2.1 Enfoques del compromiso organizacional 35
1. Enfoque unidimensional 35
2. Enfoque multidimensional 36
2.2.2.2 Modelo de los componentes del compromiso organizacional según Meyer y Allen 37
1. Compromiso afectivo 38
2. Compromiso de continuación 39
3. Compromiso normativo 40

2.2.2.3 Importancia del compromiso organizacional 41
2.3 MARCO CONCEPTUAL 43
1. Administración Pública 43
2. Compromiso Organizacional 43
3. Directivo Público 43
4. Equipo de Trabajo 43
5. Gobierno Regional 44
6. Liderazgo 44
7. Servidor Público 44

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO 45
3.1.1 Tipo de Investigación 45
3.1.2 Diseño de Investigación 45
3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN 46
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 46
3.3.1 Definición de Variables 46
3.3.2 Operacionalización de Variables 47
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA 48
3.4.1 Población 48
3.4.2 Muestra 48
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS 50
3.5.1 Técnicas 50
3.5.2 Instrumentos 50

3.6 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS 50
3.6.1 Fiabilidad de los Instrumentos 51
3.6.2 Validez de los Instrumentos 52
3.7 MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA LA PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS 54

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 55
4.1.1 Descripción y análisis de los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua 55
4.1.2 Análisis de la variable liderazgo de los directivos del Gobierno Regional de Moquegua 59
4.1.3 Análisis de la variable compromiso organizacional de los equipos de trabajo en el Gobierno Regional de Moquegua 68
4.2 CONSTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS 74
4.2.1 Hipótesis General 74
4.2.2 Hipótesis Específica Nº 01 76
4.2.3 Hipótesis Específica Nº 02 79
4.2.4 Hipótesis Específica Nº 03 81

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.1 CONCLUSIONES 84
1.2 RECOMENDACIONES 86

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 87

ANEXOS..... 93

ANEXO 01: BASE DE DATOS

ANEXO 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO 03: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

ANEXO 04: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ANEXO 05: FICHAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

ANEXO 06: TABLAS DE FRECUENCIA

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nº 01: Edad de los trabajadores 55

Cuadro Nº 02: Sexo de los trabajadores 57

Cuadro Nº 03 Condición laboral de los trabajadores 58

Cuadro Nº 04: Dimensión 1 de la variable liderazgo:

Desafiar el proceso 59

Cuadro Nº 05: Dimensión 2 de la variable liderazgo:

Inspirar una visión compartida 60

Cuadro Nº 06: Dimensión 3 de la variable liderazgo:

Habilitar a otros para actuar 62

Cuadro Nº 07: Dimensión 4 de la variable liderazgo:

Servir de modelo 63

Cuadro Nº 08: Dimensión 5 de la variable liderazgo:

Brindar aliento 65

Cuadro Nº 09: Liderazgo de los directivos del Gobierno

Regional de Moquegua 66

Cuadro Nº 10: Dimensión 1 de la variable Compromiso Organizacional:

Compromiso afectivo 68

Cuadro Nº 11: Dimensión 2 de la variable Compromiso Organizacional:

Compromiso de continuidad 69

Cuadro Nº 12: Dimensión 3 de la variable Compromiso Organizacional:

Compromiso normativo 71

Cuadro Nº 13: Compromiso organizacional de los equipos de trabajo

en el Gobierno Regional de Moquegua 72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 01: Edades de los trabajadores 56

Gráfico Nº 02: Sexo de los trabajadores..... 57

Gráfico Nº 03 Condición laboral de los trabajadores..... 58

Gráfico Nº 04: Dimensión 1 de la variable liderazgo:

Desafiar el proceso 59

Gráfico Nº 05: Dimensión 2 de la variable liderazgo:

Inspirar una visión compartida..... 61

Gráfico Nº 06: Dimensión 3 de la variable liderazgo:

Habilitar a otros para actuar 62

Gráfico Nº 07: Dimensión 4 de la variable liderazgo:

Servir de modelo..... 64

Gráfico Nº 08: Dimensión 5 de la variable liderazgo:

Brindar aliento..... 65

Gráfico Nº 09: Liderazgo de los directivos del Gobierno

Regional de Moquegua 67

Gráfico Nº 10: Dimensión 1 de la variable Compromiso Organizacional:

Compromiso afectivo..... 68

Gráfico Nº 11: Dimensión 2 de la variable Compromiso Organizacional:

Compromiso de continuidad 70

Gráfico Nº 12: Dimensión 3 de la variable Compromiso Organizacional:

Compromiso normativo 71

Gráfico Nº 13: Compromiso organizacional de los equipos de trabajo

en el Gobierno Regional de Moquegua 73

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación nace de la idea de estudiar el liderazgo en el sector público y como éste se relaciona con el compromiso organizacional de los trabajadores, si bien es cierto la definición del liderazgo ha ido cambiando con el pasar de los años, en un inicio se pensaba que los líderes eran aquellos que ejercían poder y los subordinados tenían que someterse a las decisiones del líder; posteriormente se va cambiando esa conceptualización en la que los lideres tenían ciertas características como el carisma, la motivación y demás.

Pero ciertamente el liderazgo lo podemos ejercer todos en diferentes situaciones que se nos presentan y como dice Kouzes y Posner (2005), es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que tiene un individuo. Sin embargo, un líder no tendría razón de ser sino tiene seguidores, ya que en ellos se ve reflejado como el líder ejerce esas habilidades y lo más importante como incentiva a que se genere el compromiso organizacional.

Para lograr el objetivo de la presente investigación a continuación se detalla su estructura:

En el Capítulo I: Planteamiento del Problema, se desarrollará la descripción de la realidad problemática, formulación del problema, justificación e importancia y formulación de objetivos e hipótesis.

En el Capítulo II: Marco Teórico, se incluye todos los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que sustentan esta investigación y el marco conceptual.

En el Capítulo III: Marco Metodológico, se describirá el tipo y diseño de la investigación, nivel de investigación, operalización de variables, población y muestra, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de los datos, validación y confiabilidad de los instrumentos, métodos y técnicas para recolección y análisis de datos.

En el Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados, se presenta los resultados del liderazgo y del compromiso organizacional, así como la contrastación de la hipótesis.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Giraldo, S. (2012), indica que en el contexto global en las últimas tres décadas las organizaciones públicas y privadas han afrontado continuos cambios para responder a ciertas exigencias del entorno, ligadas al mercado de trabajo, mercado de la producción, tecnología y políticas gubernamentales, que inducen a los empresarios a adelantar o reajustar sus estrategias con el objetivo de generar respuestas a corto, mediano y largo plazo, para responder adecuadamente a las demandas internas y externas a las que son sometidas.

Es decir, el mundo competitivo da origen a nuevas condiciones de mercado, donde las organizaciones gestionan cambios considerables en su estructura, estrategias, tácticas y objetivos, para ello se requiere de líderes capaces de articular y motivar a sus equipos de trabajo a nivel personal y global.

De esta manera para Adair, J. (1990), el gerente se convierte en el elemento dinámico de las empresas, para que pueda producir eficaz y eficientemente, convirtiendo las acciones individuales en acciones organizacionales que puedan

responder a los objetivos aclarados por la empresa y no a los objetivos de sus miembros. Así, la mentalidad gerencial cambia para inculcar la noción de gerentes como líderes, cuyo propósito fundamental no es controlar sino estimular a las personas para asumir iniciativas, riesgos y respaldarlos cuando fallan.

El Estado Peruano ha realizado innumerables esfuerzos por mejorar la gestión pública, los cuales no necesariamente han respondido a una orientación estratégica y se han desarrollado de manera aislada y desarticulada. En el ámbito local el Gobierno Regional de Moquegua, se ha propuesto fomentar el desarrollo regional integral sostenible y para ello una pieza clave son los trabajadores, dado que los funcionarios asumen la responsabilidad de dirigir, orientar y conducir las acciones necesarias para el buen funcionamiento de los órganos que integran cada Gerencia Regional; en consecuencia, es imposible pensar que tanto el Estado como los Gobiernos Regionales y Locales, puedan concretar sus objetivos si no cuentan con el compromiso de sus trabajadores y con un buen liderazgo que los dirija.

En este escenario, hemos realizado un análisis en el Gobierno Regional Moquegua, donde pudimos apreciar innumerables problemas propios de una organización tan compleja y contantes áreas de trabajo; sin embargo, un aspecto que llamó más nuestra atención fue el tema del compromiso organizacional de los equipos de trabajo, dado que encontramos situaciones, como por ejemplo: débil conocimiento sobre la misión y objetivos a alcanzar por la institución también

vemos que existe poco interés en pertenecer a la institución dado que los trabajadores estarían dispuestos a desligarse de ella, si es que se les presenta una oportunidad mejor. Como podemos apreciar los lazos de afectividad, compromiso normativo y de continuidad son muy débiles en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua.

Al respecto, también cabe señalar que el compromiso de los equipos de trabajo depende esencialmente de las condiciones internas y situaciones externas, producidas por el constante cambio laboral. Entre las posibles causas que origina el problema de liderazgo podemos mencionar un problema relacionado con las políticas laborales, los procedimientos burocráticos, la cultura de la organización, el liderazgo que ejercen los directivos, entre muchas otras; sin embargo, del análisis hemos podido identificar al liderazgo de los directivos como uno de los factores que afectan el compromiso de los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua considerando que existe carencia en la transmisión de los objetivos y visión institucional, poca comunicación, falta de habilidades para la toma de decisiones, etc. Estos síntomas nos indican que existe un problema de liderazgo relacionado al compromiso laboral.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante General

¿De qué manera el liderazgo de los directivos se relaciona con el compromiso organizacional de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013?

1.2.2 Interrogantes Secundarias

a) ¿De qué manera el liderazgo de los directivos se relaciona con el compromiso afectivo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua?

b) ¿De qué manera el liderazgo de los directivos se relaciona con el compromiso de continuación de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua?

c) ¿De qué manera el liderazgo de los directivos se relaciona con el compromiso normativo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua?

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El estudio se justifica científicamente porque contribuirá al desarrollo de las ciencias que estudian el comportamiento del ser humano en las organizaciones, por un lado el compromiso organizacional como determinante para el cumplimiento de las metas u objetivos y por el otro el liderazgo de los directivos como un factor de influencia para el buen desempeño de sus actividades, lo que permitirá construir una organización exitosa.

En el aspecto pedagógico, se justifica porque el sector público esta atravesando por un proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano, este último va relacionado con el liderazgo y compromiso organizacional, porque son los directivos y trabajadores de las entidades públicas quienes interactúan directamente con los ciudadanos, lo que permite priorizar las necesidades de los mismos, he aquí la importancia de realizar estudios sobre el compromiso organizacional de los trabajadores, que permitirá definir si éstos solo laboran por un estipendio mensual o realmente se sienten parte de la organización.

En el aspecto legal tenemos:

La Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público, establece como uno de los deberes generales del empleado público "Desempeñar sus funciones con honestidad, probidad, criterio, eficiencia, laboriosidad y vocación de servicio"

La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867, establece que los gobiernos regionales tienen por finalidad esencial contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región, cuya finalidad esencial es generar igualdad de oportunidades entre sus habitantes, para ello, es de vital importancia el recurso humano que trabaje en el cumplimiento de este fin. De aquí la importancia práctica de la investigación, por que la información que deriva de ella, sirve como información científica para la toma de decisiones en relación al liderazgo y el compromiso de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua.

La presente investigación es importante porque permitirá evaluar el compromiso organizacional por parte de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, identificar cuál es el nivel, así como las características propias de la variable; asimismo, el presente estudio nos acercará a la evaluación del liderazgo de los directivos para relacionarlo con el compromiso organizacional.

Se eligió el Gobierno Regional de Moquegua, por ser una institución que pertenece al sector público y responde a una organización tan compleja que viene aplicando las acciones que corresponde a la modernización de la gestión pública, además que las investigaciones en este sector son escasas y es importante que se promueva este tipo de investigaciones.

1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

1.4.2 Objetivos Específicos

a) Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo de los directivos y el compromiso afectivo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua.

b) Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo de los directivos y el compromiso de continuación de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua.

c) Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo de los directivos y el compromiso normativo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua.

1.5 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

1.5.1 Hipótesis General

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

1.5.2 Hipótesis Específicas

a) Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso afectivo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua.

b) Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso de continuación de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua.

c) Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso normativo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Respecto al liderazgo y el compromiso organizacional, se han encontrado los siguientes trabajos de investigación:

Chávez (2013) en su investigación "La influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana", desarrolló un estudio bajo un análisis teórico conceptual, a través del cual se busca comparar diferentes teorías, conceptos y modelos fundamentados en estudios relacionados al tema.

Estableció como objetivo determinar cómo influye el liderazgo en el clima organizacional de las empresas PYME ecuatorianas. Se concluye que no existe un estilo único de dirección, de tal forma que para lograr una buena gestión, el líder debe saber comportarse de manera que utilice el estilo de dirección adecuado en el momento adecuado, para lograr los objetivos. El liderazgo genera una influencia directa en el logro de objetivos de los colaboradores y por supuesto de los objetivos y metas organizacionales.

Giraldo (2012) investigó "El Empoderamiento como Elemento Generador de Compromiso Organizacional en los Empleados de las Empresas Aseguradoras de la Ciudad de Manizales", cuyo propósito era determinar como el empoderamiento genera compromiso organizacional en las aseguradoras nacionales de la ciudad de Manizales.

Este estudio fue de carácter cualitativo y se llevó a cabo mediante la metodología de entrevista estructurada, la muestra estuvo conformada por 09 empleados con niveles educativos superiores de tres aseguradoras. Se concluyó, que en espacios donde los empleados, son tratados como personas integrales, con necesidades y deseos, son mayores los niveles de compromiso organizacional, ofreciéndoles la oportunidad de mostrar su potencial y talento, con los cuales ayudan al cumplimiento de los objetivos organizacionales, generando a la vez mayores niveles de competitividad.

Azman, I., Hasan, M., Ahmad, S., Mohd, M., Munirab, Y. (2011), en su investigación "Liderazgo Transformacional, Empowerment y Compromiso Organizacional", buscaron examinar la influencia de empoderamiento en la relación entre el liderazgo transformacional y compromiso de la organización, el estudio estuvo conformado por una muestra de 118 cuestionarios aplicados a los empleados de una empresa subsidiaria de Estados Unidos en el este de Malasia.

Para el análisis de datos utilizaron el análisis de regresión que mostró que la relación entre el empoderamiento y liderazgo transformacional es positiva y significativamente se correlaciona con el compromiso organizacional. Por lo que este resultado confirma que el empoderamiento actúa como una variable mediadora en la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional

Lorca – Sánchez (2010), en su investigación "Inestabilidad laboral y Compromiso Organizacional en Profesionales de una Clínica de Salud Privada", tuvo como objetivo identificar y analizar mediante cuestionarios la posible relación entre la variable inestabilidad laboral y compromiso organizacional, así también ofrecer una visión rápida, eficaz y fiel de las percepciones y sentimientos de los trabajadores con respecto a la clínica de estudio. Corresponde a una investigación de carácter descriptiva, la muestra estuvo conformada por 29 sujetos, para el análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva presentando la información a través de frecuencias con sus respectivos datos.

En el estudio se concluye que a través de la comparación del grado de malestar percibido por inestabilidad laboral y el nivel de compromiso en función del tipo de contrato, observamos que aquellos trabajadores pertenecientes a la Planta Permanente de la Clínica presentan el mayor grado de malestar por inestabilidad laboral y a su vez, el mayor grado de compromiso. El principal malestar sería generado por los sucesos dentro de la sub escala: preocupaciones por el futuro,

como un nivel medio-alto de malestar. Los factores estresantes que menor malestar provocan son los abarcados en la categoría: competencia personal.

Sandoval (2009) en su investigación titulada "Diagnóstico del Compromiso Organizacional de los Empleados de una Empresa Industrial del departamento de La Libertad – El Salvador", estuvo orientado a determinar el grado de compromiso de los empleados de una empresa industrial del departamento de La Libertad, el enfoque de la investigación es de tipo exploratorio, su instrumento de medición es la encuesta, como tamaño de muestra se tuvo a 65 empleados y para el análisis de datos se utilizó la tabulación Tablas de Contingencia.

Concluyó, que los empleados de la empresa Industrial están comprometidos con su organización y dicho resultado obedece a las diferentes medidas o acciones tomadas por la empresa, en las que destaca la filosofía de la Calidad Total, con una gerencia más participativa, organización de equipos, formación de los empleados, promoción de valores, desarrollo profesional, participación en la toma de decisiones, entre otros.

Ramírez (2006) en su investigación "Estilos de Liderazgo y sus Enfoques Gerenciales (Una aproximación teórico – metodológica para el análisis de la dirección organizacional), el objetivo es explicar los estilos de liderazgo y los enfoques gerenciales desde una perspectiva teórico – metodológica. Este estudio

fue de carácter descriptivo documental, las técnicas utilizadas fueron la observación documental y el análisis de documentos.

Se concluye, que las organizaciones en virtud de mantener altos niveles de eficacia y eficiencia requieren de la figura del líder y del gerente. No pueden seguir separados porque la dinámica económica impuesta por la globalización exige ver a la empresa como un todo que muestre un alto rendimiento con el mínimo de pérdidas. El gerente debe ser capacitado para que cumpla la doble función de gerenciar y liderizar a un grupo humano aprovechando al máximo los recursos de la organización.

Alfaro & Rivarola (2005) en su estudio sobre "Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas", cuya hipótesis es: el líder organizacional puede lograr incrementar la competitividad y el valor de la organización, creando las circunstancias propicias para llegar al éxito.

A través de esta investigación se recopilaron una serie de teorías que estudian y establecen las características más saltantes de los líderes y lo contrastaron ante la realidad de que en nuestro país existen líderes transformantes que potencian a sus trabajadores.

Concluyeron, que el crear un óptimo clima laboral no necesariamente resuelve los problemas de las organizaciones empresariales. Ciertamente es importante

disponer del capital necesario, el marketing y la tecnología apropiada; sin embargo, es preferible contar con un buen clima laboral porque es la mejor manera de obtener la máxima productividad de la fuerza laboral. En todo esto es esencial la participación activa y decidida de los líderes, aquellos que escuchen a sus trabajadores y muestren aprecio por su trabajo.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Liderazgo

La palabra liderazgo ha tenido múltiples definiciones, primero caracterizado por un liderazgo autocrático que establecía un entorno de cumplimiento y obediencia donde sólo se basaba en resultados, posteriormente, se buscaron características del líder que dieron origen a múltiples teorías.

Chiavenato (2002), señala que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir al liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.

Según Robbins (2004), el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. Esta definición implica un tipo de relaciones de poder que se establecen con la finalidad de lograr objetivos definidos.

Kouzes y Posner (2005), definen al liderazgo como el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinadas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Blanchard (2006), indica que el liderazgo es la capacidad de influir en personas y organizaciones para que liberen todo su potencial y éste redunde en un mayor bien para todos.

Para Koontz, Weihrich, y Cannice (2008), el liderazgo es la influencia, es decir el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas de grupo.

En general, las definiciones de liderazgo involucran aun grupo de personas, empleados o seguidores, quienes contribuyen a que las organizaciones alcancen sus objetivos, es por ello que el líder está caracterizado por un conjunto de habilidades gerenciales, que incentivan y dirigen a sus seguidores a realizar un trabajo en equipo hacia el logro de metas. Asimismo, Adair (1990) comenta que, en la sociedad moderna el liderazgo tiene características que implican cambio, sentido de dirección, trabajo en equipo, inspiración, ejemplo y aceptación de parte de los demás; las cuales son relevantes para la gerencia a todos los niveles.

2.2.1.1 Enfoques del liderazgo

1. Enfoque de los rasgos

Es conocida como la teoría del "Gran Hombre", comprendida entre los años de 1990 y 1950, el líder esta caracterizado por una serie de cualidades o atributos. Koontz y Weihrich (1990), manifiestan que esta teoría se fundamenta en la búsqueda de características sociales, de personalidad, físicas e intelectuales para distinguir a los líderes de los seguidores bajo el supuesto de que los líderes nacen y no se hacen.

Yukl (1992), indica que esta teoría permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo, pero no indica si el líder será exitoso o no. Se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza.

2. Enfoque conductual

Se enfoca en las conductas de los líderes, la relación entre éstas y el liderazgo, surge a raíz de la búsqueda por encontrar líderes eficaces y un mejor estilo de liderazgo. Lupano y Castro

(2007), indican que los estudios de la *Ohio State University* destacan en esta teoría, cuyo propósito fue identificar las dimensiones del comportamiento del líder descritos por los subordinados, identificando dos categorías independientes:

- Iniciación de estructura.- Son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.
- Consideración.- Son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.

Estos descubrimientos fueron posibles por la utilización de instrumentos de medición como el *Leader Behavior Description Questionnarie – LDDQ y Supervisory Behavior Description – SBD.*

Para Yukl (1992), esta aproximación tendió a centrarse excesivamente en el análisis de conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos.

3. Enfoques de contingencia y situacional

Existen un conjunto de teorías que la conforman, se basan en diferentes patrones de conductas que pueden ser efectivos en diferentes situaciones. Gónzales (2009), manifiesta que esta teoría va más allá de estudiar aisladamente los rasgos de una persona o de los comportamientos esperados, esta teoría se enfoca en el estudio de las situaciones y del creer que los líderes son productos de situaciones específicas.

Acuña (2010), indica que los aportes más relevantes a este enfoque son: el continuo autoritario – democrático del líder, el modelo de contingencia, el enfoque trayectoria meta, el modelo de líder – participación, el modelo de la 3D y el liderazgo situacional.

A continuación se desarrollarán de manera breve el modelo de la contingencia y el liderazgo situacional:

Según Gónzales (2009), en el modelo de la contingencia desarrollado por Fiedler, se describió tres dimensiones; la primera referida al poder del puesto, cuando es claro y considerable, el líder puede obtener una buena aceptación más fácilmente; la segunda es alusiva a la estructura de la tarea,

cuando son vagas y poco estructuradas es más difícil controlar la calidad y responsabilizar a los miembros del grupo por su desempeño y la última es la relación líder – miembro, tiene que ver con el grado de confianza que depositan los miembros del grupo en el líder. Para Newstrom (2007, mencionado por Chávez 2013), la relación entre estas variables expresa lo siguiente:

a. En situaciones altamente no estructuradas, la estructura y el control del líder permiten la remoción de la ambigüedad y ansiedad indeseables que resultan de ellas.
b. En situaciones en que la tarea es ampliamente rutinaria y el líder tiene buenas relaciones con los empleados, pueden percibir su orientación hacia la tarea como un apoyo para su desempeño laboral.
c. Las restantes situaciones intermedias requieren que se establezcan mejores relaciones líder miembro, así que un líder orientado hacia los empleados, es considerado más eficaz.

