

# UCUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y BUEN GOBIERNO

**Estilos de liderazgo y su incidencia en el compromiso organizacional con mediación de *engagement* en funcionarios(as) de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg**

Trabajo de investigación  
previo a la obtención del título  
de Magister en Gestión  
Pública y Buen Gobierno

**Autor:**

Ing. Com. Juan Carlos Pulla Cedillo

CI: 0102921269

**Directora:**

Ing. Gabriela Álava A, PhD

CI: 0103202081

**Cuenca –Ecuador**

21-diciembre-2022

## RESUMEN

Las instituciones públicas enfrentan múltiples desafíos en un contexto de globalización vertiginoso, donde el liderazgo y el compromiso organizacional desempeñan un papel fundamental para la consecución de objetivos y metas institucionales. Sin embargo, su estudio aún es limitado. En este contexto, la presente investigación analiza los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de funcionarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) de San Felipe de Oña y Chordeleg. Se emplea una metodología cuantitativa. La unidad de análisis son las y los funcionarios de los GADs mencionados. La técnica de recolección de datos es la encuesta, construida con base en tres cuestionarios validados: “Multifactor Leadership Questionnaire”, desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio, cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES), versión reducida, de Schaufeli y Bakker. La encuesta se aplica a 164 funcionarios (69 de San Felipe de Oña y 95 de Chordeleg). Los resultados evidencian que el liderazgo transformacional impacta en el compromiso organizacional, presentando una correlación positiva, pero moderada entre el compromiso organizacional y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Específicamente, en el GAD de San Felipe de Oña, no hay incidencia significativa de ningún tipo de liderazgo, en tanto que, en el GAD de Chordeleg, el Liderazgo Transformacional incide positivamente en su compromiso organizacional. Además, el Engagement media la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los GADs estudiados. En conclusión, se muestra que los estilos de liderazgo, especialmente el liderazgo transformacional, influye directamente en el compromiso organizacional.

**Palabras claves:** Liderazgo, estilos de liderazgo, compromiso organizacional, *engagement*.

## ABSTRACT

Public institutions face multiple challenges in a context of rapid globalization, where leadership and organizational commitment play a fundamental role in achieving institutional goals and objectives. However, their study is still limited. In this context, this research analyzes the leadership styles and organizational commitment of officials of the Decentralized Autonomous Governments (GADs) of San Felipe de Oña and Chordeleg. A quantitative methodology is used. The unit of analysis is the civil servants of the aforementioned GADs. The data collection technique is the survey, constructed based on three validated questionnaires: "Multifactor Leadership Questionnaire", developed by Bernard Bass and Bruce Avolio, Organizational Commitment questionnaire by Meyer and Allen, Utrecht Work Engagement Scale (UWES), reduced version, by Schaufeli and Bakker. The survey was applied to 164 employees (69 from San Felipe de Oña and 95 from Chordeleg). The results show that transformational leadership has an impact on organizational commitment, presenting a positive but moderate correlation between organizational commitment and transformational and transactional leadership styles. Specifically, in the GAD of San Felipe de Oña, there is no significant incidence of any type of leadership, while in the GAD of Chordeleg, Transformational Leadership has a positive impact on organizational commitment. In addition, Engagement mediates the relationship between transformational leadership style and organizational commitment of the GADs studied. In conclusion, it is shown that leadership styles, especially transformational leadership, directly influence organizational commitment.

**Key words:** Leadership, leadership styles, organizational commitment, engagement.

## Índice de contenido

Contenido	Páginas
RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
AGRADECIMIENTO.....	12
INTRODUCCIÓN .....	13
CAPÍTULO I.....	17
El Liderazgo y el compromiso organizacional como factores claves para la consecución de objetivos institucionales .....	17
1.1 El Liderazgo como factor clave para la consecución de objetivos institucionales.....	17
1.1.1 El liderazgo: conceptualización .....	17
1.1.2 Características de las personas líderes.....	19
1.1.3 Teorías del Liderazgo.....	21
1.1.3.1 Teoría de los Rasgos .....	21
1.1.3.2 Teoría Conductual.....	22
1.1.3.3 Teoría del liderazgo situacional .....	24
1.1.3.4 Teorías integradoras .....	25
1.1.3.5 Teoría de Rango Completo .....	26
<i>Liderazgo Pasivo de laissez faire</i> .....	26
<i>Liderazgo Transaccional</i> .....	27
<i>Liderazgo Transformacional</i> .....	29
Juan Carlos Pulla Cedillo	4