Es por ello, que Fiedler presentó dos estilos de liderazgo uno orientado a la tarea y el otro al establecimiento de buenas relaciones.

El modelo de Hersey y Blanchard o conocido como el liderazgo situacional, reconoce que la eficacia de los líderes depende de la forma en que su estilo de liderazgo se interrelaciona. En este modelo se distinguen diferentes estilos de dirección estructuradas en cuatro fases.

Para Stephen, Robbins y Timothy (2009, mencionada por Chávez 2013), esta teoría identifica cuatro comportamientos específicos del líder, en donde el comportamiento más eficaz depende de la aptitud y motivación del seguidor:

a. Seguidor incapaz y no está dispuesto a realizar una tarea, el líder necesita darle instrucciones claras y específicas.
b. Seguidor incapaz pero dispuesto a realizar la tarea, el líder necesita desplegar mucha orientación a la tarea para compensar su falta de habilidad y mucha orientación a la relación para que el seguidor comprenda los deseos del líder.
c. Seguidor capaz y no está dispuesto, el líder necesita utilizar un estilo participativo y de apoyo.
d. Seguidor tanto capaz como dispuesto, el líder no necesita hacer mucho.

4. Enfoque transformacional

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Según Mendoza (2005), los principales precursores fueron Bass y Avolio con la teoría del liderazgo transformacional y transaccional, estos autores responden de manera directa a los nuevos enfoques administrativos que contemplan temas como: la calidad, la innovación organizacional, la necesidad de cambios organizacionales de gran rapidez, la planeación estratégica creativa, la orientación hacia los procesos organizacionales, entre otros.

Cabe resaltar que el modelo de Bass surge a raíz de lo estudiado por Burns (1978), que construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional y transaccional, donde se entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores, hace una diferenciación entre el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, donde los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes, para trascender sus propias necesidades en beneficio de la organización, característica primordial del liderazgo transformacional. Es decir, para Burns el liderazgo transformacional se encuentra en

un extremo opuesto del liderazgo transaccional en una línea continua.

Sin embargo, Bass (1985) difiere de este concepto, por sus descubrimientos en diferentes estudios, afirma que los líderes exhiben una variedad de patrones de liderazgo transformacional como transaccional. Los líderes transformacionales para Bass influencian a los seguidores mediante el despertar en ellos extrañas emociones, lo que genera la identificación con el líder. El líder motiva a sus seguidores e incrementa el compromiso de los mismos.

Por lo que mientras el líder transaccional motiva a los seguidores para lograr lo que se espera de ellos, el líder transformacional inspira a los seguidores para alcanzar más de lo esperado.

Para Avolio, Bruce y Bass (1999), el liderazgo transformacional consta de cuatro dimensiones: la primera dimensión; el carisma o influencia idealizada, es el grado en que el líder enfatiza la confianza, toma una posición en momentos y aspectos complicados, resalta la importancia y propósito del compromiso, están conscientes de las consecuencias éticas de sus decisiones y se relacionan con sus

seguidores a un nivel emocional. La segunda dimensión; la motivación inspiradora, alude al grado en que el líder es capaz de articular una visión atractiva del futuro, desafían a sus seguidores a obtener estándares altos, hablan con entusiasmo, optimismo, motivan y dan significado a lo que es necesario hacer. La tercera dimensión; se refiere a la estimulación intelectual, se caracteriza por el desafío de supuestos, toma de riesgos, petición de ideas a los seguidores, estimulan y animan la creatividad de sus subordinados. Y por último, la consideración individualizada; se refiere al grado en que un líder trata a los demás como individuos, toma en cuenta las necesidades individuales, las capacidades y aspiraciones, escuchan con atención, aconseja y enseña.

Drucker (2000), nos dice que el liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados que trascienden, lo que ocurriría solo con un enfoque transaccional; por tal razón, la tendencia global indica que un liderazgo transformacional lleva a las organizaciones a menores porcentajes de rotación de personal, mayor productividad y más satisfacción en los empleados.

2.2.1.2 Liderazgo según Kouzes y Posner

Kouzes y Posner, preocupados por la creencia de que el liderazgo era algo que pocas personas podían aprender y que el resto de las personas estaban sujetas a líderes que no cumplían con las competencias exigidas, llevaron a cabo una investigación en la que buscaban saber que era lo qué hacía la gente cuando daba lo mejor de sí misma para dirigir a otros y qué hacía la gente de toda condición y en todos los niveles de la organización para lograr cosas extraordinarias; desarrollaron un instrumento denominado "Inventario de Prácticas de Liderazgo IPL", el cual fue aplicado a miles de personas, llegando a la conclusión Kouzes y Posner (1995), " Cuando dan los mejor de sí mismos, no cabe dudas que los líderes exhiben ciertas conductas distintivas y éstas varían muy poco de una industria a otra, de profesión en profesión o de país en país. El buen liderazgo es un proceso comprensible y universal".

Kouzes y Posner (2005), han demostrado que el proceso de liderazgo es el resultado de las cinco prácticas fundamentales, las cuales involucran diez compromisos, al realizar estas prácticas los líderes pueden lograr cosas extraordinarias. Dichas prácticas son:

- Desafiar el proceso.

- Inspirar una visión compartida.
- Habilitar a otros para actuar.
- Servir de modelo.
- Brindar aliento.

1. Desafiar el proceso

Kouzes y Posner (2005), afirman que la función principal de los líderes es conducir a sus empleados a lugares donde nunca han estado, a través de caminos inexplorados deben buscar oportunidades.

Los compromisos para esta práctica son dos:

a. Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, innovar y mejorar. Los autores explican que este compromiso despierta la motivación intrínseca; es decir, los líderes buscan oportunidades para que la gente supere sus anteriores niveles de desempeño. El líder debe encontrar las capacidades de sus seguidores y proponer metas que desarrollen dichas capacidades para convertirlas en puntos fuertes.
b. Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen. Los autores invitan a los líderes a programar pequeños experimentos, permitir nuevas

ideas, recompensar esfuerzos e investigar fracasos y éxitos.

2. Inspirar una visión compartida

Kouzes y Posner (2005), afirman que los líderes deben imaginar el futuro ideal y original de cómo serán las cosas en un futuro, los ideales se refieren a nuestras preferencias en cuanto a valores, prioridades económicas, tecnológicas, políticas y sociales.

En esta práctica se encuentran dos compromisos:

a. Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor, los autores hacen referencia a la visión, se expresa el optimismo y la esperanza de alcanzar un sueño. Este compromiso implica que los líderes tomen en cuenta eventos del pasado que fueron significativos para poder ver los patrones que los ha llevado al presente. Y determinar lo que se quiere, hacer un inventario de cosas que se quieren lograr en el trabajo, aclarando el ¿por qué?, ¿cómo? y ¿de qué forma lo conseguirá?
b. Reunir a otros en una visión común apelando a sus valores, intereses, sueños y esperanzas; es decir, no es suficiente que el líder tenga una visión, es necesario

que los miembros de la organización comprendan, acepten y se comprometan con dicha visión.

Y además el líder debe escuchar primero y con frecuencia para saber que aspiran sus poderdantes y comprender el entorno que le rodea.

3. Habilitar a otros para actuar

Kouzes y Posner (2005), afirman que existe una alta correlación entre la eficacia en el liderazgo y habilitar a otros para que actúen, porque los líderes consiguen el apoyo y la ayuda de todos aquellos que deberán hacer funcionar el proyecto.

Esta práctica implica dos compromisos:

a. Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza, a través del desarrollo de metas u objetivos comunes e incrementar las interacciones; deben concentrarse más en lo que puede ganarse que en lo que se pierde. Generar relaciones basadas en la confianza porque cuando las personas no confían unas en otras, ignoran y distorsionan hechos, ideas, conclusiones y sentimientos que consideran peligrosos.

b. Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo; el líder debe otorgar *empowerment* a sus poderdantes, estos se sentirán más motivados, independientes y con mayores responsabilidades que constituirán metas a ser logradas.

   El líder debe compartir el poder con los otros, proporcionar a sus seguidores la toma de decisiones laborales asignando tareas que sean importantes, brindando los recursos necesarios, manejar la información y obtener apoyo del equipo. El líder debe organizar reuniones informales, establecer conexiones y poner en relieve los logros de los demás.

4. Servir de modelo

Kouzes y Posner (2005), los líderes que sirven de modelo lo hacen a través del ejemplo persona y la consagración de la tarea, deben defender valores que representen al conjunto, para ser capaces de movilizar y unificar a la gente, deben dar el ejemplo y basarse en una visión compartida de lo que se espera.

En esta práctica se encuentran los siguientes compromisos:

a. Dar el ejemplo comportándose en forma coherente con los valores compartidos; implica que el líder debe conocerse a sí mismo, expresar los valores y principios para poder clarificar sus creencias, incentivar el diálogo sobre valores personales, compartidos y examinar sus propios actos.
b. Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso; su importancia radica en que para lograr cambios en una organización, es necesario tener presente lo difícil que puede ser cambiar los viejos hábitos debido a que estos pueden producir temor en las personas, es por ello que el gran cambio es un proceso de pequeños triunfos. El líder debe preparar un plan, crear un modelo, utilizar una pizarra de anuncios y lo más importante hablar sobre los beneficios que implica el proceso de cambio.

5. Brindar aliento

Kouzes y Posner (2005), es la capacidad del líder para mostrarle a sus poderdantes que son capaces de triunfar.

Esta práctica implica los siguientes compromisos:

a. Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto; un líder reconoce los logros de su equipo motivándolo para alcanzar sus próximas metas. Implica ser creativo con las recompensas, hacer público el reconocimiento, diseñar un sistema de recompensa en forma participativa, proporcionar *feedback* y ofrecer entrenamiento a las personas; es decir, alentar a las personas, poner claras las reglas de juego, entre otras.
b. Celebrar los logros del equipo en forma regular; implica reconocer los logros individuales y celebrar el esfuerzo de todo el grupo en el proceso, para lograrlo se requiere determinar las ocasiones que se celebraran, las cuales deben resaltar los valores de la organización, hacer públicas las ceremonias; participar en forma personal, el líder debe estar presente en las celebraciones.

2.2.1.3 Importancia del liderazgo

Según Fernández y Álvarez (2002) sobre la importancia del liderazgo en el proceso de crecimiento y desarrollo de las organizaciones; alude que el liderazgo facilita el cambio y la innovación imprescindible en estos días donde la competitividad, la globalización y la tecnología exigen que toda organización sea

dinámica y adaptada para el cambio que son necesarios para mantener viva la organización.

Además, es importante porque es ejercida con el fin de dirigirse a objetivos claros; para ello, motivará al individuo y al conjunto en su trabajo, donde mostrará su desprendimiento, esfuerzo y su deseo de autosuperación ya que la acción y el trabajo correcto permite que esta organización vaya creciendo y consolidándose poco a poco ganando solidez, madurez hasta lograr el desarrollo óptimo de la organización.

En conclusión, el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

Koontz y Weihrich (2004), una organización puede tener una planeación adecuada, control, entre otros y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

2.2.1.4 Liderazgo en la administración pública

De León y Soria (2008), a partir del nacimiento de la administración pública el liderazgo se identificó con autoridad, el líder era quien tenía autoridad en una organización o en una dependencia de la administración pública; posteriormente, el liderazgo es tomado fuera de los canales formales de autoridad, es decir, los directivos deben tener la capacidad de generar relaciones de confianza con sus subordinados, se agrega luego la legitimidad como fin de la administración pública. Y por último, se trata de un liderazgo que elabora visiones claras y motivadoras del futuro en las que se destacan los objetivos y que además de los problemas organizacionales internos es capaz de anticipar y manejar las oportunidades y adversidades o desafíos que se presentan en el entorno. El administrador público ahora sigue la lógica de la acción emprendedora, practica el liderazgo ejecutivo y dirige de acuerdo a políticas y prioridades, lo que implica realizar mejoras drásticas de las operaciones pasadas con efectos de valor estratégico.

Valera (2012), el sector público está sujeto a estructuras verticales donde predomina la burocracia, en la actualidad las organizaciones públicas se han alineado a la corriente de la nueva gestión pública que conlleva a la introducción de políticas

económicas y de gestión del sector privado. Es claro que las organizaciones del Estado cuentan con una visión y misión definidas así como sus objetivos estratégicos que muchas veces no están del todo claras; es por ello, que resulta difícil ejercer un liderazgo. Si bien el líder puede ser proactivo y fijar sus metas, siempre son las autoridades del nivel superior las que decidirán si es o no factible llevarlos a cabo.

2.2.2 Compromiso Organizacional

Allen y Meyer (1993), definen al compromiso organizacional como el estado sicológico que caracteriza las relaciones entre los empleados con la organización, tiene implicaciones en las decisiones de continuar o dejar de ser miembro de la organización.

Para Robbins (1999), el compromiso organizacional es un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. Así, Davis y Newstrom (2000), identifican al compromiso organizacional como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea continuar participando en ella de forma activa, el cual se refleja habitualmente de forma más fuerte en los empleados que hacen parte del equipo de trabajo comprometido, que van laborando años en la

organización o que han crecido laboralmente, generando en ellos éxito personal.

Meyer y Herscovitch (2001), exponen que el compromiso organizacional es una fuerza que une al individuo a un curso de acción en relación a una meta de la organización y puede estar acompañado por diferentes formas de pensar que juegan un rol para dar forma al comportamiento.

Marín (2003), el compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. El compromiso organizacional es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no solo al trabajo.

2.2.2.1 Enfoques del compromiso organizacional

1. **Enfoque unidimensional**

   Dunham, Grube y Castañeda (1994), en sus inicios el compromiso organizacional se divide en actitudinal y conductual.

   Monday y Otros (1979, citado en Simo, 2008), el compromiso actitudinal fue definido como la fuerza de

identificación de un individuo con su organización y de su participación en la misma. Para Córdova (2005), los estudios realizados, respecto al compromiso actitudinal van dirigidos a confirmar la relación positiva entre el fuerte compromiso y los índices de ausentismo, rotación de personal y productividad, otros objetivos de la investigación van dirigidos a la identificación de los factores personales y situacionales que favorecen el desarrollo del compromiso organizacional.

Castro (2010), en referencia al compromiso conductual, este se centra en la identificación de las condiciones bajo las cuales un comportamiento exhibido tiende a repetirse y a los efectos de tal comportamiento en el cambio de la actitud.

Se centra en los mecanismos que favorecen que el trabajador se identifique con la empresa para la cual labora.

2. Enfoque multidimensional

En este enfoque se destacan las investigaciones realizadas por O´Really y Chatman (1986, citados por Córdova, 2005), quienes consideran que el apego sicológico constituye la base del compromiso organizacional, resultando tres dimensiones:

- Involucramiento instrumental con recompensas extrínsecas.
- Involucramiento basado en la afiliación.
- Involucramiento sustentado en congruencia entre valores individuales y organizacionales.

Allen y Meyer (1990, citados por Córdova 2005) reconocieron la naturaleza de un constructo multidimensional realizan una revisión de la literatura especializada, hasta esbozar un enfoque donde el compromiso resulta ser la sumatoria de tres componentes que se presentan en forma simultánea:

- Componente afectivo.
- Componente de continuidad.
- Componente normativo.

2.2.2.2 Modelo de los componentes del compromiso organizacional según Meyer y Allen

Meyer y Allen (1997, citados por Arias, 2001, Edel, García y Casiano, 2007), proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo, de esta manera el compromiso es el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

1. Compromiso Afectivo

Allen y Meyer (1997), definen al compromiso afectivo como la unión afectiva del empleado para identificarse e involucrarse con la organización. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo continúan en sus trabajos porque ellos así lo desean.

Meyer y Allen (1991), los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. El trabajador se siente identificado con los valores de la empresa, sintiendo orgullo de pertenecer en ella y sintiéndose preocupado por la empresa cuando la misma tiene problemas.

Arciniega (2002), manifiesta que este tipo de compromiso consiste en la identificación sicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa, se manifiesta en las actitudes tales como un marcado orgullo de pertenecer a la compañía.

Además, los colaboradores tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales y se preocupan

cuando su empresa va mal y muestra una gran felicidad cuando va bien.

2. Compromiso de Continuación

Allen y Meyer (1997), el compromiso continuo se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar a la organización. Los empleados cuyo vínculo primario a la organización está basado en el compromiso continuo, permanecen en ella porque ellos necesitan hacerlo.

Meyer y Allen (1991), hacen referencia a los costos que representaría el abandonar la organización, se habla de la inversión que hace el individuo con el pasar del tiempo, como la antigüedad o el status que tenga la organización, por lo cual, el empleado espera que su retribución sea recompensada.

Para Arciniega (2002), el compromiso continuo revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa; el colaborador está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido.

Otro aspecto considerado en esta variable son las oportunidades que tiene el colaborador para poder conseguir otro trabajo de condiciones similares.

3. Compromiso Normativo

Allen y Meyer (1997), se refieren al compromiso normativo como al sentimiento de obligación de los empleados de permanecer con la organización. Es decir, los empleados con un fuerte compromiso normativo, permanecerán en la organización en virtud de su creencia de que hacer las cosas, es una cuestión de derecho y de moral.

Meyer y Allen (1991), en este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la organización, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado la oportunidad o recompensa que fue valorada por el empleado.

Arciniega (2002), manifiesta que esta última dimensión es de naturaleza emocional al igual que el compromiso afectivo y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa.

Por otro lado, el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su empresa por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su compañía por haberle dado la oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador.

2.2.2.3 Importancia del compromiso organizacional

Durante las últimas dos décadas el concepto de Compromiso Organizacional ha atraído considerablemente la atención en el estudio de las organizaciones. Esto sucedió cuando las investigaciones demostraron que el Compromiso Organizacional es un mejor predictor que la satisfacción laboral en temas de desempeño, ausentismo, rotación de personal, etc.

Para Quiroga (2007), las organizaciones muchas veces incurren en grandes gastos económicos y/o de tiempo en capacitar a ciertas personas para que se desempeñen favorable y adecuadamente en sus puestos. Estos gastos, se verían truncados si estas personas después de que realizaron este entrenamiento o después de un tiempo de adaptación a su puesto, abandonaran la organización. Se tendría que volver a seleccionar y/o capacitar a otra persona para que realice la función que dejó vacante el individuo que

abandonó la organización y nuevamente tendrían que realizarse gastos económicos y de tiempo.

Castro (2010), la importancia del compromiso organizacional no solo radica en su capacidad para influir sobre la eficiencia y el bienestar de los empleados, sino también por ser una de las alternativas más eficaces para la consecución de las metas organizacionales.

Robbins (1999), el compromiso organizacional contribuye al estudio del comportamiento humano del capital humano, de una manera completa, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto pero considerarlo una situación temporal; sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización es muy probable que los individuos consideren la renuncia.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

1. Administración Pública

Aquella organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones.

2. Compromiso Organizacional

Es el estado sicológico que caracteriza las relaciones entre los empleados con la organización tiene implicaciones en las decisiones de continuar o dejar de ser miembro de la organización.

3. Directivo Público

Es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial.

4. Equipo de Trabajo

Es un conjunto de personas altamente organizadas y orientadas hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de

personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con normas preestablecidas y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza.

5. Gobierno Regional

Es una entidad pública con personería jurídica de derecho público, autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y financiera, un pliego presupuestal.

6. Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

7. Servidor Público

El que desarrolla funciones administrativas y labores de ejecución o auxiliares, se dividen en directivo superior, ejecutivo, especialista y de apoyo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO

3.1.1 Tipo de Investigación

Se trata de una investigación aplicada. Según Tamayo (2003), la investigación aplicada es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías.

3.1.2 Diseño de Investigación

El diseño de investigación es de tipo no experimental y obedece a un diseño transeccional o transversal, según Hernández, R; Fernández C., y Baptista, P. (2010), en este diseño de investigación se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación pertenece al cuarto nivel; es decir, es una investigación correlacional porque su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.3.1 Definición de Variables

Variable Liderazgo: Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. (Kouzes y Posner, 2005)

Variable Compromiso Organizacional: El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. (Allen y Meyer ,1991)

3.3.2 Operacionalización de Variables

Tipo de Variable	Nombre de la Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
VARIABLE 1	Liderazgo	Desafiar el proceso	• Búsqueda de nuevas oportunidades. • Cambiar las rutinas de trabajo.	1, 6, 11,16,21,26
		Inspirar visión compartida	• Proyectar metas a largo plazo. • Comprometer a los demás con la visión.	2, 7,12,17, 22, 27
		Habilitar a otros para actuar	• Fomentar la colaboración de los demás. • Fomentar el auto liderazgo y desarrollar las competencias de los demás.	3,8,13, 18,23,28
		Servir de modelo	• Dar ejemplo de comportamiento, promover la lealtad. • Obtener pequeños triunfos que generen compromiso.	4,9,14, 19,24,29
		Brindar aliento	• Reconocer las contribuciones individuales. • Celebrar los logros del equipo.	5,10,15, 20,25,30
VARIABLE 2	Compromiso Organizacional	Compromiso Afectivo	• Identificación con los valores y metas de la organización • Deseo de mantenerse como miembro de la institución.	6,9,12, 14,15 ,18
		Compromiso de Continuidad	• Costo que representa dejar la institución.	1,3,4, 5,16, 17
		Compromiso Normativo	• Sentimiento de obligación de permanencia en la empresa.	2,7,8, 10,11 , 13

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

La población está compuesta por 369 trabajadores pertenecientes en total a las 6 áreas de trabajo de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua.

3.4.2 Muestra

El tamaño de muestra para la presente investigación está conformado por 97 trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua - Sede central.

Los criterios para determinar la muestra fue el siguiente:

- Para determinar el tamaño de muestra se tomó una muestra piloto del 4%, que está representada por 15 trabajadores de la población total, se consideró como error de muestreo el 5% de la media, con un nivel de confianza del 95% y se calculó la muestra utilizando el Muestreo Aleatorio Simple, mediante las siguientes fórmulas.

Tamaño de muestra

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Dónde:

n = Muestra

n_0 = Tamaño de muestra

N= Población Total

$$n_o = \frac{Z^2 . S^2}{\epsilon^2}$$

Dónde:

Z^2 = Valor de Tabla

S^2 = Varianza

ϵ^2 = Error de muestreo

$$n_o = \frac{1.96^2 * 109.74}{1.79^2}$$

$$n_o = 132$$

$$\mathbf{n = \frac{132}{1+\frac{132}{369}} = 97\ Trabajadores}$$

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1 Técnicas

Para el liderazgo y compromiso organizacional la técnica que se utilizó fue la encuesta.

3.5.2 Instrumentos

- Para el liderazgo el instrumento con el cual se registraron los datos fue el cuestionario denominado Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner, el cual se aplicó a los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua.

- Para el caso del compromiso organizacional el instrumento para registrar los datos fue el cuestionario denominando Inventario de Compromiso Organizacional de Meyer & Allen, el cual se aplicó a los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua.

3.6 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Los instrumentos se han validado mediante el juicio de expertos, a quienes se les proporcionó un cuestionario de criterios.

3.6.1 Fiabilidad de los Instrumentos

Para determinar la fiabilidad de los instrumentos, se utilizó el índice de confiabilidad de Cronbach (α), que se determina con la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left[1 - \frac{\sum S_r^2}{S_i^2}\right]$$

Dónde:

K : número de reactivos en la escala

S_r^2 : Varianza de cada reactivo

S_i^2 : Varianza del instrumento

a. Instrumento: Inventario de prácticas de Liderazgo do Kouzes y Posner

Los resultados del análisis de fiabilidad demostraron que el índice de confiablidad es alto (α=0.979), esto implica que el instrumento: Inventario de prácticas de Liderazgo do Kouzes y Posner es confiable.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,979	30

b. Instrumento: Inventario de compromiso organizacional de Meyer y Allen

Los resultados del análisis de fiabilidad demostraron que el índice de confiablidad es alto (α=0.795), esto implica que el instrumento: Inventario de compromiso organizacional de Meyer y Allen es confiable.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,795	18

3.6.2 Validez de los Instrumentos

a. Instrumento: Inventario de Prácticas de Liderazgo do Kouzes y Posner

Para la validar los instrumentos se utilizó el juicio de expertos (ver anexo N° 05), de acuerdo al resultado, el valor obtenido indica que es 91% y como es mayor de 75 puntos, se valida el instrumento utilizado.

Tabla de Validación de los Instrumentos Validados por Expertos

Instrumento : Inventario de Prácticas de Liderazgo do Kouzes y Posner

Nº de preguntas	NÚMERO DE EXPERTOS								
	1	2	3	4	5	6	7	∑	%
1	95	90	95	85	90	95	90	640	91,43
2	90	90	90	75	95	95	85	620	88,57
3	90	90	90	75	90	95	90	620	88,57
4	95	85	95	90	95	95	90	645	92,14
5	95	90	90	80	95	95	90	635	90,71
6	90	95	90	80	95	95	95	640	91,43
7	95	90	90	90	95	95	90	645	92,14
8	95	90	90	90	90	90	90	635	90,71
9	95	90	95	85	95	95	95	650	92,86
10	95	90	90	85	95	95	90	640	91,43
								TOTAL	910,00

Operación matemática para determinar el nivel %:

$$\frac{\mathbf{910}}{\mathbf{10}} = \mathbf{91\ \%}$$

.

b. Instrumento: Inventario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen

Para la validar los instrumentos se utilizó el juicio de expertos (ver anexo N° 05), de acuerdo al resultado, el valor obtenido indica que es 91.5% y como es mayor de 75 puntos, se valida el instrumento utilizado.

Tabla de Validación de los Instrumentos Validados por Expertos

Instrumento : Inventario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen

Nº de preguntas	NÚMERO DE EXPERTOS								
	1	2	3	4	5	6	7	∑	%
1	95	90	95	75	95	95	95	640	91,43
2	95	90	95	85	95	90	95	645	92,14
3	90	90	90	85	90	95	90	630	90,00
4	95	85	90	95	95	90	95	645	92,14
5	95	85	95	75	90	95	95	630	90,00
6	95	90	95	75	95	95	95	640	91,43
7	95	90	85	85	95	95	95	640	91,43
8	90	85	90	85	95	90	90	625	89,29
9	95	90	95	90	95	95	95	655	93,57
10	95	90	95	90	95	95	95	655	93,57
								TOTAL	915,00

Operación matemática para determinar el nivel %:

$$\frac{\mathbf{915}}{\mathbf{10}} = \mathbf{91.5\ \%}$$

3.7 MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA LA PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

- Para el procesamiento y análisis de datos de ambas variables se utilizaron los cuadros de distribución de frecuencias, gráficos de barras y gráficos de sectores.

- Para probar la hipótesis se utilizó la prueba de hipótesis de independencia Chi Cuadrada.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

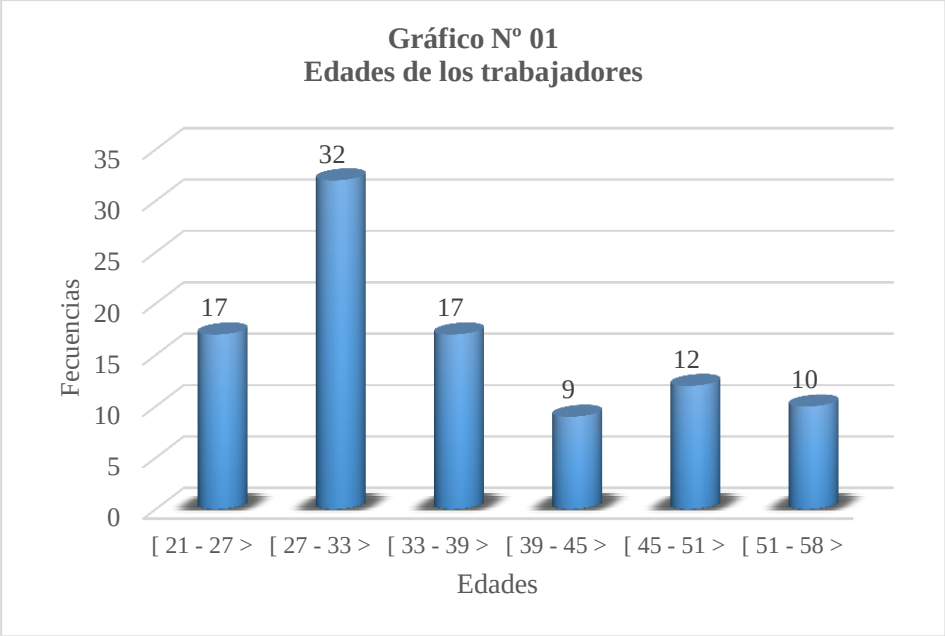
4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1. Descripción y análisis de los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua.

Cuadro Nº 01
Edad de los trabajadores

Edades	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
[21 - 27 >	17	17,5	17,5
[27 - 33 >	32	33,0	50,5
[33 - 39 >	17	17,5	68,0
[39 - 45 >	9	9,3	77,3
[45 - 51 >	12	12,4	89,7
[51 - 58 >	10	10,3	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.



Fuente: Cuadro N° 01. Elaboración Propia.

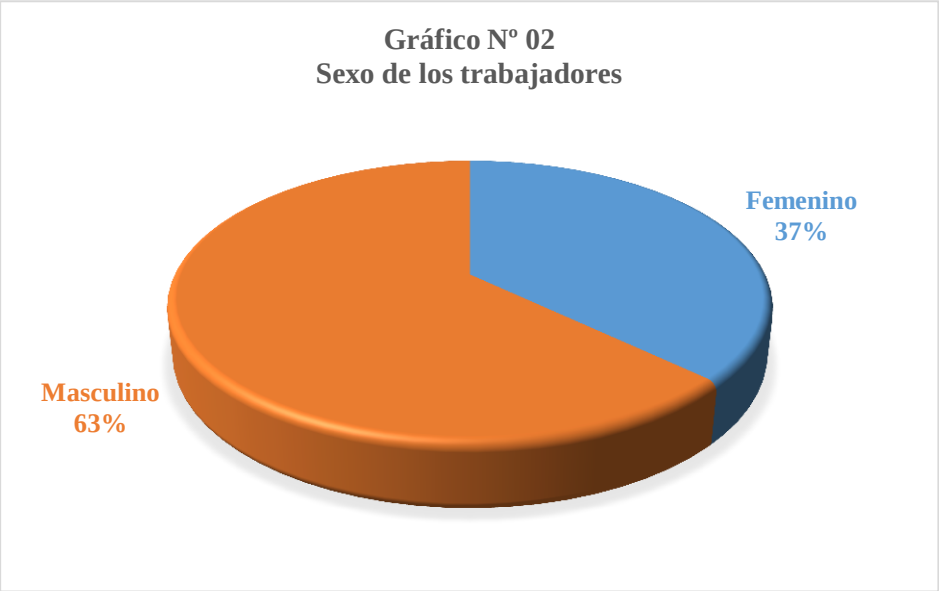
Análisis e interpretación

La edad promedio de los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua es de 30 años, en el Cuadro N° 01, podemos observar que el 17.5 % tienen edades entre 21 y 27 años de edad, el 33% tienen edades entre 27 y 33 años, el 17.5 % sus edades se encuentran entre los 33 y 39 años de edad, 9.3 % entre 39 y 45 años y más de 45 años de edad son el 22.7 %. Podemos afirmar que el Gobierno Regional de Moquegua, apuesta por la contratación de personal joven, quienes están mas predispuestos al trabajo en equipo con entusiasmo y toman como desafíos los cambios en la institución.

Cuadro Nº 02
Sexo de los trabajadores

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	36	37,1	37,1
Masculino	61	62,9	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.



Fuente: Cuadro N° 02. Elaboración propia.

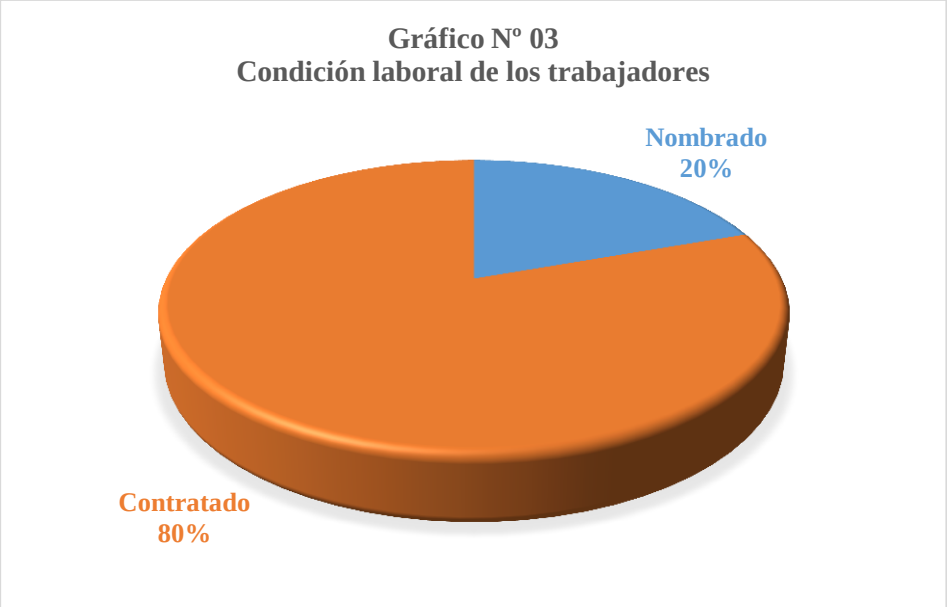
Análisis e interpretación

En los resultados obtenidos en el Cuadro N° 02 y Gráfico N° 02, observamos que el 63 % de los trabajadores entrevistados del Gobierno Regional de Moquegua para la presente investigación son de sexo masculino y el 37 % de sexo femenino. Es decir, todavía existe una desigualdad en el promedio de contratación, porque se observa una tendencia a contratar personal masculino.

Cuadro Nº 03
Condición laboral de los trabajadores

Condición Laboral	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nombrado	19	19,6	19,6
Contratado	78	80,4	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.



Fuente: Cuadro N° 03. Elaboración propia.

Análisis e interpretación.

El Cuadro N° 03 y Gráfico N° 03, muestran los resultados obtenidos de la condición laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua; por lo que observamos que el 80% de los trabajadores entrevistados se encuentran en la condición de contratados, mientras que el 20% de ellos están en la condición de nombrados. Esto se refleja en que la mayoría de contratados son jóvenes.

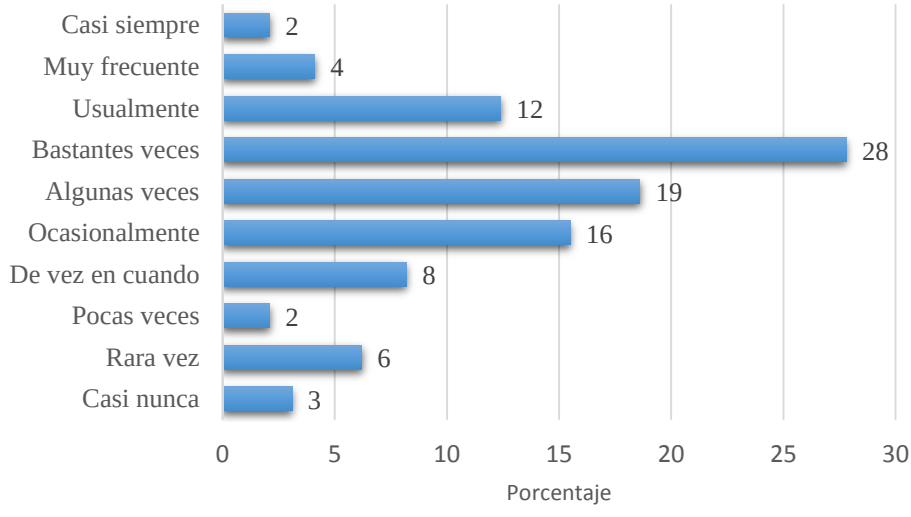
4.1.2. Análisis de la variable liderazgo de los directivos del Gobierno Regional de Moquegua

Cuadro Nº 04
Dimensión 1 de la variable liderazgo: Desafiar el proceso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	3,1	3,1
Rara vez	6	6,2	9,3
Pocas veces	2	2,1	11,3
De vez en cuando	8	8,2	19,6
Ocasionalmente	15	15,5	35,1
Algunas veces	18	18,6	53,6
Bastantes veces	27	27,8	81,4
Usualmente	12	12,4	93,8
Muy frecuente	4	4,1	97,9
Casi siempre	2	2,1	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Gráfico Nº 04
Dimensión 1 de la variable liderazgo: Desafiar el proceso



Fuente: Cuadro N° 04. Elaboración propia.

Análisis e interpretación

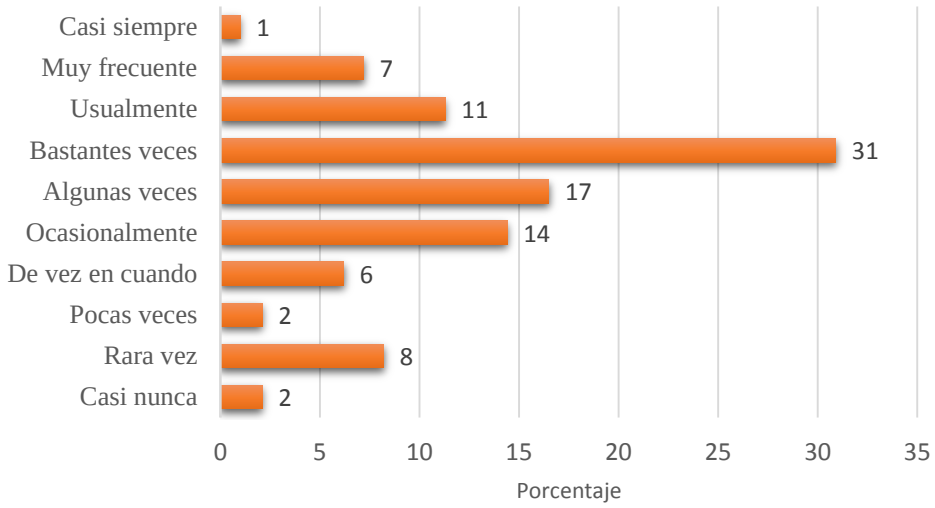
En cuanto a la dimensión desafiar el proceso, de la variable liderazgo, el Cuadro N° 04 y Gráfico N° 04, muestran que el 28% de los entrevistados perciben que los directivos bastantes veces desafían el proceso, el 19% algunas veces, el 16% ocasionalmente, el 12% usualmente. Podemos afirmar que para los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, los directivos despiertan en sus trabajadores la motivación intrínseca y permiten la introducción de nuevas ideas para mejorar rutinas de trabajo.

Cuadro Nº 05
Dimensión 2 de la variable liderazgo: Inspirar visión compartida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	2	2,1	2,1
Rara vez	8	8,2	10,3
Pocas veces	2	2,1	12,4
De vez en cuando	6	6,2	18,6
Ocasionalmente	14	14,4	33,0
Algunas veces	16	16,5	49,5
Bastantes veces	30	30,9	80,4
Usualmente	11	11,3	91,8
Muy frecuente	7	7,2	99,0
Casi siempre	1	1,0	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Gráfico Nº 05
Dimensión 2 de la variable liderazgo: Inspirar visión compartida



Fuente: Cuadro N° 05. Elaboración propia.

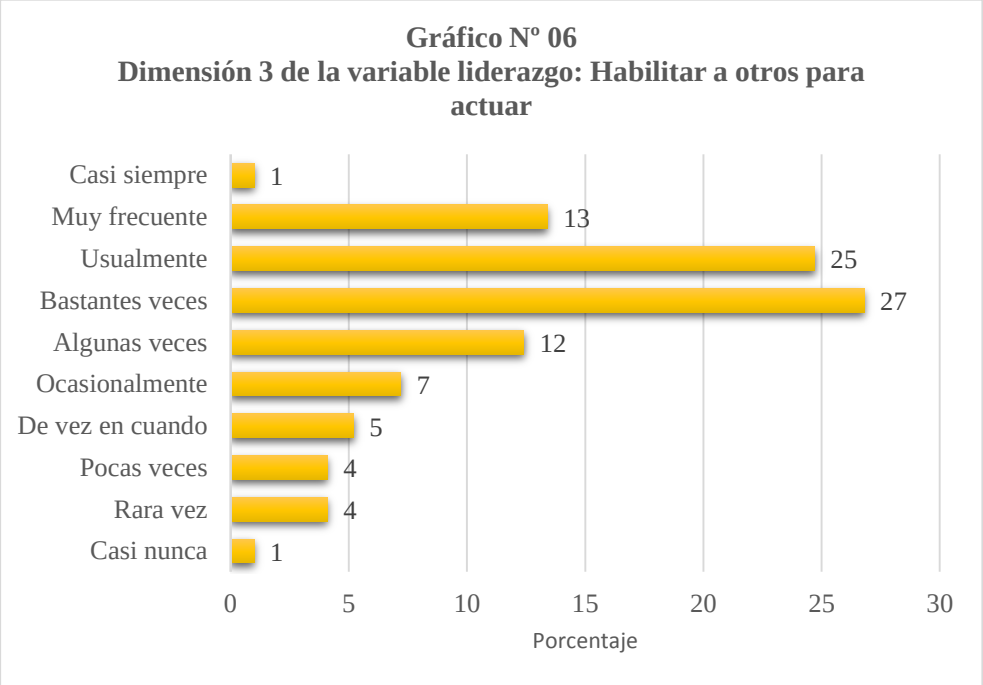
Análisis e interpretación.

Como se puede apreciar en el Cuadro N° 05 y Gráfico N° 05, el 31 % de los encuestados indican que bastantes veces los directivos del Gobierno Regional de Moquegua inspiran una visión compartida, el 17% algunas veces, el 14% ocasionalmente y el 11% usualmente. Es decir, los directivos expresan a sus trabajadores la visión que tienen como organización y ellos comprenden que se quiere lograr con el trabajo desempeñado, esto se debe a que el Gobierno Regional al ser una entidad pública tiene como fin el de servir a la ciudadanía y promover el desarrollo de Moquegua a través de la inversión pública y privada.

Cuadro Nº 06
Dimensión 3 de la variable liderazgo: Habilitar a otros para actuar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	1,0	1,0
Rara vez	4	4,1	5,2
Pocas veces	4	4,1	9,3
De vez en cuando	5	5,2	14,4
Ocasionalmente	7	7,2	21,6
Algunas veces	12	12,4	34,0
Bastantes veces	26	26,8	60,8
Usualmente	24	24,7	85,6
Muy frecuente	13	13,4	99,0
Casi siempre	1	1,0	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.



Fuente: Cuadro N° 06. Elaboración propia.

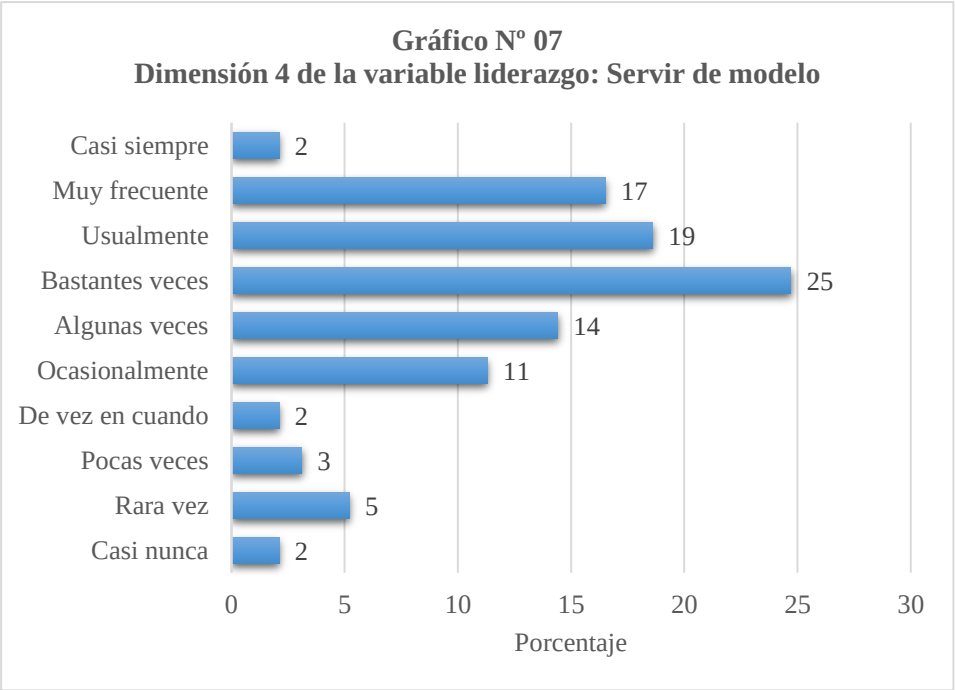
Análisis e interpretación.