1.1.4	Liderazgo y gestión para el cambio organizacional en lo público .....	30
1.1.5	Género y liderazgo en las instituciones públicas.....	31
1.2	Compromiso organizacional .....	33
1.2.1	Acercamiento a la conceptualización del compromiso organizacional.....	33
1.2.2	Dimensiones del compromiso organizacional.....	35
1.2.2.1	Compromiso afectivo (Deseo).....	35
1.2.2.2	Compromiso para continuar (necesidad).....	36
1.2.2.3	Compromiso normativo (deber) .....	37
1.2.3	El Compromiso Organizacional en la Gestión Pública .....	39
1.2.4	Influencia del Estilo de Liderazgo en el Compromiso Organizacional de la Gestión Pública. ....	41
1.3	Engagement .....	42
1.3.1	Conceptualización y estructura del engagement. ....	42
1.3.2	Engagement: incidencia y medición.....	46
1.4	Mediación del engagement en los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional .....	48
	Recorrido metodológico de la investigación .....	52
2.1.	Enfoque metodológico .....	52
2.2.	Diseño metodológico de la investigación.....	53
2.2.1	Unidad de análisis .....	54
2.2.2	Población y configuración de la muestra .....	54
2.2.3	Instrumentos de medición .....	57

2.2.4	Aplicación de encuestas y generación de base de datos.....	59
2.2.5	Tratamiento de recolección y procesamiento de datos.....	60
CAPÍTULO III.....		65
Presentación de Resultados y discusión .....		65
3.1	Principales resultados.....	65
3.1.1	Descripción del Estilo de Liderazgo y Compromiso organizacional .....	65
3.1.2	Relación e influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional...	73
3.1.3	Mediación de engagement en la relación entre los estilos de liderazgo y la generación de compromiso organizacional.....	78
CAPÍTULO IV.....		82
Discusión, conclusiones y futuras líneas de investigación.....		82
4.1	Discusión de resultados.....	82
4.2	Conclusiones .....	85
4.3	Futuras líneas de investigación.....	86
Referencias Bibliografía.....		88
ANEXOS.....		97
Compromiso organizacional .....		107
Metodología .....		113
Cronograma de actividades y presupuesto .....		116

## Índice de tablas

**Contenido**

**Páginas**

Tabla 1 Principales características de las personas líderes.....	19
Tabla 2 Teorías de liderazgo .....	25
Tabla 3 Conceptualización del compromiso organizacional.....	34
Tabla 4 Componentes del compromiso organizacional.....	38
Tabla 5 Resumen conceptual y dimensiones de las variables del estudio.....	49
Tabla 6 Características y aplicabilidad de la investigación cuantitativa .....	53
Tabla 7 Estratificación fijación proporcional por sexo .....	56
Tabla 8 Estratificación. Afijación proporcional por área .....	56
Tabla 9. Estadísticos de fiabilidad de las variables latentes de interés.....	61
Tabla 10 Clasificación de variables.....	66
Tabla 11. Estilos de liderazgo y compromiso organizacional, según cargo departamental del GAD de Oña .....	71
Tabla 12. Estilos de liderazgo y compromiso organizacional, según cargo departamental del GAD de Chordeleg .....	72
Tabla 13. Matriz de correlaciones entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional, GAD de Oña.....	74
Tabla 14. Matriz de correlaciones entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional, GAD de Chordeleg.....	75
Tabla 15. Influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional .....	76
Tabla 16. Influencia de las dimensiones de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional.....	77

## Índice de figura

<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
Figura 1 Diagrama de los estilo de liderazgo. Universidad Estatal de Ohio.....	23
Figura 2 Estilos de liderazgo y compromiso organizacional, por sexo.....	67

Figura 3 estilos de liderazgo y compromiso organizacional, según situación laboral ...	68
Figura 4 Mediación estadística del bienestar y trabajo entre el Lid. Transformacional y el compromiso organizacional.....	80
Figura 5. Mediación estadística del bienestar y trabajo entre el Lid. Transaccional y el compromiso organizacional.....	81

## Índice de Anexos

<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
Anexo 1 Boleta de encuesta.....	97
Anexo 2 Registro fotográfico .....	100
Anexo 3 Intervalos de clase de la recodificación de variables latentes de interés .....	101
Anexo 4 Protocolo de investigación aprobado .....	102

## Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

Juan Carlos Pulla Cedillo en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación " Estilos de liderazgo y su incidencia en el compromiso organizacional con mediación de *engagement* en funcionarios(as) de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 21 de diciembre de 2022.