En la variable habilitar a otros para actuar, el 27% afirman que bastantes veces los directivos ponen en practica esta dimensión, el 25% usualmente y el 13% muy frecuente, lo que significaría que los directivos del Gobierno Regional de Moquegua fomentan la colaboración mediante la generación de confianza y delegan tareas que pueden ser desarrolladas por los trabajadores, lo cual se ve reflejado en las reuniones de trabajo que se realizan antes de tomar decisiones para el cumplimiento de metas.

Cuadro Nº 07
Dimensión 4 de la variable liderazgo: Servir de modelo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	2	2,1	2,1
Rara vez	5	5,2	7,2
Pocas veces	3	3,1	10,3
De vez en cuando	2	2,1	12,4
Ocasionalmente	11	11,3	23,7
Algunas veces	14	14,4	38,1
Bastantes veces	24	24,7	62,9
Usualmente	18	18,6	81,4
Muy frecuente	16	16,5	97,9
Casi siempre	2	2,1	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.



Fuente: Cuadro N° 07. Elaboración propia

Análisis e interpretación

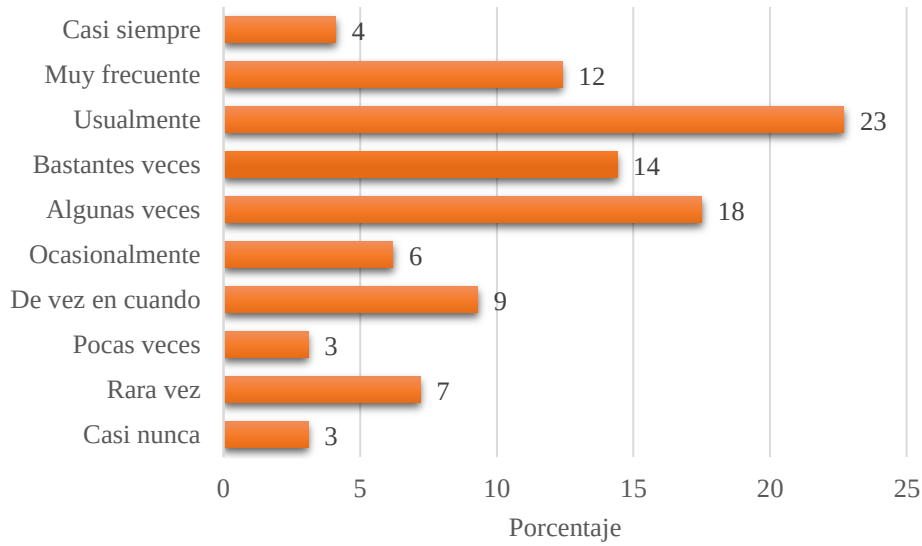
En el Cuadro N° 07 y Gráfico N° 07, en la dimensión servir de modelo, el 25% afirman que bastantes veces los directivos sirven de modelo, el 19% usualmente, el 17% muy frecuente y el 14% algunas veces. Lo que significa que los directivos del Gobierno Regional de Moquegua sirven de modelo porque dan el ejemplo, comportándose en forma coherente con los valores compartidos y estimulan la conducta ética.

Cuadro Nº 08
Dimensión 5 de la variable liderazgo: Brindar aliento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	3,1	3,1
Rara vez	7	7,2	10,3
Pocas veces	3	3,1	13,4
De vez en cuando	9	9,3	22,7
Ocasionalmente	6	6,2	28,9
Algunas veces	17	17,5	46,4
Bastantes veces	14	14,4	60,8
Usualmente	22	22,7	83,5
Muy frecuente	12	12,4	95,9
Casi siempre	4	4,1	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Gráfico Nº 08
Dimensión 5 de la variable liderazgo: Brindar aliento



Fuente: Cuadro N° 08. Elaboración propia.

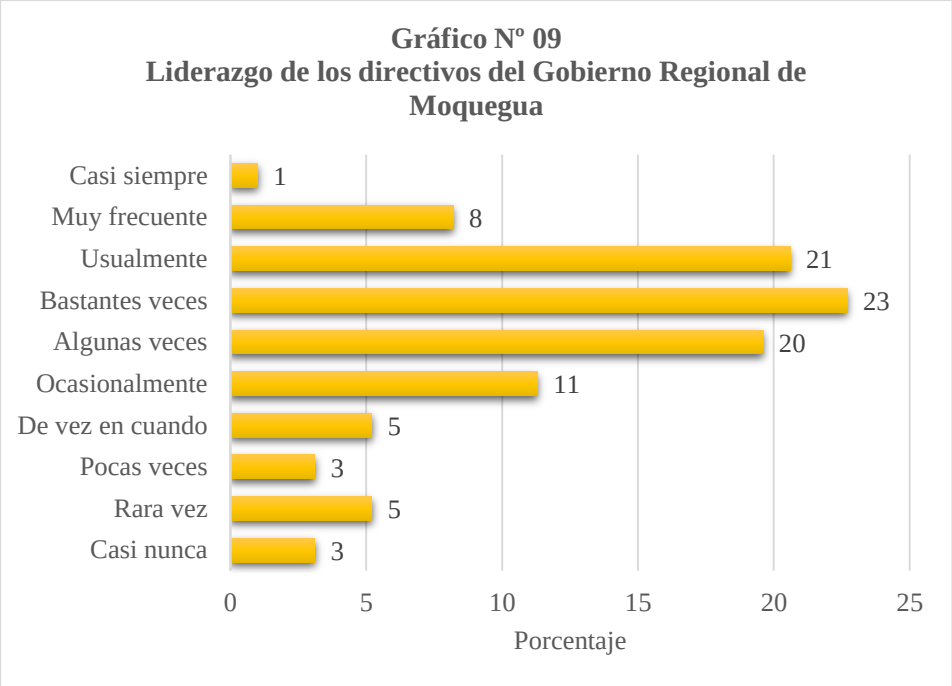
Análisis e interpretación

En cuanto a la dimensión de brindar aliento el 23% indica que usualmente los directivos brindan aliento, el 14% bastantes veces, el 18% algunas veces y el 12% muy frecuentemente. Se podría afirmar que los directivos reconocen las contribuciones de sus trabajadores en el cumplimiento de metas y celebran los logros en forma regular. Se vincula el desempeño con las recompensas, al aumentar el reconocimiento aumentara el desempeño laboral.

Cuadro Nº 09
Liderazgo de los directivos del Gobierno Regional de Moquegua

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	3,1	3,1
Rara vez	5	5,2	8,2
Pocas veces	3	3,1	11,3
De vez en cuando	5	5,2	16,5
Ocasionalmente	11	11,3	27,8
Algunas veces	19	19,6	47,4
Bastantes veces	22	22,7	70,1
Usualmente	20	20,6	90,7
Muy frecuente	8	8,2	99,0
Casi siempre	1	1,0	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.



Fuente: Cuadro N° 09. Elaboración propia.

Análisis e interpretación

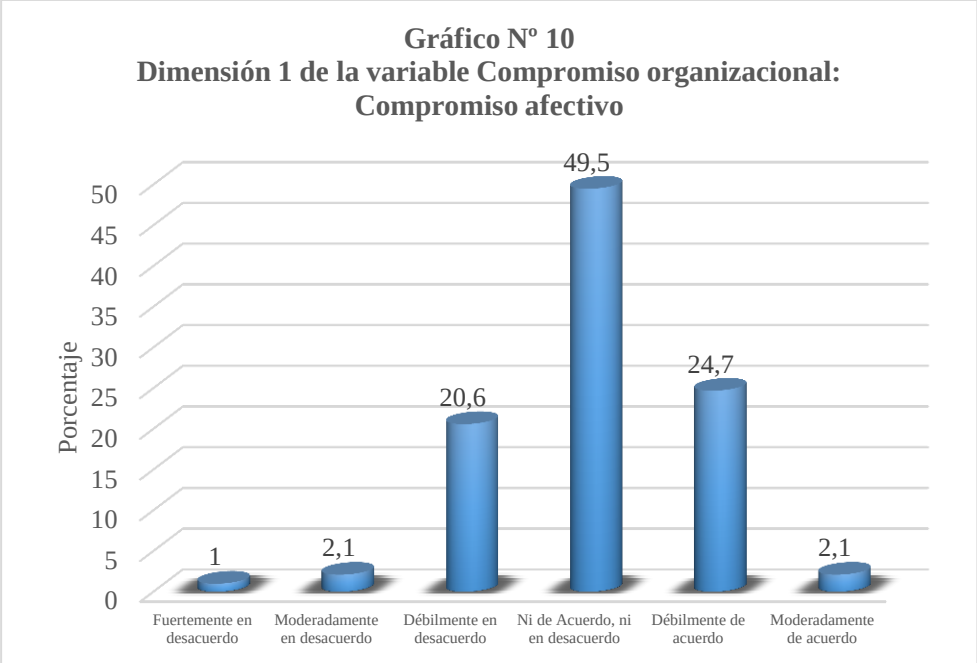
En el Cuadro N° 09 y Gráfico N° 09, que el 23% de lo encuestados bastantes veces perciben que los directivos del Gobierno Regional de Moquegua ejercen el liderazgo, el 21% usualmente y el 20% algunas veces. Se puede afirmar que los directivos del Gobierno Regional de Moquegua dentro del desarrollo de sus actividades ponen en práctica las 05 dimensiones que nos proponen Kouzes y Posner, de los gráficos mostrados anteriormente se concluye que los directivos inspiran una visión compartida en sus trabajadores y en segundo lugar desafían el proceso, lo que permiten que los trabajadores se sientan involucrados con la visión y objetivos institucionales y están predispuestos a los cambios organizacionales que implica la nueva gestión pública; uno de los factores que influye en ello, se debe a que el 49% de los trabajadores son jóvenes.

4.1.3. Análisis de la variable compromiso organizacional de los equipos de trabajo en el Gobierno Regional de Moquegua

Cuadro Nº 10
Dimensión 1 de la variable Compromiso organizacional: Compromiso afectivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Fuertemente en desacuerdo	1	1,0	1,0
Moderadamente en desacuerdo	2	2,1	3,1
Débilmente en desacuerdo	20	20,6	23,7
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	48	49,5	73,2
Débilmente de acuerdo	24	24,7	97,9
Moderadamente de acuerdo	2	2,1	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.



Fuente: Cuadro N° 10. Elaboración propia.

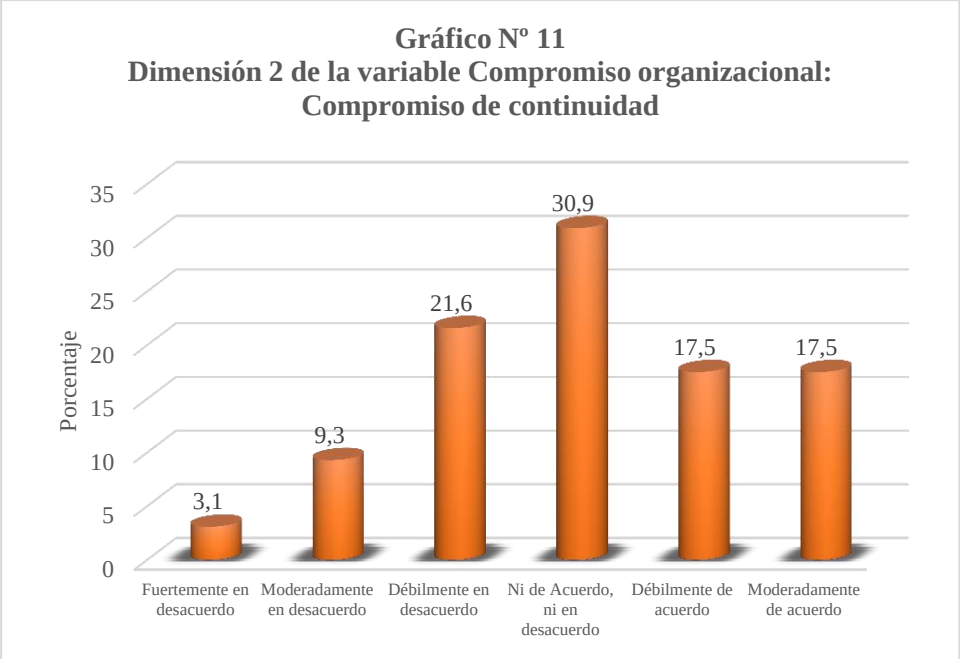
Análisis e interpretación

En la dimensión afectiva del compromiso organizacional, se puede apreciar en el Cuadro N° 10 y Gráfico N° 10, que el 49.5% de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta dimensión, el 24.7% débilmente de acuerdo. Es decir, los trabajadores tienen un débil sentimiento de pertenecer al Gobierno Regional de Moquegua. Pero, existe un 24.7 % que sí siente el deseo de permanecer laborando en ella, identificándose con los valores y metas. Lo que se debería a que el 80% de los trabajadores son contratados, por lo tanto, existe inestabilidad laboral.

Cuadro Nº 11
Dimensión 2 de la variable Compromiso organizacional:
Compromiso de continuidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Fuertemente en desacuerdo	3	3,1	3,1
Moderadamente en desacuerdo	9	9,3	12,4
Débilmente en desacuerdo	21	21,6	34,0
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	30	30,9	64,9
Débilmente de acuerdo	17	17,5	82,5
Moderadamente de acuerdo	17	17,5	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.



Fuente: Cuadro N° 11. Elaboración propia.

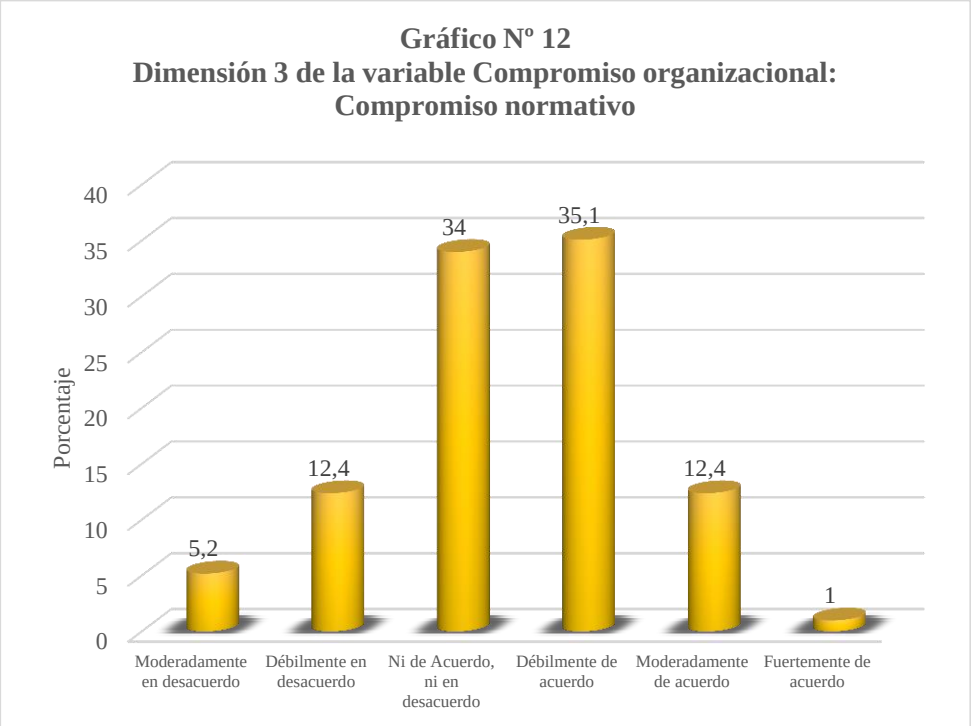
Análisis e interpretación

En el Cuadro N° 11 y Gráfico N° 11, se puede apreciar que el 30.9% de los encuestados se muestran ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la dimensión de continuidad, el 17.5% débilmente y moderadamente de acuerdo, el 21.6% débilmente en desacuerdo. Es decir, los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua tiene un cierto apego material a la organización por haber invertido tiempo o esfuerzo en ella, lo que indica que tienen una posición neutral.

Cuadro Nº 12
Dimensión 3 de la variable Compromiso organizacional: Compromiso normativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Moderadamente en desacuerdo	5	5,2	5,2
Débilmente en desacuerdo	12	12,4	17,5
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	33	34,0	51,5
Débilmente de acuerdo	34	35,1	86,6
Moderadamente de acuerdo	12	12,4	99,0
Fuertemente de acuerdo	1	1,0	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.



Fuente: Cuadro N° 12. Elaboración propia.

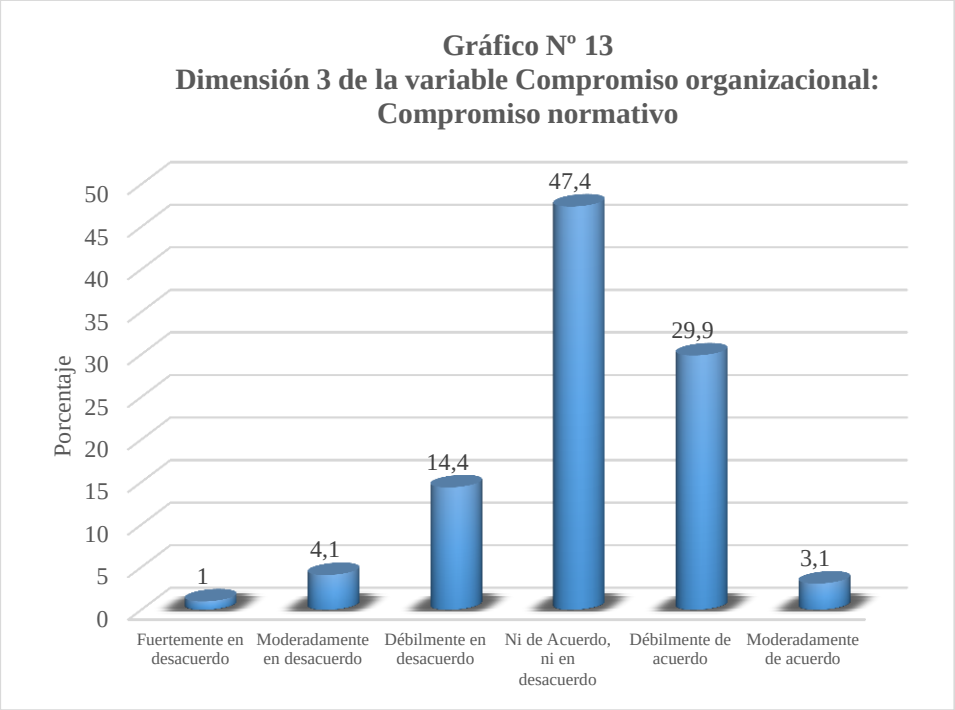
Análisis e interpretación

En cuanto a la dimensión normativa, se puede apreciar que el 35.1% de los encuestados están débilmente de acuerdo, el 34% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 12.4% moderadamente de acuerdo, lo que significa que los trabajadores tienen un sentimiento de obligación de permanecer en el Gobierno Regional de Moquegua, es decir, tienen una sensación de deuda por haberle dado la oportunidad de laborar en ella.

Cuadro Nº 13
Compromiso organizacional de los equipos de trabajo en el Gobierno Regional de Moquegua

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Fuertemente en desacuerdo	1	1,0	1,0
Moderadamente en desacuerdo	4	4,1	5,2
Débilmente en desacuerdo	14	14,4	19,6
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	46	47,4	67,0
Débilmente de acuerdo	29	29,9	96,9
Moderadamente de acuerdo	3	3,1	100,0
Total	97	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.



Fuente: Cuadro N° 13. Elaboración Propia.

Análisis e interpretación

En el Cuadro N° 13 y Gráfico N° 13, se puede apreciar que el 47.4% de los trabajadores expresan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con las dimensiones del compromiso organizacional, un 29.9% débilmente de acuerdo, un 14.4% débilmente en desacuerdo. Es decir, existe compromiso organizacional por parte de los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua y en mayor proporción hay un compromiso normativo, seguido del compromiso de continuidad y un débil compromiso afectivo.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la contrastación de la hipótesis de trabajo, presentamos en forma detallada los resultados obtenidos a través del software estadísticos SPSS versión 21.

4.2.1. Hipótesis general

1. **Formulación de hipótesis estadística**

H_0 : No existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

H_a : Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

2. **Nivel de significancia:** $\alpha = 0.05$
3. **Estadístico de prueba**

El estadístico de prueba utilizado para probar la hipótesis estadística es la "Prueba de Hipótesis de Chi Cuadrada", cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2_{(F-1)(C-1)} = \sum_{i=1}^{F}\sum_{j=1}^{C} \frac{(O_{ij}-E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Donde:

Oij = Frecuencia Absoluta

Eij = Frecuencia Especial

Se utilizó el software estadístico SPSS 21, para realizar los cálculos de la prueba estadística, los resultados son los siguientes:

Pruebas de Chi-Cuadrado

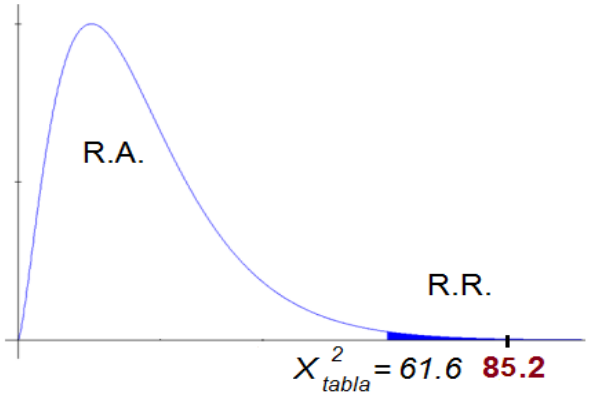
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	85,240[a]	45	,000
Razón de verosimilitudes	45,552	45	,449
Asociación lineal por lineal	8,425	1	,004
N de casos válidos	97		

a. 53 casillas (88,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,01.

4. Regla de decisión

Si $x_c^2 = 85.240$ es mayor que $x_t^2 = 61.6$; entonces se rechaza la H_0, y se acepta la H_a.

$x^2_{0.05;45gl.} = 61.6$



5. Toma de decisión

Como la $x_c^2 = 81.240$ es mayor al valor de $x_t^2 = 61.6$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto, hay evidencia estadística para afirmar que existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, con un nivel de significancia del 5%.