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a large, loopy oval. The signature appears to read "Juan Carlos Pulla Cedillo".

Juan Carlos Pulla Cedillo

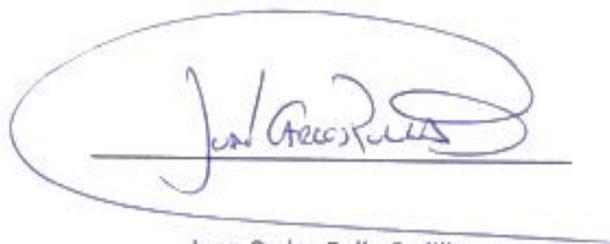
C.I: 0102921269

## Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Juan Carlos Pulla Cedillo en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Estilos de liderazgo y su incidencia en el compromiso organizacional con mediación de *engagement* en funcionarios(as) de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Ucuenca, 21 de diciembre de 2022.

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a large, hand-drawn oval. The signature is stylized and appears to read "Juan Carlos Pulla Cedillo".

Juan Carlos Pulla Cedillo

C.I: 0102921269

## DEDICATORIA

Al Padre creador, a mi madre Magdalena Cedillo  
Ortega; a mis Hijos Leyny Michelle y Dylan  
Alexander quienes con su constante apoyo han  
permitido que con esfuerzo y dedicación se haga  
realidad un objetivo más de vida.

## AGRADECIMIENTO

Jamás serán suficientes las manifestaciones de gratitud y aprecio a todos aquellos que han aportado a la construcción de mi conocimiento, le agradezco al Padre Dios, que me motiva a levantarme cada día y continuar con mis labores diarias, con esfuerzo y dedicación.

A mis amigos y amigas, compañeros y profesores de la Universidad de Cuenca, en especial a la PhD, Gabriela Álava, quien con su respaldo y guía se convirtió en un apoyo importante en la elaboración de este trabajo de graduación; y a quienes entendieron y comprendieron mi gran anhelo de plasmar en este documento mi interés investigativo, como también, aportar con este estudio a visibilizar la importancia Liderazgo en organizaciones e instituciones públicas.

Por último, mis agradecimientos a las Autoridades del GAD de San Felipe de Oña y del GAD de Chordeleg, por su colaboración en bien del desarrollo del conocimiento en nuestra región.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo vertiginoso de la globalización ha conllevado a las instituciones públicas a enfrentar múltiples desafíos, entre ellos, el desarrollo del compromiso organizacional como un aspecto fundamental y un medio eficaz para aumentar el desempeño laboral, manifiesto en las relaciones de fidelización y motivación por lograr los objetivos organizacionales.

En este contexto, el liderazgo desempeña un papel fundamental por su capacidad de motivar e influir sobre los grupos para caminar hacia la consecución de objetivos comunes mediante el desarrollando de acciones que orienten a determinar las metas de una organización o institución, priorizando la cohesión grupal.

A partir de esta premisa, según lo expresan autores como Alvarado et al., (2016), el liderazgo aporta al desarrollo del compromiso organizacional, situación que resulta relevante cuando se ha demostrado que este alineado a la misión y visión institucional, posibilita la conformación de equipos de trabajo cohesionado, con habilidades y capacidades colectivas y aporta al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por lo tanto, el liderazgo y el compromiso organizacional se constituyen en factores claves para la consecución de objetivos institucionales, ya que contar con colaboradores comprometidos, que asumen responsabilidad más allá de los que demanda su rol puede verse potenciado por el estilo liderazgo que centra su atención en el ser humano.

Dada la importancia de estos temas para una gestión operacional eficiente y efectiva, donde las personas dan sentido e identidad a las instituciones, de las primeras indagaciones sobre el tema, se evidencia que en la provincia del Azuay existe escasa información que permita conocer los estilos de liderazgo y su incidencia en el compromiso organizacional con mediación del engagement.