4.2.2. Hipótesis específica N° 01

1. Formulación de hipótesis estadística

H_0 : No existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso afectivo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

H_a : Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso afectivo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

2. Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

3. Estadístico de prueba

El estadístico de prueba utilizado para probar la hipótesis estadística es la "Prueba de Hipótesis de Chi Cuadrada", cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2_{(F-1)(C-1)} = \sum_{i=1}^{F} \sum_{j=1}^{C} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Se utilizó el software estadístico SPSS 21, para realizar los cálculos de la prueba estadística, los resultados son los siguientes:

Pruebas de Chi-Cuadrado

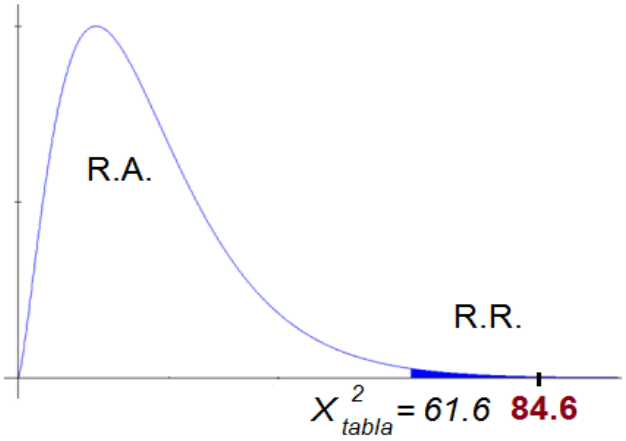
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	84,638[a]	45	,000
Razón de verosimilitudes	52,828	45	,197
Asociación lineal por lineal	5,267	1	,022
N de casos válidos	97		

a. 55 casillas (91,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,01.

4. Regla de decisión

Si $x_c^2 = 84.638$ es mayor que $x_t^2 = 61.6$; entonces se rechaza la H_0, y se acepta la H_a.

$$x^2_{0.05;45gl.} = 61.6$$



5. Toma de decisión

Como la $x_c^2 = 84.638$ es mayor al valor de $x_t^2 = 61.6$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto, hay evidencia estadística para afirmar que existe relación directa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso afectivo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, con un nivel de significancia del 5%.

4.2.3. Hipótesis específica N° 02

1. **Formulación de hipótesis estadística**

H_0 : No existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso de continuación de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

H_a : Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso de continuación de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

2. **Nivel de significancia: $\boldsymbol{\alpha = 0.05}$**

3. **Estadístico de prueba**

El estadístico de prueba utilizado para probar la hipótesis estadística es la "Prueba de Hipótesis de Chi Cuadrada", cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2_{(F-1)(C-1)} = \sum_{i=1}^{F} \sum_{j=1}^{C} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Se utilizó el software estadístico SPSS 21, para realizar los cálculos de

la prueba estadística, los resultados son los siguientes:

Pruebas de Chi-Cuadrado

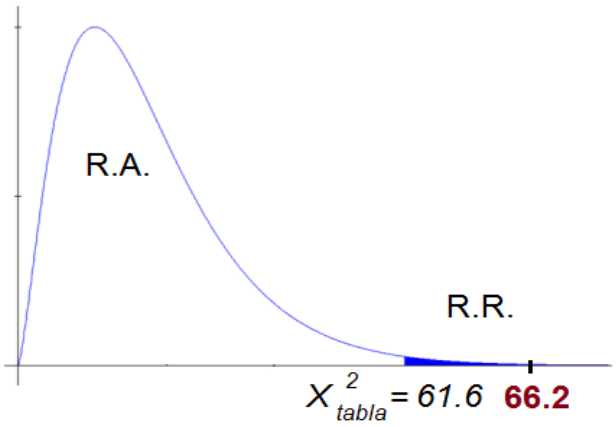
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	66,181[a]	45	,022
Razón de verosimilitudes	50,569	45	,263
Asociación lineal por lineal	4,214	1	,040
N de casos válidos	97		

a. 57 casillas (95,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,03.

4. Regla de decisión

Si $x_c^2 = 66.181$ es mayor que $x_t^2 = 61.6$; entonces se rechaza la H_0, y se acepta la H_a.

$$x^2_{0.05;45gl.} = 61.6$$



5. **Toma de decisión**

Como la $x_c^2 = 66.181$ es mayor al valor de $x_t^2 = 61.6$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto hay evidencia estadística para afirmar que existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso de continuación de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, con un nivel de significancia del 5%.

4.2.4. Hipótesis específica N° 03

1. **Formulación de hipótesis estadística**

H_0 : No existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso normativo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

H_a : Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso normativo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

2. **Nivel de significancia:** $\alpha = 0.05$

3. **Estadístico de prueba**

El estadístico de prueba utilizado para probar la hipótesis estadística es la "Prueba de Hipótesis de Chi Cuadrada", cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2_{(F-1)(C-1)}=\sum_{i=1}^{F}\sum_{j=1}^{C}\frac{(O_{ij}-E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Se utilizó el software estadístico SPSS 21, para realizar los cálculos de la prueba estadística, los resultados son los siguientes:

Pruebas de Chi-Cuadrado

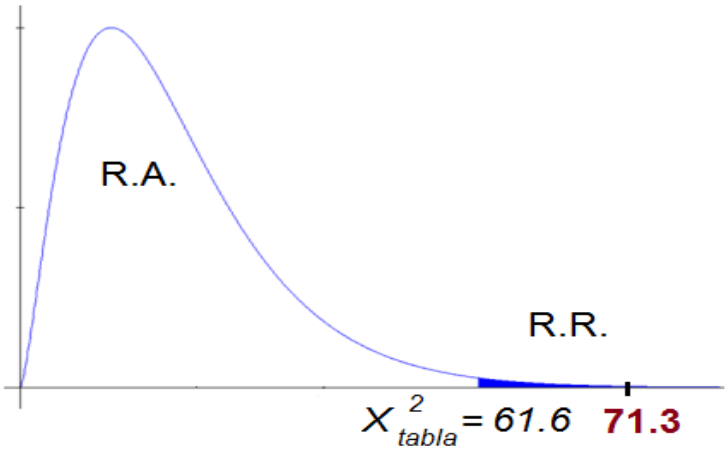
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	71,325[a]	45	,007
Razón de verosimilitudes	56,676	45	,114
Asociación lineal por lineal	7,575	1	,006
N de casos válidos	97		

a. 54 casillas (90,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,01.

4. Regla de decisión

Si $x_c^2 = 71.325$ es mayor que $x_t^2 = 61.6$; entonces se rechaza la H_0, y se acepta la H_a.

$x^2_{0.05;45gl.} = 61.6$



5. Toma de decisión

Como la $x_c^2 = 71.325$ es mayor al valor de $x_t^2 = 61.6$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto, hay evidencia estadística para afirmar que existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso normativo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, con un nivel de significancia del 5%.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La investigación se realizó con la finalidad de estudiar el liderazgo ejercido por los directivos del Gobierno Regional de Moquegua, desde el punto de vista de los trabajadores y cómo este liderazgo se relaciona con el compromiso organizacional, llegándose a las siguientes conclusiones:

1. Se ha determinado, que existe evidencia estadística para afirmar que el liderazgo de los directivos del Gobierno Regional de Moquegua se relaciona directamente con el compromiso organizacional de los equipos de trabajo. Es decir a mayor liderazgo de los directivos mayor es el compromiso organizacional.

2. Existe relación directa y significativa (P = 0.000) entre el liderazgo de los directivos y el compromiso afectivo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, con un nivel de significancia del 5%. Se puede deducir que el compromiso afectivo es débil aún en el Gobierno Regional de Moquegua, debido a diferentes factores institucionales como la modalidad de contratación.

3. El liderazgo de los directivos se relaciona directamente y significativamente (P = 0.022) con el compromiso de continuación de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, con un nivel de significancia del 5%. Es decir, a mayor liderazgo se observa que los trabajadores sienten el deseo de seguir laborando en ella, lo que genera que exista un apego material.

4. Hay evidencia estadística que afirma que existe relación directa y significativa (P = 0.007) entre el liderazgo de los directivos y el compromiso normativo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, con un nivel de significancia del 5%. Se concluye, a mayor puesta en práctica de las dimensiones del liderazgo de los directivos, mayor es el compromiso normativo, debido a que los trabajadores desarrollan una sensación de deuda con la institución por la oportunidad de trabajo brindada.

5.2 RECOMENDACIONES

1. El Gobierno Regional de Moquegua debe establecer planes de acción para incentivar el compromiso organizacional en sus trabajadores.

2. Realizar un análisis del liderazgo planteado por los autores Kouzes y Posner de manera individual; es decir, que sea aplicado a los Gerentes, Sub Gerentes, Subordinado Directo y Compañeros de Trabajo, de tal manera que se realice un análisis de 360º a los Gerentes que laboran en el Gobierno Regional de Moquegua.

3. Identificar las causas principales por la que los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, tienen una tendencia hacia el compromiso normativo.

4. Realizar estudios de las mismas características, pero tomando otras organizaciones del sector público, para identificar si los resultados son similares o existen diferencias y cuál es el principal motivo que genera estas diferencias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azman, I., Hasan, M., Ahmad, S., Mohd, M., Munirab, Y. (2011). "Liderazgo Transformacional, Empowerment y Compromiso Organizacional". Revista Negocios Economía Reseach Journal, 2(1), 89-107.

- Acuña, P. (2010). El liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en telefónica del Perú. (Tesis de Maestría). Universidad Mayor de San Marcos. Lima.131pp.

- Adair, J. (1990). Líderes, no jefes. Guie y oriente su equipo hacia el éxito. Colombia: Editorial Legis.

- Alfaro, I. y Rivarola I. (2005). Influencia del liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. 65 pp.

- Arciniega, L. (2002). Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace la gente se ponga la camiseta? Consultado el 23 de Julio del 2014 en: http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/ArticulosLuisArciniegaCOMPROMISOORGANIZACIONAL.PDF

- Avolio, B., Bruce, J., y Bass, B. (1999). Re – examining components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. Journal of Occupational an Organizational Psychology. Vol. 2.

- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Revista Contaduría y Administración. (200 pp).

  Disponible en http://www.eujornal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf

- Allen, N. y Meyer, J. (1997). Commitment in the Workplace. (Theory, Reseach and application). London: Sage Publications.

- Bass, B. (1985). Leadership and performarce beyond expectations. USA: Free Press.

- Burns, J. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

- Blanchard, K. (2006). Leading a higher lever. Pearson Education.

- Castro, S. (2010). Psicología Positiva. Buenos Aires. Editorial Pirámides.

- Córdova, C (2005). Compromiso organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal. (Tesis de licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. 239 pp.

- Chávez, M. (2013). La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME Ecuatoriana. (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar – Sede Ecuador. 95 pp.

- Chiavenato I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Mc Graw Hill. Pág. 512. (B. Publica de Lima) 658- Ch54.

- De León, A. y Soria, R. (2008). Liderazgo en la administración pública: una reseña de su evolución. VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional. México. 32 pp.

- Drucker, P. (2000). El management del siglo XXI. Los desafíos de un mundo sin fronteras. Primera Edición. España: Hurope S.L.

- Fernández, T. (2005) Diseño y desarrollo del trabajo de investigación. Trujillo: EPG-UCV

- Giraldo, S. (2012). El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de

la ciudad de Manizales. (Tesis de Maestría).Universidad Nacional de Colombia. Manizales. 146 pp.

- Gonzales, J. (2009). Análisis de la influencia del liderazgo gerencial en la motivación del personal de la división de recursos humanos en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES). Sede Regional Sucre. 2009. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Oriente. Cumaná. 130pp.

- Hernández, R; Fernández C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta Edición. México: McGraw – Hill Interamericana.

- Koontz H., Weihrich, H y Cannice M. (2008). Administración: una perspectiva global y empresarial. McGraw Hill.

- Koontz H., Weihrich, H. (1990). Administración. 13a Edición. México: Mc Graw Hill.

- Kouzes, J. y Posner, B. (2005). El desafío del liderazgo: como obtener permanentemente logros extraordinarios. 2da Edición. Buenos Aires: Garnica 2005.

- Lorca, B. (2010). Inestabilidad Laboral y compromiso organizacional en profesionales de una clínica de salud privada. (Tesis de Licenciatura).Mendoza. 148 pp.

- Lupano, M. y Castro, A. (2007). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad, 107- 122.

- Mendoza, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de Tlaxcala. Tlaxcala. 330pp.

- Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. 61-89 pp.

- Meyer, J. y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. Human Resource Management Review. 61 – 89 pp.

- Newstrom, J. (2007). Comportamiento Humano en el trabajo. 12ª Ed. Mexico: McGraw Hill.

- Quiroga, A. (2007). Compromiso organizacional: Análisis de una organización gastronómica. Tesis de Licenciatura. UDA.

- Ramírez, M. (2006). Estilos de Liderazgo y sus enfoques gerenciales (Una aproximación teórico-metodológica para el análisis de la dirección organizacional). (Tesis de Maestría). Universidad de Zulia. Maracaibo. 81pp.

- Robbins, S. (1999). “Comportamiento organizacional”. México: Prentice Hall

- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Decima edición. México. Pearson educación.

- Sandoval, R. (2009). Diagnóstico del compromiso organizacional de los empleados de una empresa industrial del departamento de La Libertad. (Tesis de Maestría). Universidad Dr. José Matías Delgado. El Salvador.51pp.

- Tamayo, M. (2003). El proceso de investigación científica. Cuarta Edición: México. Editorial Limusa.

- Valera, F. (2012). Liderazgo en el Sector Público. Aproximaciones y desencuentros con el sector privado. Recuperado de http://www.academia.edu/1796675/Liderazgo_en_el_Sector_Publico._Aproximaciones_y_Desencuentros_con_el_Sector_Privado

- Yukl, G., Van Fleet, D. (1992). En Dunnette, M.,Hoveh, L. (1992). Handbook of industrial and organizational psychology. California: Consulting Psychologists Press.

- Zarate, D. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. (Tesis de Maestría). Universidad Mayor de San Marcos. Lima. 172 pp.

ANEXOS

ANEXO 01

BASE DE DATOS

LIDERAZGO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DEL GOBIERNO REGIONAL DE MOQUEGUA

Nº	Edad	Edades	Sexo	Condición	cp1	cp2	cp3	cp4	cp5	cp6	cp7	cp8	cp9	cp10	cp11	cp12	cp13	cp14	cp15	cp16	cp17	cp18	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	L_DM01	L_DM02	L_DM03	L_DM04	L_DM05	C_DM01	C_DM02	C_DM03	VA	Comp_01	Lider_01
1	30	2,00	M	2	6	5	6	5	6	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	6	6	5	6	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	8	9	9	9	9	7	7	7	7	8	8	8	8	8	3	9	8	8	8	7,00	8,00	8,00	8,00	8,00	5,00	6,00	4,00		5,00	8,00
2	35	3,00	F	2	4	5	5	4	3	5	5	6	7	2	4	7	7	5	3	3	2	3	7	8	6	7	7	7	6	8	6	7	5	6	6	10	10	9	7	8	8	6	8	10	9	8	7	7	9	8	7	8	7,00	8,00	8,00	8,00	8,00	5,00	4,00	5,00		4,00	8,00
3	30	2,00	F	2	2	1	3	4	2	4	4	6	6	4	5	3	4	5	4	5	2	5	4	4	6	6	4	2	2	6	6	3	4	3	7	5	1	2	4	2	7	2	7	3	3	6	6	6	7	1	6	2	4,00	4,00	4,00	6,00	3,00	5,00	3,00	4,00		4,00	4,00
4	40	4,00	M	2	1	2	6	6	4	3	4	7	6	5	5	6	6	2	6	5	6	2	8	9	8	7	10	8	9	8	8	9	9	9	10	9	8	5	7	8	9	10	8	6	6	8	10	5	9	3	5	8	7,00	8,00	7,00	8,00	9,00	4,00	5,00	5,00		5,00	8,00
5	46	5,00	M	2	1	6	6	6	1	6	5	7	7	2	4	7	7	1	1	5	5	1	8	9	9	9	8	1	6	9	9	5	4	6	10	10	8	5	6	7	8	8	8	7	7	7	10	6	8	7	6	9	5,00	7,00	8,00	8,00	8,00	4,00	4,00	5,00		4,00	7,00
6	25	1,00	M	2	1	1	7	7	2	6	3	7	7	1	7	6	6	2	3	7	6	1	7	8	10	9	10	1	8	10	9	9	10	10	10	10	10	9	9	9	10	10	10	10	6	7	10	10	10	8	9	10	8,00	9,00	9,00	9,00	10,00	4,00	5,00	4,00		4,00	9,00
7	35	3,00	M	2	7	7	7	7	1	1	7	7	6	1	7	7	6	6	1	7	7	6	9	9	3	9	3	3	7	9	9	5	9	8	9	9	10	5	6	2	9	2	6	4	6	9	1	6	3	10	9	9	6,00	6,00	7,00	9,00	5,00	5,00	6,00	6,00		5,00	7,00
8	40	4,00	M	2	1	2	1	1	1	1	1	2	7	1	1	7	2	1	1	1	7	1	2	3	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	3	1	1	1	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00		2,00	1,00
9	57	6,00	M	1	1	1	3	6	6	4	4	6	5	6	4	6	6	2	2	2	6	2	4	6	7	5	8	3	5	7	8	8	7	3	8	6	5	6	4	6	8	8	8	8	8	7	5	6	8	8	5	8	6,00	6,00	7,00	7,00	7,00	4,00	4,00	5,00		4,00	6,00
10	52	6,00	F	2	6	6	7	5	7	6	7	6	4	5	6	5	6	5	6	5	3	3	9	8	9	9	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	5,00	6,00	6,00		5,00	7,00
11	49	5,00	M	1	6	6	2	2	3	6	5	6	7	5	3	6	2	2	2	1	1	2	8	9	6	8	10	8	8	8	8	8	6	6	8	6	8	8	8	8	8	8	5	8	8	5	5	8	5	5	5	8	7,00	7,00	7,00	7,00	8,00	4,00	3,00	5,00		4,00	7,00
12	30	2,00	F	2	2	4	1	1	1	1	2	1	7	2	1	6	1	2	2	2	6	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00		2,00	1,00
13	55	6,00	M	2	3	6	6	6	1	6	6	7	7	2	5	6	6	1	2	1	6	2	2	9	8	7	7	5	6	7	8	6	7	5	7	8	6	7	7	7	8	9	7	7	8	9	7	6	9	9	8	8	6,00	7,00	8,00	8,00	7,00	4,00	4,00	5,00		4,00	7,00
14	43	4,00	F	2	4	6	5	6	2	6	4	7	6	2	6	6	6	2	2	3	3	2	8	7	9	8	9	9	6	9	8	9	7	6	9	8	7	7	7	6	9	8	8	7	8	9	5	7	8	8	7	8	8,00	7,00	8,00	8,00	8,00	4,00	4,00	5,00		4,00	8,00
15	42	4,00	M	1	1	1	1	2	1	6	1	7	7	1	6	7	7	1	1	1	1	1	6	1	2	4	1	2	1	3	3	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	6	4	2	1	2	2	2	1	2,00	2,00	3,00	3,00	1,00	4,00	1,00	4,00		3,00	2,00
16	37	3,00	F	2	2	5	6	6	6	6	5	6	6	3	6	6	6	2	2	6	6	2	6	4	6	6	4	5	2	6	7	2	5	4	3	6	4	6	3	6	4	6	7	6	6	7	6	8	6	6	6	6	6,00	4,00	6,00	6,00	5,00	4,00	5,00	5,00		5,00	5,00
17	50	5,00	M	1	6	2	6	5	5	4	4	6	6	2	4	7	6	3	2	5	6	2	2	3	4	3	1	1	2	5	3	2	1	2	8	6	1	2	2	6	5	2	1	1	10	4	2	2	2	1	3	2	2,00	2,00	6,00	4,00	2,00	4,00	6,00	4,00		5,00	3,00
18	58	6,00	M	1	4	6	6	6	6	4	6	4	4	2	4	6	4	2	4	6	6	4	3	9	5	9	10	6	6	10	10	9	8	8	10	10	10	9	9	10	8	8	10	8	10	10	9	9	9	9	9	10	8,00	8,00	9,00	9,00	9,00	4,00	6,00	4,00		5,00	9,00
19	22	1,00	F	2	1	4	7	7	1	1	1	4	7	4	4	7	7	1	4	1	1	1	6	10	10	10	10	6	10	10	6	6	6	6	10	10	8	6	6	10	10	10	1	6	6	6	6	6	6	8	2	6	5,00	7,00	9,00	7,00	8,00	4,00	3,00	4,00		4,00	7,00
20	45	5,00	F	2	4	1	1	2	4	1	4	4	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	6	5	10	10	10	8	10	9	4	9	10	9	10	10	10	10	5	8	5	8	10	5	8	10	10	5	8	5	10	10	8,00	7,00	8,00	8,00	10,00	3,00	3,00	3,00		3,00	8,00
21	38	3,00	F	2	6	6	7	6	4	5	2	7	1	6	2	2	6	6	6	7	7	6	3	4	6	7	8	6	4	9	4	8	2	5	10	8	6	8	6	8	6	10	2	7	5	8	7	6	5	5	7	7	5,00	5,00	7,00	7,00	8,00	4,00	6,00	5,00		5,00	6,00
22	28	2,00	F	2	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00	4,00	4,00		4,00	6,00
23	25	1,00	F	2	6	7	7	6	3	2	4	2	3	3	2	3	3	5	4	4	3	2	6	6	6	5	5	3	2	7	6	3	1	1	7	6	2	6	3	4	6	3	5	2	4	4	5	5	7	6	3	4	4,00	4,00	6,00	5,00	4,00	3,00	5,00	4,00		4,00	4,00
24	24	1,00	M	2	7	4	7	7	4	6	6	7	5	2	5	7	6	1	2	4	4	2	10	9	9	9	8	5	6	7	8	8	8	8	10	10	9	6	8	9	7	10	8	7	6	6	8	6	8	6	7	5	7,00	8,00	8,00	8,00	8,00	4,00	6,00	5,00		5,00	8,00
25	30	2,00	F	2	4	5	4	4	1	7	5	5	5	4	4	1	5	1	4	4	4	5	1	1	1	1	5	2	3	3	1	2	2	1	8	8	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	5,00		4,00	2,00
26	26	1,00	F	2	2	2	3	6	1	3	5	7	7	3	4	5	6	4	5	1	6	4	8	3	4	5	3	1	6	9	1	3	1	8	10	10	6	1	4	9	10	6	7	8	10	8	9	6	4	6	10	10	4,00	6,00	8,00	7,00	6,00	5,00	3,00	5,00		4,00	6,00
27	35	3,00	M	2	7	5	3	1	1	2	1	7	1	1	1	3	7	1	1	4	1	7	8	8	6	10	10	6	6	10	5	5	10	1	10	10	1	5	4	2	8	1	6	5	5	1	1	1	10	2	6	1	6,00	6,00	6,00	7,00	3,00	3,00	3,00	4,00		3,00	5,00
28	28	2,00	F	2	6	6	2	6	1	6	6	7	6	2	7	6	5	2	3	1	6	1	10	9	7	9	7	9	8	9	9	9	10	9	9	10	8	9	9	8	9	9	9	9	9	8	7	7	9	9	8	8	9,00	9,00	9,00	9,00	8,00	4,00	4,00	6,00		4,00	9,00
29	22	1,00	M	2	7	7	7	7	5	4	7	5	6	2	3	5	2	4	5	7	5	3	1	5	8	7	7	8	6	7	8	7	7	7	8	6	6	1	5	6	6	5	4	4	4	4	5	4	7	5	4	5	4,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00	4,00		5,00	6,00
30	32	2,00	M	2	2	2	3	2	2	4	4	6	6	5	6	3	4	5	2	4	4	4	6	7	6	7	7	6	7	8	8	8	8	5	9	9	6	6	5	6	5	7	6	6	6	6	7	7	6	5	6	5	7,00	6,00	7,00	7,00	7,00	4,00	3,00	5,00		4,00	7,00
31	45	5,00	M	1	4	5	5	5	2	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	8	7	7	8	6	5	8	5	8	8	5	8	10	8	8	5	5	8	8	5	5	5	8	5	5	8	8	8	8	6,00	6,00	7,00	8,00	8,00	5,00	4,00	4,00		4,00	7,00
32	38	3,00	M	2	6	5	6	6	4	4	4	6	5	5	6	6	4	3	3	5	6	3	8	6	6	6	6	7	6	6	6	5	5	5	7	7	6	6	6	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7,00	6,00	7,00	6,00	6,00	4,00	6,00	5,00		5,00	6,00
33	42	4,00	M	2	2	2	2	4	1	4	1	7	6	1	4	4	4	1	1	1	7	1	9	8	8	9	9	8	8	9	10	9	8	7	9	8	8	6	6	9	8	8	7	6	7	8	7	9	8	7	8	9	8,00	7,00	8,00	9,00	8,00	3,00	3,00	3,00		3,00	8,00
34	24	1,00	M	2	6	5	3	2	1	4	3	4	5	4	5	5	6	4	3	4	3	2	10	8	6	10	8	8	10	9	8	6	9	9	10	10	8	8	6	6	8	8	8	9	8	8	6	7	6	6	8	9	8,00	8,00	8,00	9,00	8,00	4,00	3,00	5,00		4,00	8,00
35	28	2,00	M	2	4	5	1	4	1	1	1	6	5	2	4	4	5	5	4	3	2	4	8	7	7	6	5	6	6	8	7	7	6	4	10	10	6	6	4	5	6	8	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6,00	6,00	7,00	7,00	6,00	4,00	3,00	4,00		3,00	6,00
36	31	2,00	M	2	4	3	4	4	1	1	4	4	7	5	6	6	5	1	2	4	4	2	8	8	9	8	7	6	6	8	8	7	9	6	9	8	8	6	8	6	8	6	6	8	5	6	6	7	8	8	8	8	7,00	7,00	8,00	8,00	7,00	3,00	4,00	5,00		4,00	7,00
37	25	1,00	F	2	3	5	5	5	5	3	3	5	6	3	6	5	6	3	5	3	5	3	10	10	10	9	8	7	8	9	9	10	6	8	9	10	8	2	9	10	9	10	9	7	10	10	7	6	9	7	9	10	7,00	9,00	9,00	9,00	9,00	4,00	4,00	5,00		4,00	9,00
38	30	2,00	F	2	3	4	6	6	3	4	4	6	6	6	4	6	4	4	3	3	4	3	8	8	8	9	8	7	8	9	9	8	6	6	9	8	8	6	7	8	7	6	8	8	6	9	6	7	8	8	9	9	7,00	8,00	8,00	9,00	8,00	4,00	4,00	5,00		4,00	8,00
39	29	2,00	M	2	4	5	5	5	4	6	5	7	7	5	6	7	7	1	3	4	6	3	2	4	4	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	6	6	5	6	6	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6	6	5,00	5,00	6,00	6,00	6,00	5,00	5,00	6,00		5,00	6,00
40	29	2,00	M	2	6	5	2	2	2	1	3	6	6	2	4	7	6	2	2	3	7	2	7	7	8	6	2	8	6	9	9	7	5	5	10	9	5	5	6	7	8	8	6	7	7	8	9	7	9	9	8	9	6,00	7,00	8,00	8,00	7,00	3,00	4,00	4,00		4,00	7,00
41	32	2,00	M	2	2	4	5	6	1	4	2	5	5	3	2	4	4	4	4	4	4	4	6	6	6	6	5	4	2	5	4	4	4	2	8	8	6	6	2	6	8	8	8	4	7	7	6	6	6	8	8	6	6,00	4,00	7,00	7,00	6,00	4,00	4,00	3,00		4,00	6,00
42	27	2,00	M	2	2	4	2	1	1	4	2	7	6	2	4	7	7	4	2	1	1	1	9	8	8	6	9	8	6	8	8	7	6	6	9	9	6	6	6	6	8	6	6	5	7	6	6	8	7	8	7	6	7,00	6,00	8,00	7,00	7,00	4,00	1,00	4,00		3,00	7,00
43	32	2,00	F	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	3	2	4	3	3	5	2	4	1	1	1	1	10	4	4	10	1	1	2	2	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	4,00	2,00	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00	2,00		1,00	3,00
44	49	5,00	M	1	5	4	5	6	4	4	4	6	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	2	4	6	3	6	3	7	4	3	3	3	4	5	3	2	4	5	4	3	3	4	3	5	3	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00		5,00	4,00
45	52	6,00	M	1	6	6	5	6	5	5	4	6	6	6	5	6	6	3	3	5	4	4	6	5	6	4	6	7	6	6	6	6	9	8	10	8	8	4	8	6	8	8	6	7	6	8	8	6	5	7	8	9	6,00	7,00	7,00	7,00	8,00	5,00	5,00	6,00		5,00	7,00
46	39	4,00	M	2	4	6	3	6	4	2	2	7	6	1	2	4	6	2	1	4	3	1	4	6	6	4	4	4	6	4	6	4	3	3	6	6	6	6	5	4	5	3	2	4	3	3	4	5	4	5	3	3	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00		4,00	4,00
47	40	4,00	M	1	1	4	1	6	1	4	2	7	7	4	2	6	6	4	4	2	2	4	6	5	3	9	8	6	6	8	3	5	5	3	10	9	6	6	3	8	8	3	5	5	8	8	4	4	8	8	5	5	5,00	5,00	8,00	7,00	5,00	5,00	2,00	4,00		4,00	6,00
48	27	2,00	F	2	1	4	1	5	1	1	4	4	7	1	5	6	4	2	2	4	2	2	6	5	6	8	6	6	6	7	6	6	5	5	9	6	5	5	7	9	9	7	8	7	8	10	6	8	10	8	9	10	6,00	7,00	8,00	8,00	7,00	3,00	2,00	4,00		3,00	7,00
49	24	1,00	F	2	1	2	2	2	4	5	5	6	6	1	5	6	4	2	2	4	5	4	5	6	9	6	8	9	8	10	9	7	6	5	8	7	8	6	6	8	7	6	3	6	7	10	9	10	10	9	9	9	7,00	7,00	9,00	8,00	8,00	4,00	3,00	4,00		4,00	8,00