Por tal razón, la presente investigación se enmarca en la categoría de estudios de caso, en el cual se pretende medir los estilos de liderazgo y cómo estos impactan en el compromiso organizacional a través de la mediación del engagement, este último conceptualizado como “energía-vitalidad, implicación, compromiso y eficacia en el lugar donde el sujeto realiza su labor” (Alvarado, 2012, p.45).

Con estas consideraciones y conociendo que las instituciones públicas, no cuentan con investigaciones sistematizadas y de carácter crítico respecto a este tema, razón por lo que no se ha podido establecer las implicaciones en la gestión administrativa y compromiso organizacional de los funcionarios en los GADs, la presente investigación plantea como objetivo general, analizar los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de las y los funcionarios públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADs) de San Felipe de Oña y Chordeleg de la provincia del Azuay. Para alcanzar este objetivo se propone los siguientes objetivos específicos:

1. Describir el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional en las y los funcionarios públicos de los GADs Municipales San Felipe de Oña y Chordeleg por sexo, cargo y estabilidad.

2. Identificar la relación y capacidad explicativa del estilo de liderazgo que genera mayor compromiso organizacional en los funcionarios públicos de las y los GADs Municipal es San Felipe de Oña y Chordeleg.
3. Analizar de qué manera el *engagement* media estadísticamente en la relación entre los estilos de liderazgo y la generación de compromiso organizacional de las y los funcionarios públicos de los GADs Municipales San Felipe de Oña y Chordeleg.

La investigación plantea como hipótesis que, los estilos de liderazgo influyen directamente en el compromiso organizacional y en las actividades de los diversos departamentos de los GADs Municipales San Felipe de Oña y Chordeleg. Ante esto, surge la pregunta de investigación: ¿Influye el tipo de liderazgo en el compromiso organizacional en las instituciones pública?

La metodología utilizada en el presente estudio es de corte cuantitativo, que facilita la utilización de técnicas y herramientas cuantitativas, tanto para el levantamiento de los datos como para su análisis. La técnica utilizada para el levantamiento es la encuesta, misma que fue aplicada a una muestra representativa conformada por 164 personas funcionarias de los GADs Municipales San Felipe de Oña y Chordeleg, quienes constituyen la unidad de análisis de esta investigación.

Para una mejor comprensión y facilidad de lectura, la presente tesis se estructura en cuatro capítulos que se vinculan entre sí, con la finalidad de desarrollar un panorama global del tema estudiado. En el primero, se describe el marco teórico que acerca al

conocimiento de los estilos de liderazgo, el compromiso organizacional y el engagement, información que da sustento a la investigación. En el segundo capítulo, se detalla a precisión sobre el enfoque metodológico y el diseño de la investigación, abordando métodos, técnicas y herramientas utilizadas para el levantamiento y análisis de la información obtenida y, las fases operativas implementadas para alcanzar los objetivos planteados.

En el tercer capítulo, se presentan los resultados de la investigación, detallando los principales hallazgos que permiten dar respuesta a la pregunta de investigación y a confirmar o negar la hipótesis planteada. Finalmente, en el cuarto capítulo se presenta una breve discusión de los resultados, para terminar con las conclusiones y, futuras líneas de investigación.

## CAPÍTULO I

### **El Liderazgo y el compromiso organizacional como factores claves para la consecución de objetivos institucionales**

En este capítulo se desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación. En su primera parte se analiza el liderazgo, su conceptualización, teorías y estilos, abordándolos desde un enfoque de género y de gestión pública. En la segunda parte, se describe el sustento teórico del compromiso organizacional, importancia y dimensiones. Finalmente, se desarrolla la sección referente al *Engagement*, su conceptualización, incidencia y mediación con los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional.

#### **1.1 El Liderazgo como factor clave para la consecución de objetivos institucionales**

##### **1.1.1 El liderazgo: conceptualización**

El concepto de liderazgo es dinámico y en constante construcción, por tal razón, no existe un único concepto, sino que este está condicionado por el contexto, motivaciones, recursos y atributos del líder, es decir, refleja el dinamismo propio del quehacer del líder (Montañez Huancaya De Salinas et al., 2022); (Peñañiel et al., 2022).

A partir de esta premisa, existen diversos conceptos de liderazgo, así, el liderazgo es conceptualizado como “el arte de influir en el compromiso de los hombres en forma tal que se gane su obediencia, respeto y leal cooperación para alcanzar un objetivo común” (Crosby, 1996). Por su parte, Chiavenato (2001), citado en Cedeño Santos et al.