LIDERAZGO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DEL GOBIERNO REGIONAL DE MOQUEGUA

Nº	Edad	Edades	Sexo	Condición	cp1	cp2	cp3	cp4	cp5	cp6	cp7	cp8	cp9	cp10	cp11	cp12	cp13	cp14	cp15	cp16	cp17	cp18	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	L_DM01	L_DM02	L_DM03	L_DM04	L_DM05	C_DM01	C_DM02	C_DM03	VA	Comp_01	Lider_01
50	23	1,00	F	2	6	7	7	7	5	7	5	6	3	1	5	7	7	5	2	3	7	1	6	4	3	3	1	1	2	5	1	4	1	1	8	8	1	2	5	3	9	10	4	4	4	6	2	2	3	4	5	3	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	6,00	5,00		5,00	4,00
51	27	2,00	M	2	4	5	3	3	3	4	5	6	5	3	5	5	5	3	3	3	3	3	7	7	7	6	7	6	6	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	6	6	6	8	7	6	6	7	6	7	6	6	7	7,00	7,00	6,00	6,00	7,00	4,00	3,00	5,00		4,00	6,00
52	55	6,00	M	1	5	7	6	7	7	7	5	7	6	3	2	6	6	2	2	6	6	1	5	8	9	10	8	7	5	7	8	10	9	4	9	10	6	5	7	6	10	9	3	7	5	9	8	7	8	10	9	7	6,00	7,00	8,00	9,00	8,00	4,00	6,00	5,00		5,00	8,00
53	54	6,00	M	1	2	2	2	2	1	2	1	7	6	2	2	6	1	7	6	6	6	2	8	9	8	8	3	7	8	7	3	8	5	6	9	9	6	3	4	5	8	5	5	8	8	5	5	4	4	6	6	6	5,00	7,00	7,00	7,00	6,00	5,00	3,00	3,00		4,00	6,00
54	26	1,00	F	2	1	3	2	4	2	4	5	1	3	3	3	5	3	2	2	2	3	4	9	6	8	9	8	9	8	9	9	8	8	6	10	8	8	6	6	9	9	8	9	8	8	9	10	10	9	9	9	10	9,00	7,00	9,00	9,00	9,00	3,00	2,00	3,00		3,00	8,00
55	33	3,00	M	2	7	6	4	7	1	2	4	7	7	2	7	6	4	1	3	1	7	1	2	9	5	1	6	6	5	2	8	5	4	1	2	3	4	1	1	2	2	1	1	4	3	1	3	1	2	3	1	2	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	5,00	5,00		4,00	3,00
56	21	1,00	F	2	4	3	6	6	4	1	4	5	6	5	4	5	5	3	2	6	5	5	8	6	7	6	6	5	6	4	8	6	6	7	7	6	6	6	6	5	7	6	6	6	5	7	6	6	7	6	7	6	6,00	6,00	6,00	7,00	6,00	4,00	5,00	4,00		4,00	6,00
57	48	5,00	M	1	6	3	6	5	3	4	5	7	6	6	6	5	5	3	4	3	3	3	6	5	4	4	3	5	5	3	2	3	4	6	6	5	5	6	4	3	4	5	4	3	4	6	6	6	5	5	6	4	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00		5,00	5,00
58	27	2,00	F	2	2	2	2	5	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	2	8	6	5	2	8	1	6	6	6	6	8	8	8	8	8	8	8	8	8	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7,00	7,00	7,00	6,00	8,00	5,00	4,00	5,00		5,00	7,00
59	51	6,00	M	1	7	5	6	6	5	4	4	6	5	3	6	6	6	6	5	5	4	4	7	6	5	8	6	4	5	8	4	4	6	6	9	8	6	6	6	7	8	6	8	6	8	6	4	4	6	8	6	8	6,00	6,00	8,00	7,00	6,00	5,00	6,00	5,00		5,00	6,00
60	35	3,00	M	2	6	5	4	6	3	3	5	6	3	2	5	5	6	6	5	5	3	3	8	9	4	5	8	6	4	5	4	6	9	3	9	8	9	8	9	8	5	6	8	9	8	9	6	6	7	8	6	8	8,00	7,00	7,00	6,00	7,00	4,00	5,00	5,00		5,00	7,00
61	32	2,00	M	2	4	4	5	5	4	3	3	4	3	5	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	4	3	4	7	7	6	8	7	7	8	8	6	6	5	2	3	2	2	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00		4,00	5,00
62	26	1,00	M	2	6	4	5	3	5	4	3	5	5	3	5	3	2	3	5	3	3	4	3	4	3	5	4	6	5	6	2	2	2	5	4	5	4	5	6	5	7	5	4	5	5	7	7	7	6	6	5	4	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00		4,00	5,00
63	49	5,00	M	1	2	6	3	2	1	2	2	1	6	6	2	3	3	4	5	3	4	3	5	7	9	8	9	6	7	10	7	8	5	7	10	10	5	7	6	7	8	8	9	9	9	7	8	9	9	7	7	6	7,00	8,00	9,00	8,00	7,00	4,00	3,00	3,00		3,00	8,00
64	25	1,00	F	2	6	6	5	4	5	5	1	7	6	5	6	7	6	5	6	4	5	3	6	5	8	6	8	6	6	8	8	9	10	10	10	8	7	6	6	8	9	10	6	6	10	6	10	8	8	9	10	10	7,00	7,00	9,00	8,00	9,00	5,00	5,00	5,00		5,00	8,00
65	30	2,00	F	2	5	5	3	4	2	3	2	5	6	5	5	3	2	4	2	3	3	4	5	3	7	7	9	6	6	7	4	6	2	7	6	5	5	3	4	5	3	6	4	4	5	2	8	5	5	6	5	3	4,00	5,00	6,00	4,00	6,00	4,00	3,00	4,00		4,00	5,00
66	25	1,00	F	2	2	2	3	5	4	2	4	5	6	4	4	3	3	6	3	3	4	3	5	6	6	8	6	5	5	6	5	6	5	5	8	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	4,00	4,00	4,00		4,00	6,00
67	28	2,00	M	2	3	2	1	1	2	3	1	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	1	2	3	2	2	4	1	3	2	3	1	1	1	2	2	3	2	1	1	1	2	3	2	3	1	1	2	1	3	1	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00		2,00	2,00
68	22	1,00	F	2	3	4	4	6	3	1	3	7	2	3	1	5	6	4	4	4	4	4	4	7	5	5	6	6	5	5	4	5	6	4	8	6	6	5	5	6	4	6	6	5	4	5	6	4	5	6	6	6	5,00	5,00	6,00	5,00	6,00	3,00	4,00	4,00		4,00	5,00
69	43	4,00	F	1	7	7	4	1	4	5	3	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	6	9	4	2	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10,00	9,00	8,00	10,00	10,00	5,00	4,00	5,00		5,00	9,00
70	28	2,00	M	2	1	7	7	7	7	7	4	7	7	1	1	7	7	1	1	7	4	1	10	10	10	10	8	9	6	9	10	9	9	6	9	9	9	8	8	9	9	8	1	9	9	9	9	9	8	9	8	9	8,00	8,00	9,00	9,00	9,00	4,00	6,00	5,00		5,00	9,00
71	45	5,00	M	1	5	5	5	5	5	7	7	7	5	3	2	5	7	1	1	6	7	1	9	5	6	7	8	6	7	9	6	6	7	7	10	10	8	9	6	6	10	10	10	7	9	9	8	7	6	6	9	9	8,00	6,00	8,00	9,00	8,00	3,00	6,00	5,00		5,00	8,00
72	33	3,00	F	2	3	3	7	7	3	2	2	3	5	7	2	5	5	4	4	7	4	4	9	4	7	6	6	7	3	8	5	8	8	8	10	8	2	2	2	3	7	4	4	7	7	7	7	7	5	4	9	9	6,00	5,00	7,00	7,00	6,00	4,00	5,00	4,00		4,00	6,00
73	48	5,00	F	1	2	6	6	6	2	4	2	6	6	2	2	5	5	2	4	2	2	2	6	4	6	8	4	6	6	8	6	5	6	6	8	6	6	4	6	6	8	6	6	4	5	6	8	6	6	8	6	6	5,00	6,00	7,00	7,00	5,00	4,00	3,00	4,00		4,00	6,00
74	27	2,00	F	2	4	5	6	7	5	5	4	7	6	2	6	6	6	3	1	5	4	2	6	7	8	6	10	5	8	10	7	10	7	8	9	8	9	8	8	6	8	8	8	6	8	8	8	10	6	8	8	9	10	8	7,00	8,00	8,00	8,00	9,00	4,00	5,00	5,00		5,00	8,00
75	47	5,00	M	1	6	6	7	5	2	6	6	6	7	5	6	7	6	1	1	2	3	1	7	6	7	8	7	8	6	8	7	8	6	7	10	9	6	5	8	5	8	10	7	6	8	8	8	4	8	6	9	10	6,00	7,00	7,00	8,00	8,00	4,00	4,00	6,00		5,00	7,00
76	55	6,00	M	2	3	3	6	3	3	5	3	7	5	2	5	6	5	3	3	2	3	3	7	6	7	7	8	6	8	9	9	9	8	6	9	8	8	8	8	7	9	7	6	7	8	8	8	6	8	7	8	8	7,00	7,00	8,00	8,00	8,00	4,00	3,00	4,00		4,00	8,00
77	36	3,00	M	2	4	7	7	7	6	7	7	7	6	5	5	7	7	1	7	6	7	6	1	1	1	1	1	2	1	10	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2,00	1,00	3,00	1,00	1,00	6,00	6,00	6,00		6,00	2,00
78	27	2,00	M	2	5	3	4	5	2	5	4	5	6	5	4	6	5	5	5	5	4	2	6	5	6	5	5	6	7	7	6	7	8	7	9	6	6	7	7	6	9	8	7	8	7	8	6	6	8	7	6	5	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	5,00	4,00	4,00		4,00	7,00
79	28	2,00	F	2	4	2	5	4	3	1	2	2	4	4	2	3	4	4	4	2	2	6	6	5	7	5	8	6	4	8	8	8	6	4	8	10	10	8	5	1	5	6	5	5	7	7	8	8	8	9	9	9	7,00	5,00	7,00	7,00	8,00	4,00	3,00	3,00		3,00	7,00
80	38	3,00	M	2	6	7	7	7	5	7	7	7	1	7	7	6	5	5	5	5	5	5	5	5	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	5,00	6,00	7,00		6,00	7,00
81	39	4,00	M	2	2	7	2	2	1	1	4	1	1	3	2	1	2	3	3	3	3	5	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	1	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00		3,00	1,00
82	25	1,00	M	2	6	7	5	5	1	4	4	7	6	4	7	4	5	1	1	1	4	2	4	9	9	10	9	9	9	9	9	9	9	10	7	9	8	8	9	4	9	7	9	9	6	9	8	8	9	10	8	9	8,00	9,00	8,00	9,00	9,00	3,00	4,00	6,00		4,00	8,00
83	30	2,00	M	2	6	5	3	6	1	5	4	2	2	2	3	6	4	1	3	3	4	1	9	10	9	9	9	9	9	9	9	10	8	9	10	9	8	9	9	7	9	8	9	9	8	9	7	8	8	9	9	9	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	3,00	4,00	3,00		3,00	9,00
84	29	2,00	M	2	5	3	4	5	5	4	5	5	6	5	4	3	3	4	5	6	4	4	8	8	7	6	5	7	6	6	5	7	8	8	6	5	5	5	6	5	5	6	5	6	8	6	7	8	8	8	7	7	7,00	7,00	7,00	6,00	6,00	4,00	5,00	4,00		4,00	6,00
85	33	3,00	F	2	7	1	1	7	6	1	3	7	5	5	5	5	5	1	6	6	7	7	6	5	10	6	9	5	5	6	8	7	6	1	10	9	5	5	7	5	6	8	8	5	8	8	8	8	8	3	3	3	6,00	5,00	7,00	7,00	7,00	4,00	6,00	4,00		5,00	6,00
86	55	6,00	M	2	4	1	4	2	5	4	4	1	1	3	1	1	2	2	2	2	2	3	7	6	7	7	7	4	4	7	7	7	8	8	8	8	8	4	6	5	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	2,00	3,00	2,00		2,00	5,00
87	31	2,00	F	2	3	1	2	1	2	5	3	1	5	3	2	5	5	6	5	3	3	3	6	9	8	7	10	6	6	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	9	9	6	9	6	6	6	6	6	6	6	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	5,00	2,00	3,00		3,00	7,00
88	38	3,00	F	2	1	7	6	7	6	7	7	7	7	2	4	7	7	2	7	4	6	1	2	3	7	5	5	5	6	8	6	4	8	8	9	9	9	8	8	7	5	9	9	7	7	6	5	9	7	6	5	6	7,00	7,00	7,00	6,00	6,00	5,00	5,00	6,00		5,00	7,00
89	29	2,00	M	2	4	4	4	2	1	4	7	7	7	3	6	6	6	1	1	1	4	1	9	9	9	8	8	9	8	10	10	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	3,00	3,00	6,00		4,00	9,00
90	38	3,00	M	2	7	1	2	6	4	2	4	2	3	5	3	3	5	6	2	4	6	2	6	4	5	4	5	3	5	4	3	2	6	3	5	8	9	4	6	4	3	2	4	3	5	7	8	5	6	6	3	8	5,00	5,00	5,00	5,00	6,00	3,00	5,00	3,00		4,00	5,00
91	31	2,00	F	2	2	7	7	7	4	4	5	7	7	6	7	6	6	7	5	4	7	4	10	8	10	10	10	6	6	10	8	10	6	6	10	8	6	6	6	6	6	6	10	7	10	6	9	10	10	6	6	10	8,00	7,00	9,00	7,00	9,00	6,00	5,00	6,00		6,00	8,00
92	35	3,00	M	2	7	7	1	4	2	4	3	7	6	5	5	5	6	1	1	4	6	1	2	1	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	6,00		4,00	2,00
93	28	2,00	M	2	4	6	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	6	4	4	3	4	5	6	6	6	5	6	7	5	7	6	8	7	6	7	8	7	7	7	8	7	8	6	8	7	7	8	8	7	7	6	8	7,00	7,00	7,00	7,00	8,00	5,00	4,00	5,00		5,00	7,00
94	34	3,00	M	2	1	1	1	4	1	2	2	6	4	6	6	4	4	6	4	1	1	7	6	8	7	8	5	8	7	3	7	5	8	6	1	3	3	5	8	3	5	5	8	8	3	5	3	5	5	5	5	5	7,00	7,00	4,00	6,00	4,00	5,00	2,00	4,00		3,00	5,00
95	29	2,00	M	2	6	5	5	5	4	1	1	5	6	4	2	2	2	4	5	5	1	5	10	9	9	9	8	9	9	9	9	10	10	10	10	10	9	9	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	4,00	4,00	3,00		4,00	10,00
96	35	3,00	M	2	3	6	4	5	1	3	3	6	6	3	6	6	4	2	2	4	3	2	9	9	8	8	9	8	7	8	7	9	8	9	10	9	8	7	7	6	9	8	8	9	9	10	9	8	9	8	10	8	8,00	8,00	8,00	9,00	9,00	4,00	3,00	5,00		4,00	8,00
97	45	5,00	M	1	3	3	4	4	3	5	5	3	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	6	7	6	5	5	5	7	6	6	7	6	6	4	6	4	5	6	3	5	4	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00		4,00	5,00

Fuente: Encuestas. SPSS Versión 21.

ANEXO 02

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Liderazgo y Compromiso Organizacional de los Equipos de Trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013

<table>
<tr>
<th>Problema</th>
<th>Objetivos</th>
<th>Marco Teórico</th>
<th>Hipótesis</th>
<th>Variables y Dimensiones</th>
<th>Metodología</th>
</tr>
<tr>
<td>Problema General

¿De qué manera el liderazgo de los directivos se relaciona con el compromiso organizacional de los equipos de trabajo en el Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013?</td>
<td>Objetivo General

Determinar la relación del liderazgo de los directivos con el compromiso organizacional de los equipos de trabajo en el Gobierno Regional de Moquegua.</td>
<td rowspan="3">1. Antecedentes

A nivel internacional
Chávez (2013) en su investigación “La influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana”, concluye que el liderazgo genera una influencia directa en el logro de objetivos de los colaboradores y por supuesto de los objetivos y metas organizacionales.

Azman, I, Hasan, M., Ahmad, S., Mohd, M., Munirab, Y. (2011), en su investigación “Liderazgo Transformacional, Empowerment y Compromiso Organizacional”, concluyeron que el empoderamiento actúa como una variable mediadora en la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional.

A nivel nacional
Alfaro y Rivarola (2005), en su estudio sobre “Influencia del liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas”, concluyeron que ciertamente es importante disponer del capital necesario, el marketing y la tecnología apropiada; sin embargo, es preferible contar con un buen clima laboral porque es la mejor manera de obtener la máxima productividad de la fuerza laboral.</td>
<td>Hipótesis General

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.</td>
<td>Variable 1:

Liderazgo

Dimensiones

1. Desafiar el proceso
2. Inspirar una visión compartida
3. Habilitar a otros para actuar
4. Servir de modelo
5. Brindar aliento</td>
<td rowspan="3">Tipo de Investigación: Aplicada.
Nivel de Investigación: Correlacional.
Método: No experimental
Diseño de Investigación: Transeccional o transversal
Población y Muestra
Población: 369 Trabajadores del Gobierno Regionales de Moquegua.
Muestra: 97 Trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua.

Técnicas e Instrumentos
Para el liderazgo y compromiso organizacional la técnica que se utilizó fue la encuesta.
El instrumento para el liderazgo fue el Inventario de Practicas de Liderazgo de Kouzes y Posner y para el Compromiso Organizacional, el Inventario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.

Técnicas de procesamiento de datos
Cuadros de distribución de frecuencias
Gráficos de barras
Gráficos de sectores
Prueba de hipótesis de independencia Chi cuadrada.</td>
</tr>
<tr>
<td>Problemas Específicos

a) ¿De qué manera el liderazgo de los directivos se relaciona con el compromiso afectivo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua?

b) ¿De qué manera el liderazgo de los directivos se relaciona con el compromiso de continuación de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua?

c) ¿De qué manera el liderazgo de los directivos se relaciona con el compromiso normativo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua?</td>
<td>Objetivos Específicos

a) Determinar la relación del liderazgo de los directivos con el compromiso afectivo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua.

b) Determinar la relación del liderazgo de los directivos con el compromiso de continuación de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua.

c) Determinar la relación del liderazgo de los directivos con el compromiso normativo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua.</td>
<td>Hipótesis Específicas

a) Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso afectivo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua.

b) Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso de continuación de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua.

c) Existe relación directa y significativa entre el liderazgo de los directivos y el compromiso normativo de los equipos de trabajo del Gobierno Regional de Moquegua.</td>
<td>Variable 2:

Compromiso Organizacional

Dimensiones

1. Compromiso Afectivo
2. Compromiso de Continuidad
3. Compromiso Normativo</td>
</tr>
</table>

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 03

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tipo de Variable	Nombre de la Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems o Preguntas
Variable 1	**Liderazgo**	Desafiar el Proceso	• Búsqueda de nuevas oportunidades. • Cambiar la rutinas de trabajo	1. Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades. 6. Desafía a las personas a que intenten nuevas formas e innovadoras para hacer su trabajo. 11. Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos. 16. Pregunta "¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba. 21. Experimenta y asume riesgos en su trabajo, aun cuando hay posibilidades de fracaso. 26. Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás.
		Inspirar una Visión Compartida	• Proyectar metas a largo plazo. • Comprometer a los demás con la visión	2. Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo. 7. Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro. 12. Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro. 17. Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida. 22. Comunica una visión global de nuestras aspiraciones de logro. 27. Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo.
		Habilitar a Otros para Actuar	• Fomentar la colaboración de los demás. • Fomentar el auto liderazgo y desarrollar las competencias de los demás	3. Desarrolla relaciones cooperativas con las personas con las que trabaja. 8 Escucha atentamente los diversos puntos de vista. 13. Trata a las personas con dignidad y respeto. 18. Respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta. 23. Brinda a la demás libertad y la posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo. 28. Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal.

Tipo de Variable	Nombre de la Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems o Preguntas
		Servir de Modelo	• Dar ejemplo de comportamiento, promover la lealtad • Obtener pequeños triunfos que generen compromiso	4. Da el ejemplo personal de lo que espera de los demás. 9. Dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados. 14. Cumple con las promesas y los compromisos que asume. 19.Es claro (a)sobre su filosofía de liderazgo 24. Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados. 29. Crea consenso sobre un conjunto común de valores en el trabajo.
		Brindar Aliento	• Reconocer las contribuciones individuales • Celebrar los logros del equipo	5. Felicita a las personas por un trabajo bien hecho. 10. Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades. 15. Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito. 20. Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos. 25. Encuentra la forma de celebrar los logros. 30.Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones

Fuente: Elaboración Propia.

Tipo de Variable	Nombre de la Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems o Preguntas
Variable 2	**Compromiso Organizacional**	Compromiso Afectivo	• Identificación con los valores y metas de la organización. • Deseo de mantenerse como miembro de la institución.	6. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización. 9. Realmente siento los problemas de mi organización como propios. 12. Esta organización tiene para mí, un alto grado de significación personal. 14. No me siento como parte de la familia en mi organización. 15. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización. 18. No me siento emocionalmente vinculado con esta organización.
		Compromiso de Continuidad	• Costo que representa dejar la institución	1. Si yo no hubiese invertido tanto de mi mismo (a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte. 3. Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas. 4. Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo. 5. Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas. 16. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas. 17. Sería muy difícil para mí en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara.
		Compromiso Normativo	• Sentimiento de obligación de permanencia en la empresa	2. Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora. 7. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento. 8. Esta organización merece mi lealtad. 10. Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual. 11. Yo no renunciaría a mi organización actual ahora, porque me siento obligado con la gente que labora en ella. 13. Le debo muchísimo a mi organización.

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO 04

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO (IPL). KOUZES Y POSNER

PERSONA A EVALUAR	JEFE	X

A continuación se le presentan 30 ítems, respecto a las cuales debe expresar su nivel de acuerdo, cuyas opciones de respuestas son las siguientes: Casi nunca, Rara vez, Pocas veces, De vez en cuando, Ocasionalmente, Algunas veces, Bastantes veces, Usualmente, Muy frecuente, Casi Siempre.

Seleccione la opción que mejor describa su nivel de acuerdo respecto a cada fase, como se indica en el siguiente ejemplo:

PLANTEAMIENTO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Llega temprano a su trabajo								x		

	PLANTEAMIENTO	Casi nunca	Rara Vez	Pocas veces	De vez en cuando	Ocasionalmente	Algunas veces	Bastantes veces	Usualmente	Muy frecuente	Casi siempre
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Desarrolla relaciones cooperativas con las personas con las que trabaja.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Da el ejemplo personal de lo que espera de los demás.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Felicita a las personas por un trabajo bien hecho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Desafía a las personas a que intenten nuevas formas e innovadoras para hacer su trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Escucha atentamente los diversos puntos de vista.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Trata a las personas con dignidad y respeto.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	Cumple con las promesas y los compromisos que asume.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Pregunta "¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

	PLANTEAMIENTO	Casi nunca	Rara Vez	Pocas veces	De vez en cuando	Ocasionalmente	Algunas veces	Bastantes veces	Usualmente	Muy frecuente	Casi siempre
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	Respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19	Es claro (a)sobre su filosofía de liderazgo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20	Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21	Experimenta y asume riesgos en su trabajo, aun cuando hay posibilidades de fracaso.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22	Comunica una visión global de nuestras aspiraciones de logro.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23	Brinda a la demás libertad y la posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24	Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25	Encuentra la forma de celebrar los logros.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26	Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27	Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28	Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29	Crea consenso sobre un conjunto común de valores en el trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30	Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INVENTARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL MEYER & ALLEN

EDAD	SEXO		CONDICIÓN LABORAL	
	F	M	NOMBRADO	CONTRATADO

A continuación se le presentan una escala de 18 ítems con el objetivo de determinar algunos aspectos del compromiso organizacional, cuyas opciones de respuesta son: Fuertemente en desacuerdo, moderadamente en desacuerdo, débilmente en desacuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo, débilmente de acuerdo, moderadamente de acuerdo, fuertemente en acuerdo.

Seleccione la mejor opción :

	PLANTEAMIENTO	Fuertemente en Desacuerdo	Moderadamente en Desacuerdo	Débilmente en Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	Débilmente de Acuerdo	Moderadamente de Acuerdo	Fuertemente de Acuerdo
		1	2	3	4	5	6	7
1	Si yo no hubiese invertido tanto de mi mismo (a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Aunque resultara ventajoso para mi, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Esta organización merece mi lealtad.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Yo no renunciaría a mi organización actual ahora, porque me siento obligado con la gente que labora en ella.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Esta organización tiene para mí, un alto grado de significación personal.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Le debo muchísimo a mi organización.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	No me siento como parte de la familia en mi organización.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	No me siento emocionalmente vinculado con esta organización.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 05

FICHAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

FICHAS DE VALIDACIÓN

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Liderazgo y Compromiso Organizacional de los Equipos de Trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas Observables																		X		
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																		X		
4. Organización	Existe una organización lógica																			X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																		X		
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																			X	
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																			X	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN 94

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	Julio César Lujan Minaya	**DNI N°**	01221421
Dirección domiciliaria:	Av. 25 de Noviembre N° 205	**Teléfono/ Celular**	953757370
Grado Académico:	Doctor		
Mención:	Administración		

Firma

Lugar y fecha: Mor. 27/10/14

Investigadora: Evelin Lorena Flores Llanqui

FICHAS DE VALIDACIÓN

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Liderazgo y Compromiso Organizacional de los Equipos de Trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																		X		
2. Objetividad	Está expresado en conductas Observables																		X		
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																		X		
4. Organización	Existe una organización lógica																	X			
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																	X			
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																		X		
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																		X		
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																	X			
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																		X		
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																		X		

PROMEDIO DE VALORACIÓN 90%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	MARIO JOSE QUISPE VIZA	**DNI N°**	04406609
Dirección domiciliaria:	CALLE CALLAO # 212	**Teléfono/ Celular**	953750036
Grado Académico:	Licenciado		
Mención:	Gestion Publica		

MARIO JOSE QUISPE VIZA
LIC. ADMINISTRACIÓN
COD. 0783-CLAD

Lugar y fecha: Moquegua 31-oct-14

Investigadora: Evelin Lorena Flores Llanqui

FICHAS DE VALIDACIÓN

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Liderazgo y Compromiso Organizacional de los Equipos de Trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas Observables																		X		
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																			X	
4. Organización	Existe una organización lógica																		X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																			X	
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																		X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN 94

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	Darwin Edwin Mendoza Manchego	**DNI N°**	43649547
Dirección domiciliaria:	Calle Amazonas # 260	**Teléfono/ Celular**	972984141
Grado Académico:	Superior		
Mención:			

Darwin Edwin Mendoza Manchego
ABOGADO
CAM. 0473

Firma

Lugar y fecha:.....

FICHAS DE VALIDACIÓN

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Liderazgo y Compromiso Organizacional de los Equipos de Trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																		X		
2. Objetividad	Está expresado en conductas Observables																			X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																		X		
4. Organización	Existe una organización lógica																			X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																			X	
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																		X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN 93.5

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	Herbert Marco Villegas Ventura	**DNI Nº**	40279129
Dirección domiciliaria:	Av. Circunvalación Nº 23	**Teléfono/ Celular**	#953639096
Grado Académico:	Economista		
Mención:	Titulado		

ECON. H... V...VENTURA

Firma

Lugar y fecha:.....

Investigadora: Evelin Lorena Flores Llanqui

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

FICHAS DE VALIDACIÓN

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Liderazgo y Compromiso Organizacional de los Equipos de Trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																		X		
2. Objetividad	Está expresado en conductas Observables																	X			
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																		X		
4. Organización	Existe una organización lógica																		X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																		X		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																		X		
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																		X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																		X		

PROMEDIO DE VALORACIÓN 91

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	Milton Barrera Gallo	**DNI N°**	80255005
Dirección domiciliaria:	Av. Emancipación B-11	**Teléfono/ Celular**	
Grado Académico:	Ingeniero		
Mención:			

Firma

Lugar y fecha: Mol.....

Investigadora: Evelin Lorena Flores Llanqui

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

FICHAS DE VALIDACIÓN

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Liderazgo y Compromiso Organizacional de los Equipos de Trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																	X			
2. Objetividad	Está expresado en conductas Observables															X					
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica															X					
4. Organización	Existe una organización lógica																		X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																X				
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																X				
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																		X		
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																		X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																	X			
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																	X			

PROMEDIO DE VALORACIÓN 82

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	ZAVALETA LAZO CLARA MILUSKA	**DNI N°**	41110273
Dirección domiciliaria:	AV. MOQUEGUA B-5 CHEN CHEN	**Teléfono/ Celular**	953555501
Grado Académico:	TITULADO EN ECONOMÍA		
Mención:			

Evelin Clara Miluska Zavaleta Lazo
C.E.P. 137[illegible]a

Lugar y fecha:.....

Investigadora: Evelin Lorena Flores Llanqui

FICHAS DE VALIDACIÓN

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Liderazgo y Compromiso Organizacional de los Equipos de Trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas Observables																		X		
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																		X		
4. Organización	Existe una organización lógica																			X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																		X		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																		X		
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																		X		
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																		X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																		X		

PROMEDIO DE VALORACIÓN 89

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	SANDRO CUTIPA CHAVEZ	**DNI N°**	01324438
Dirección domiciliaria:	URB. EL HUAYCO D-2A	**Teléfono/ Celular**	953997916
Grado Académico:			
Mención:			

Sandro Cutipa Chavez
INGENIERO ESTADISTICO
CIP. 148090
Firma

Lugar y fecha:.....

Investigadora: Evelin Lorena Flores Llanqui

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

FICHAS DE VALIDACIÓN

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Liderazgo y Compromiso Organizacional de los Equipos de Trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Inventario Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas Observables																			X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																		X		
4. Organización	Existe una organización lógica																			X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																			X	
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																		X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN 94

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	JULIO CÉSAR LUJÁN MINAYA	**DNI N°**	01221425
Dirección domiciliaria:	AV. 25 DE NOVIEMBRE N° 205	**Teléfono/ Celular**	953757370
Grado Académico:	DOCTOR		
Mención:	ADMINISTRACIÓN		

Firma

Lugar y fecha: MOQ. 27/10/14

Investigadora: Evelin Lorena Flores Llanqui

FICHAS DE VALIDACIÓN

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Liderazgo y Compromiso Organizacional de los Equipos de Trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Inventario Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																		X		
2. Objetividad	Está expresado en conductas Observables																		X		
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																		X		
4. Organización	Existe una organización lógica																	X			
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																		X		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																		X		
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																		X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																		X		
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																		X		

PROMEDIO DE VALORACIÓN 90%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena X

Nombres y Apellidos:	Mario José Quispe Viza	**DNI N°**	04406609
Dirección domiciliaria:	Calle Callao H 212	**Teléfono/ Celular**	953750036
Grado Académico:	Licenciado		
Mención:	Gestión Publica		

MARIO JOSE QUISPE VIZA
LIC. ADMINISTRACIÓN
COD. 0783-CLAD

Lugar y fecha: Moquegua 31. Oct. 14

Investigadora: Evelin Lorena Flores Llanqui

FICHAS DE VALIDACIÓN

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Liderazgo y Compromiso Organizacional de los Equipos de Trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Inventario Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas Observables																			X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																			X	
4. Organización	Existe una organización lógica																			X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																			X	
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																		X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN 95

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	Darwin Edwin Mendoza Manchego	**DNI N°**	43649547
Dirección domiciliaria:	Calle Amazonas #260	**Teléfono/ Celular**	972984141
Grado Académico:	Superior		
Mención:			

Darwin Edwin Mendoza Manche
ABOGADO
CAM. 0697

Firma

Lugar y fecha:.....

Investigadora: Evelin Lorena Flores Llanqui

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

FICHAS DE VALIDACIÓN

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Liderazgo y Compromiso Organizacional de los Equipos de Trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Inventario Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas Observables																			X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																		X		
4. Organización	Existe una organización lógica																			X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																		X		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																			X	
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																			X	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN 94

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	Herbert Marco Villegas Ventura	**DNI N°**	40279129
Dirección domiciliaria:	Av. Circunvalación N° 23	**Teléfono/ Celular**	953639096
Grado Académico:	Economista		
Mención:	Titulado		

ECON. HERBERT M. VILLEGAS VENTURA

Firma

Lugar y fecha:.....

Investigadora: Evelin Lorena Flores Llanqui

FICHAS DE VALIDACIÓN

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Liderazgo y Compromiso Organizacional de los Equipos de Trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Inventario Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas Observables																			X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																		X		
4. Organización	Existe una organización lógica																			X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																			X	
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																		X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN 94

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	Milton Barrera Cozi	**DNI N°**	20255000
Dirección domiciliaria:	Av. Emancipación B-11	**Teléfono/ Celular**	
Grado Académico:	Ingeniero		
Mención:			

Firma

Lugar y fecha:.....

Investigadora: Evelin Lorena Flores Llanqui

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

FICHAS DE VALIDACIÓN

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Liderazgo y Compromiso Organizacional de los Equipos de Trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Inventario Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado															X					
2. Objetividad	Está expresado en conductas Observables																	X			
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																	X			
4. Organización	Existe una organización lógica																			X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad															X					
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación															X					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																	X			
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																	X			
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																		X		
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																		X		

PROMEDIO DE VALORACIÓN 82

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena X

Nombres y Apellidos:	ZAVALETA LAZO CLARA MILUSKA	**DNI N°**	41110273
Dirección domiciliaria:	AV. MOQUEGUA B-5 CHENCHEN	**Teléfono/ Celular**	953555501
Grado Académico:	TITULADO EN ECONOMÍA		
Mención:			

Clara Miluska Zavaleta Lazo
C.E.P. 139

Firma

Lugar y fecha:.....

Investigadora: Evelin Lorena Flores Llanqui

FICHAS DE VALIDACIÓN

INFORME DE OPINIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

1.1 Título de la Investigación: Liderazgo y Compromiso Organizacional de los Equipos de Trabajo del Gobierno Regional de Moquegua, en el año 2013.

1.2 Nombre de los Instrumentos a motivo de Evaluación: Inventario Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	MUY DEFICIENTE				DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENO			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas Observables																			X	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																		X		
4. Organización	Existe una organización lógica																		X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																			X	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos																	X			
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores																		X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																			X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN 90

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos:	SANDRO CUTIPA CHÁVEZ	**DNI N°**	01324436
Dirección domiciliaria:	URB. EL HUAYCO D-2A	**Teléfono/ Celular**	953997916
Grado Académico:			
Mención:			

Sandro Cutipa Chávez
INGENIERO ESTADÍSTICO
Reg. 148090
Firma

Lugar y fecha:.....

ANEXO 06

TABLAS DE FRECUENCIA

TABLAS DE FRECUENCIA DE LA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL GOBIERNO REGIONAL DE MOQUEGUA

Pregunta Nº 01: Si yo no hubiese invertido tanto de mí mismo (a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuertemente en desacuerdo	14	14,4	14,4	14,4
	Moderadamente en desacuerdo	16	16,5	16,5	30,9
	Débilmente en desacuerdo	10	10,3	10,3	41,2
	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	20	20,6	20,6	61,9
	Débilmente de acuerdo	6	6,2	6,2	68,0
	Moderadamente de acuerdo	21	21,6	21,6	89,7
	Fuertemente de acuerdo	10	10,3	10,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 02: Aunque resultara ventajoso para mi, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuertemente en desacuerdo	11	11,3	11,3	11,3
	Moderadamente en desacuerdo	12	12,4	12,4	23,7
	Débilmente en desacuerdo	9	9,3	9,3	33,0
	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	14	14,4	14,4	47,4
	Débilmente de acuerdo	20	20,6	20,6	68,0
	Moderadamente de acuerdo	17	17,5	17,5	85,6
	Fuertemente de acuerdo	14	14,4	14,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 03: Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuertemente en desacuerdo	12	12,4	12,4	12,4
	Moderadamente en desacuerdo	12	12,4	12,4	24,7
	Débilmente en desacuerdo	12	12,4	12,4	37,1
	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	13	13,4	13,4	50,5
	Débilmente de acuerdo	16	16,5	16,5	67,0
	Moderadamente de acuerdo	17	17,5	17,5	84,5
	Fuertemente de acuerdo	15	15,5	15,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 04: Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuertemente en desacuerdo	8	8,2	8,2	8,2
	Moderadamente en desacuerdo	12	12,4	12,4	20,6
	Débilmente en desacuerdo	4	4,1	4,1	24,7
	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	13	13,4	13,4	38,1
	Débilmente de acuerdo	19	19,6	19,6	57,7
	Moderadamente de acuerdo	25	25,8	25,8	83,5
	Fuertemente de acuerdo	16	16,5	16,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 05: Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuertemente en desacuerdo	29	29,9	29,9	29,9
	Moderadamente en desacuerdo	14	14,4	14,4	44,3
	Débilmente en desacuerdo	12	12,4	12,4	56,7
	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	18	18,6	18,6	75,3
	Débilmente de acuerdo	14	14,4	14,4	89,7
	Moderadamente de acuerdo	7	7,2	7,2	96,9
	Fuertemente de acuerdo	3	3,1	3,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 06: Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuertemente en desacuerdo	16	16,5	16,5	16,5
	Moderadamente en desacuerdo	10	10,3	10,3	26,8
	Débilmente en desacuerdo	9	9,3	9,3	36,1
	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	29	29,9	29,9	66,0
	Débilmente de acuerdo	13	13,4	13,4	79,4
	Moderadamente de acuerdo	12	12,4	12,4	91,8
	Fuertemente de acuerdo	8	8,2	8,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 07: Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuertemente en desacuerdo	11	11,3	11,3	11,3
	Moderadamente en desacuerdo	12	12,4	12,4	23,7
	Débilmente en desacuerdo	15	15,5	15,5	39,2
	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	27	27,8	27,8	67,0
	Débilmente de acuerdo	18	18,6	18,6	85,6
	Moderadamente de acuerdo	6	6,2	6,2	91,8
	Fuertemente de acuerdo	8	8,2	8,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 08: Esta organización merece mi lealtad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuertemente en desacuerdo	6	6,2	6,2	6,2
	Moderadamente en desacuerdo	7	7,2	7,2	13,4
	Débilmente en desacuerdo	2	2,1	2,1	15,5
	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	9	9,3	9,3	24,7
	Débilmente de acuerdo	13	13,4	13,4	38,1
	Moderadamente de acuerdo	25	25,8	25,8	63,9
	Fuertemente de acuerdo	35	36,1	36,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 09: Realmente siento los problemas de mi organización como propios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuertemente en desacuerdo	6	6,2	6,2	6,2
	Moderadamente en desacuerdo	3	3,1	3,1	9,3
	Débilmente en desacuerdo	7	7,2	7,2	16,5
	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	6	6,2	6,2	22,7
	Débilmente de acuerdo	19	19,6	19,6	42,3
	Moderadamente de acuerdo	36	37,1	37,1	79,4
	Fuertemente de acuerdo	20	20,6	20,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 10: Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuertemente en desacuerdo	11	11,3	11,3	11,3
	Moderadamente en desacuerdo	22	22,7	22,7	34,0
	Débilmente en desacuerdo	20	20,6	20,6	54,6
	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	15	15,5	15,5	70,1
	Débilmente de acuerdo	18	18,6	18,6	88,7
	Moderadamente de acuerdo	9	9,3	9,3	97,9
	Fuertemente de acuerdo	2	2,1	2,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 11: Yo no renunciaría a mi organización actual ahora, porque me siento obligado con la gente que labora en ella.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuertemente en desacuerdo	7	7,2	7,2	7,2
	Moderadamente en desacuerdo	16	16,5	16,5	23,7
	Débilmente en desacuerdo	7	7,2	7,2	30,9
	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	25	25,8	25,8	56,7
	Débilmente de acuerdo	17	17,5	17,5	74,2
	Moderadamente de acuerdo	18	18,6	18,6	92,8
	Fuertemente de acuerdo	7	7,2	7,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 12: Esta organización tiene para mí, un alto grado de significación personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuertemente en desacuerdo	4	4,1	4,1	4,1
	Moderadamente en desacuerdo	2	2,1	2,1	6,2
	Débilmente en desacuerdo	13	13,4	13,4	19,6
	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	11	11,3	11,3	30,9
	Débilmente de acuerdo	20	20,6	20,6	51,5
	Moderadamente de acuerdo	30	30,9	30,9	82,5
	Fuertemente de acuerdo	17	17,5	17,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 13: Le debo muchísimo a mi organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuertemente en desacuerdo	3	3,1	3,1	3,1
	Moderadamente en desacuerdo	9	9,3	9,3	12,4
	Débilmente en desacuerdo	7	7,2	7,2	19,6
	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	18	18,6	18,6	38,1
	Débilmente de acuerdo	18	18,6	18,6	56,7
	Moderadamente de acuerdo	30	30,9	30,9	87,6
	Fuertemente de acuerdo	12	12,4	12,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 14: No me siento como parte de la familia en mi organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuertemente en desacuerdo	22	22,7	22,7	22,7
	Moderadamente en desacuerdo	20	20,6	20,6	43,3
	Débilmente en desacuerdo	11	11,3	11,3	54,6
	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	18	18,6	18,6	73,2
	Débilmente de acuerdo	15	15,5	15,5	88,7
	Moderadamente de acuerdo	9	9,3	9,3	97,9
	Fuertemente de acuerdo	2	2,1	2,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia

Pregunta Nº 15: No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuertemente en desacuerdo	14	14,4	14,4	14,4
	Moderadamente en desacuerdo	23	23,7	23,7	38,1
	Débilmente en desacuerdo	16	16,5	16,5	54,6
	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	19	19,6	19,6	74,2
	Débilmente de acuerdo	16	16,5	16,5	90,7
	Moderadamente de acuerdo	7	7,2	7,2	97,9
	Fuertemente de acuerdo	2	2,1	2,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 16: Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuertemente en desacuerdo	13	13,4	13,4	13,4
	Moderadamente en desacuerdo	11	11,3	11,3	24,7
	Débilmente en desacuerdo	17	17,5	17,5	42,3
	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	23	23,7	23,7	66,0
	Débilmente de acuerdo	16	16,5	16,5	82,5
	Moderadamente de acuerdo	11	11,3	11,3	93,8
	Fuertemente de acuerdo	6	6,2	6,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 17: Sería muy difícil para mi en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuertemente en desacuerdo	8	8,2	8,2	8,2
	Moderadamente en desacuerdo	8	8,2	8,2	16,5
	Débilmente en desacuerdo	18	18,6	18,6	35,1
	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	26	26,8	26,8	61,9
	Débilmente de acuerdo	7	7,2	7,2	69,1
	Moderadamente de acuerdo	19	19,6	19,6	88,7
	Fuertemente de acuerdo	11	11,3	11,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 18: No me siento emocionalmente vinculado con esta organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fuertemente en desacuerdo	19	19,6	19,6	19,6
	Moderadamente en desacuerdo	23	23,7	23,7	43,3
	Débilmente en desacuerdo	18	18,6	18,6	61,9
	Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	20	20,6	20,6	82,5
	Débilmente de acuerdo	9	9,3	9,3	91,8
	Moderadamente de acuerdo	5	5,2	5,2	96,9
	Fuertemente de acuerdo	3	3,1	3,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

TABLAS DE FRECUENCIA DE LA VARIABLE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE MOQUEGUA

Pregunta Nº 01: Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	6	6,2	6,2	6,2
	Rara vez	7	7,2	7,2	13,4
	Pocas veces	5	5,2	5,2	18,6
	De vez en cuando	6	6,2	6,2	24,7
	Ocasionalmente	8	8,2	8,2	33,0
	Algunas veces	24	24,7	24,7	57,7
	Bastantes veces	8	8,2	8,2	66,0
	Usualmente	15	15,5	15,5	81,4
	Muy frecuente	11	11,3	11,3	92,8
	Casi siempre	7	7,2	7,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 02: Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	5	5,2	5,2	5,2
	Rara vez	3	3,1	3,1	8,2
	Pocas veces	6	6,2	6,2	14,4
	De vez en cuando	12	12,4	12,4	26,8
	Ocasionalmente	12	12,4	12,4	39,2
	Algunas veces	16	16,5	16,5	55,7
	Bastantes veces	8	8,2	8,2	63,9
	Usualmente	15	15,5	15,5	79,4
	Muy frecuente	16	16,5	16,5	95,9
	Casi siempre	4	4,1	4,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 03: Desarrolla relaciones cooperativas con las personas con las que trabaja.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	4	4,1	4,1	4,1
	Rara vez	4	4,1	4,1	8,2
	Pocas veces	6	6,2	6,2	14,4
	De vez en cuando	7	7,2	7,2	21,6
	Ocasionalmente	8	8,2	8,2	29,9
	Algunas veces	19	19,6	19,6	49,5
	Bastantes veces	16	16,5	16,5	66,0
	Usualmente	14	14,4	14,4	80,4
	Muy frecuente	12	12,4	12,4	92,8
	Casi siempre	7	7,2	7,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 04: Da el ejemplo personal de lo que espera de los demás.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	4	4,1	4,1	4,1
	Rara vez	4	4,1	4,1	8,2
	Pocas veces	5	5,2	5,2	13,4
	De vez en cuando	7	7,2	7,2	20,6
	Ocasionalmente	11	11,3	11,3	32,0
	Algunas veces	17	17,5	17,5	49,5
	Bastantes veces	12	12,4	12,4	61,9
	Usualmente	14	14,4	14,4	76,3
	Muy frecuente	14	14,4	14,4	90,7
	Casi siempre	9	9,3	9,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 05: Felicita a las personas por un trabajo bien hecho.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	6	6,2	6,2	6,2
	Rara vez	5	5,2	5,2	11,3
	Pocas veces	5	5,2	5,2	16,5
	De vez en cuando	7	7,2	7,2	23,7
	Ocasionalmente	10	10,3	10,3	34,0
	Algunas veces	12	12,4	12,4	46,4
	Bastantes veces	10	10,3	10,3	56,7
	Usualmente	22	22,7	22,7	79,4
	Muy frecuente	9	9,3	9,3	88,7
	Casi siempre	11	11,3	11,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 06: Desafía a las personas a que intenten nuevas formas e innovadoras para hacer su trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	8	8,2	8,2	8,2
	Rara vez	6	6,2	6,2	14,4
	Pocas veces	4	4,1	4,1	18,6
	De vez en cuando	6	6,2	6,2	24,7
	Ocasionalmente	12	12,4	12,4	37,1
	Algunas veces	26	26,8	26,8	63,9
	Bastantes veces	13	13,4	13,4	77,3
	Usualmente	12	12,4	12,4	89,7
	Muy frecuente	9	9,3	9,3	99,0
	Casi siempre	1	1,0	1,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 07: Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	5	5,2	5,2	5,2
	Rara vez	10	10,3	10,3	15,5
	Pocas veces	2	2,1	2,1	17,5
	De vez en cuando	5	5,2	5,2	22,7
	Ocasionalmente	13	13,4	13,4	36,1
	Algunas veces	31	32,0	32,0	68,0
	Bastantes veces	10	10,3	10,3	78,4
	Usualmente	13	13,4	13,4	91,8
	Muy frecuente	4	4,1	4,1	95,9
	Casi siempre	4	4,1	4,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 08: Escucha atentamente los diversos puntos de vista.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	1	1,0	1,0	1,0
	Rara vez	3	3,1	3,1	4,1
	Pocas veces	6	6,2	6,2	10,3
	De vez en cuando	5	5,2	5,2	15,5
	Ocasionalmente	7	7,2	7,2	22,7
	Algunas veces	12	12,4	12,4	35,1
	Bastantes veces	15	15,5	15,5	50,5
	Usualmente	18	18,6	18,6	69,1
	Muy frecuente	19	19,6	19,6	88,7
	Casi siempre	11	11,3	11,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 09: Dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	7	7,2	7,2	7,2
	Rara vez	5	5,2	5,2	12,4
	Pocas veces	5	5,2	5,2	17,5
	De vez en cuando	7	7,2	7,2	24,7
	Ocasionalmente	6	6,2	6,2	30,9
	Algunas veces	19	19,6	19,6	50,5
	Bastantes veces	10	10,3	10,3	60,8
	Usualmente	20	20,6	20,6	81,4
	Muy frecuente	13	13,4	13,4	94,8
	Casi siempre	5	5,2	5,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 10: Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	3	3,1	3,1	3,1
	Rara vez	9	9,3	9,3	12,4
	Pocas veces	6	6,2	6,2	18,6
	De vez en cuando	6	6,2	6,2	24,7
	Ocasionalmente	9	9,3	9,3	34,0
	Algunas veces	15	15,5	15,5	49,5
	Bastantes veces	14	14,4	14,4	63,9
	Usualmente	15	15,5	15,5	79,4
	Muy frecuente	14	14,4	14,4	93,8
	Casi siempre	6	6,2	6,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 11: Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	9	9,3	9,3	9,3
	Rara vez	7	7,2	7,2	16,5
	Pocas veces	1	1,0	1,0	17,5
	De vez en cuando	5	5,2	5,2	22,7
	Ocasionalmente	10	10,3	10,3	33,0
	Algunas veces	22	22,7	22,7	55,7
	Bastantes veces	10	10,3	10,3	66,0
	Usualmente	15	15,5	15,5	81,4
	Muy frecuente	11	11,3	11,3	92,8
	Casi siempre	7	7,2	7,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 12: Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	12	12,4	12,4	12,4
	Rara vez	4	4,1	4,1	16,5
	Pocas veces	7	7,2	7,2	23,7
	De vez en cuando	5	5,2	5,2	28,9
	Ocasionalmente	11	11,3	11,3	40,2
	Algunas veces	20	20,6	20,6	60,8
	Bastantes veces	12	12,4	12,4	73,2
	Usualmente	15	15,5	15,5	88,7
	Muy frecuente	7	7,2	7,2	95,9
	Casi siempre	4	4,1	4,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 13: Trata a las personas con dignidad y respeto.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	3	3,1	3,1	3,1
	Rara vez	5	5,2	5,2	8,2
	Pocas veces	2	2,1	2,1	10,3
	De vez en cuando	1	1,0	1,0	11,3
	Ocasionalmente	2	2,1	2,1	13,4
	Algunas veces	7	7,2	7,2	20,6
	Bastantes veces	11	11,3	11,3	32,0
	Usualmente	16	16,5	16,5	48,5
	Muy frecuente	21	21,6	21,6	70,1
	Casi siempre	29	29,9	29,9	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 14: Cumple con las promesas y los compromisos que asume.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	2	2,1	2,1	2,1
	Rara vez	3	3,1	3,1	5,2
	Pocas veces	4	4,1	4,1	9,3
	De vez en cuando	2	2,1	2,1	11,3
	Ocasionalmente	7	7,2	7,2	18,6
	Algunas veces	16	16,5	16,5	35,1
	Bastantes veces	6	6,2	6,2	41,2
	Usualmente	22	22,7	22,7	63,9
	Muy frecuente	15	15,5	15,5	79,4
	Casi siempre	20	20,6	20,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 15: Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	8	8,2	8,2	8,2
	Rara vez	4	4,1	4,1	12,4
	Pocas veces	4	4,1	4,1	16,5
	De vez en cuando	4	4,1	4,1	20,6
	Ocasionalmente	10	10,3	10,3	30,9
	Algunas veces	25	25,8	25,8	56,7
	Bastantes veces	5	5,2	5,2	61,9
	Usualmente	20	20,6	20,6	82,5
	Muy frecuente	9	9,3	9,3	91,8
	Casi siempre	8	8,2	8,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 16: Pregunta "¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	9	9,3	9,3	9,3
	Rara vez	6	6,2	6,2	15,5
	Pocas veces	4	4,1	4,1	19,6
	De vez en cuando	3	3,1	3,1	22,7
	Ocasionalmente	16	16,5	16,5	39,2
	Algunas veces	26	26,8	26,8	66,0
	Bastantes veces	8	8,2	8,2	74,2
	Usualmente	13	13,4	13,4	87,6
	Muy frecuente	9	9,3	9,3	96,9
	Casi siempre	3	3,1	3,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 17: Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	8	8,2	8,2	8,2
	Rara vez	6	6,2	6,2	14,4
	Pocas veces	4	4,1	4,1	18,6
	De vez en cuando	9	9,3	9,3	27,8
	Ocasionalmente	10	10,3	10,3	38,1
	Algunas veces	24	24,7	24,7	62,9
	Bastantes veces	15	15,5	15,5	78,4
	Usualmente	11	11,3	11,3	89,7
	Muy frecuente	9	9,3	9,3	99,0
	Casi siempre	1	1,0	1,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 18: Respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	5	5,2	5,2	5,2
	Rara vez	9	9,3	9,3	14,4
	Pocas veces	5	5,2	5,2	19,6
	De vez en cuando	6	6,2	6,2	25,8
	Ocasionalmente	10	10,3	10,3	36,1
	Algunas veces	26	26,8	26,8	62,9
	Bastantes veces	11	11,3	11,3	74,2
	Usualmente	13	13,4	13,4	87,6
	Muy frecuente	8	8,2	8,2	95,9
	Casi siempre	4	4,1	4,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 19: Es claro (a)sobre su filosofía de liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	6	6,2	6,2	6,2
	Rara vez	5	5,2	5,2	11,3
	Pocas veces	2	2,1	2,1	13,4
	De vez en cuando	4	4,1	4,1	17,5
	Ocasionalmente	12	12,4	12,4	29,9
	Algunas veces	12	12,4	12,4	42,3
	Bastantes veces	11	11,3	11,3	53,6
	Usualmente	22	22,7	22,7	76,3
	Muy frecuente	16	16,5	16,5	92,8
	Casi siempre	7	7,2	7,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 20: Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	8	8,2	8,2	8,2
	Rara vez	9	9,3	9,3	17,5
	Pocas veces	4	4,1	4,1	21,6
	De vez en cuando	1	1,0	1,0	22,7
	Ocasionalmente	6	6,2	6,2	28,9
	Algunas veces	19	19,6	19,6	48,5
	Bastantes veces	9	9,3	9,3	57,7
	Usualmente	23	23,7	23,7	81,4
	Muy frecuente	6	6,2	6,2	87,6
	Casi siempre	12	12,4	12,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 21: Experimenta y asume riesgos en su trabajo, aun cuando hay posibilidades de fracaso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	10	10,3	10,3	10,3
	Rara vez	7	7,2	7,2	17,5
	Pocas veces	2	2,1	2,1	19,6
	De vez en cuando	9	9,3	9,3	28,9
	Ocasionalmente	7	7,2	7,2	36,1
	Algunas veces	17	17,5	17,5	53,6
	Bastantes veces	11	11,3	11,3	64,9
	Usualmente	18	18,6	18,6	83,5
	Muy frecuente	10	10,3	10,3	93,8
	Casi siempre	6	6,2	6,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 22: Comunica una visión global de nuestras aspiraciones de logro.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	3	3,1	3,1	3,1
	Rara vez	7	7,2	7,2	10,3
	Pocas veces	5	5,2	5,2	15,5
	De vez en cuando	9	9,3	9,3	24,7
	Ocasionalmente	11	11,3	11,3	36,1
	Algunas veces	17	17,5	17,5	53,6
	Bastantes veces	18	18,6	18,6	72,2
	Usualmente	14	14,4	14,4	86,6
	Muy frecuente	9	9,3	9,3	95,9
	Casi siempre	4	4,1	4,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 23: Brinda a la demás libertad y la posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	5	5,2	5,2	5,2
	Rara vez	4	4,1	4,1	9,3
	Pocas veces	4	4,1	4,1	13,4
	De vez en cuando	6	6,2	6,2	19,6
	Ocasionalmente	12	12,4	12,4	32,0
	Algunas veces	16	16,5	16,5	48,5
	Bastantes veces	14	14,4	14,4	62,9
	Usualmente	20	20,6	20,6	83,5
	Muy frecuente	8	8,2	8,2	91,8
	Casi siempre	8	8,2	8,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 24: Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	6	6,2	6,2	6,2
	Rara vez	3	3,1	3,1	9,3
	Pocas veces	3	3,1	3,1	12,4
	De vez en cuando	7	7,2	7,2	19,6
	Ocasionalmente	4	4,1	4,1	23,7
	Algunas veces	20	20,6	20,6	44,3
	Bastantes veces	15	15,5	15,5	59,8
	Usualmente	18	18,6	18,6	78,4
	Muy frecuente	12	12,4	12,4	90,7
	Casi siempre	9	9,3	9,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 25: Encuentra la forma de celebrar los logros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	9	9,3	9,3	9,3
	Rara vez	5	5,2	5,2	14,4
	Pocas veces	3	3,1	3,1	17,5
	De vez en cuando	5	5,2	5,2	22,7
	Ocasionalmente	9	9,3	9,3	32,0
	Algunas veces	19	19,6	19,6	51,5
	Bastantes veces	16	16,5	16,5	68,0
	Usualmente	16	16,5	16,5	84,5
	Muy frecuente	7	7,2	7,2	91,8
	Casi siempre	8	8,2	8,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 26: Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	9	9,3	9,3	9,3
	Rara vez	5	5,2	5,2	14,4
	Pocas veces	3	3,1	3,1	17,5
	De vez en cuando	6	6,2	6,2	23,7
	Ocasionalmente	10	10,3	10,3	34,0
	Algunas veces	22	22,7	22,7	56,7
	Bastantes veces	16	16,5	16,5	73,2
	Usualmente	14	14,4	14,4	87,6
	Muy frecuente	6	6,2	6,2	93,8
	Casi siempre	6	6,2	6,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 27: Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	4	4,1	4,1	4,1
	Rara vez	7	7,2	7,2	11,3
	Pocas veces	3	3,1	3,1	14,4
	De vez en cuando	4	4,1	4,1	18,6
	Ocasionalmente	10	10,3	10,3	28,9
	Algunas veces	13	13,4	13,4	42,3
	Bastantes veces	13	13,4	13,4	55,7
	Usualmente	23	23,7	23,7	79,4
	Muy frecuente	13	13,4	13,4	92,8
	Casi siempre	7	7,2	7,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 28: Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	8	8,2	8,2	8,2
	Rara vez	5	5,2	5,2	13,4
	Pocas veces	5	5,2	5,2	18,6
	De vez en cuando	3	3,1	3,1	21,6
	Ocasionalmente	9	9,3	9,3	30,9
	Algunas veces	21	21,6	21,6	52,6
	Bastantes veces	11	11,3	11,3	63,9
	Usualmente	18	18,6	18,6	82,5
	Muy frecuente	12	12,4	12,4	94,8
	Casi siempre	5	5,2	5,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 29: Crea consenso sobre un conjunto común de valores en el trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	8	8,2	8,2	8,2
	Rara vez	3	3,1	3,1	11,3
	Pocas veces	6	6,2	6,2	17,5
	De vez en cuando	2	2,1	2,1	19,6
	Ocasionalmente	11	11,3	11,3	30,9
	Algunas veces	20	20,6	20,6	51,5
	Bastantes veces	11	11,3	11,3	62,9
	Usualmente	14	14,4	14,4	77,3
	Muy frecuente	15	15,5	15,5	92,8
	Casi siempre	7	7,2	7,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.

Pregunta Nº 30: Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	10	10,3	10,3	10,3
	Rara vez	4	4,1	4,1	14,4
	Pocas veces	6	6,2	6,2	20,6
	De vez en cuando	4	4,1	4,1	24,7
	Ocasionalmente	8	8,2	8,2	33,0
	Algunas veces	14	14,4	14,4	47,4
	Bastantes veces	6	6,2	6,2	53,6
	Usualmente	18	18,6	18,6	72,2
	Muy frecuente	15	15,5	15,5	87,6
	Casi siempre	12	12,4	12,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta. Elaboración Propia.