(2019), define el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana” (p. 72). Por su parte, para Loaiza y Pirela (2015) citado en Montañez Huancaya De Salinas et al. (2022), el liderazgo es conceptualizado como:

(...) un acto de poder, entendiéndolo como un fenómeno colectivo que resume relaciones y dinámicas manifiestas al interior del grupo que permiten que sobresalgan algunos estilos y atributos del liderazgo. De este modo, el liderazgo corresponde a roles que permiten el trabajo organizado entre los distintos miembros de un grupo, con lo cual se puede decir que el liderazgo no pertenece necesariamente a una sola persona, sino que está disperso entre los distintos miembros de la organización. De este modo, el liderazgo puede verse desde distintas perspectivas, tanto como una cualidad personal hasta como un proceso organizacional. (p. 173)

Considerando estas conceptualizaciones, en esta investigación se puede definir al liderazgo como la capacidad de influencia que puede llegar a tener una persona sobre otra o sobre un grupo o equipo de trabajo, teniendo siempre como finalidad el logro de los objetivos o metas planteadas, las cuales deberán ser actualizadas o reconsideradas con base en los factores externos e internos así como de situaciones imprevistas, mediante un trabajo articulado con el personal de las distintas unidades departamentales de una institución. Desde esta perspectiva la persona líder debe reconocer el entorno que lo rodea y afecta, a fin de poder anticiparse a los hechos en beneficio de la institución u organización en la que labora, ya que gran parte de su nivel de liderazgo, está determinada por la efectiva gestión del talento humano.

## 1.1.2 Características de las personas líderes

Históricamente, han existido personas que trabajan con grupos y han sido capaces de inspirar y guiar, a quienes se les han llamado líderes. Estas personas poseen cualidades que permiten direccionar los procesos de desarrollo humano y organizacional, orientados a mejorar la productividad y competitividad organizacional, aportando, de esta manera, al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad (Estrada Mejía, 2007).

Diversos autores describen múltiples cualidades o características de las personas líderes, sin embargo, en este estudio, se considera las premisas de Estrada Mejía (2007), para quien el líder o lideresa debe desarrollar varias cualidades que se describen en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Principales características de las personas líderes*

<b>Característica</b>	<b>Detalle</b>
Actitud positiva	Enfocarse positivamente en la consecución de sus objetivos.
Autodisciplina	Conciencia individual. Hacer o dejar de hacer algo.
Capacidad de trabajo	Voluntad individual para ejecutar una acción.
Carácter	Mostrar cualidades en su modo de ser u obrar.
Carisma	Poner sus capacidades en las acciones para realizarlas de forma que atraiga.
Discernimiento	Diferenciar algo de otra cosa.

---

Compromiso	Acordar, contraer y cumplir obligaciones.
Comunicación	Ser persuasivos en sus argumentos y convincentes en su discurso.
Enseñabilidad	Transmitir sus conocimientos con habilidad necesaria para que sean recibidos por el otro.
Escucha	Captar las palabras y los sentimientos de los interlocutores.
Focalización	Centrar su accionar en función de los objetivos.
Generosidad	Inclinar el ánimo a anteponer el corazón a la utilidad y al interés.
Iniciativa	Dar el paso en el accionar para alcanzar lo planificado.
Pasión	Sensibilizar desde el desear y el sentir las acciones a realizar.
Relaciones interpersonales:	Ser objetivo e imparcial en las apreciaciones.
Responsabilidad	Capacidad para establecer compromisos y dar respuesta positiva y proactiva.
Seguridad	Confiar en las propias capacidades.
Servicial	Complacer y servir a los demás sin esperar nada a cambio.
Solucionar problemas	Utilizar sus habilidades para generar compromiso y resolver los problemas.
Valor	Actuar con subsistencia y firmeza en algún acto.
Visión de futuro	Transparencia respecto a la dirección de la organización, inspirados en el escenario de futuro deseado.

---

**Fuente:** Estrada Mejía (2007)

**Elaboración:** Autor

## 1.1.3 Teorías del Liderazgo

Los estudios del liderazgo han experimentado una evolución apresurada, las reflexiones teóricas han sido nutridas por diversas disciplinas como la psicología, la sociología, la ciencia política, la antropología y la psicología social, cada una con sus propios conceptos, enfoques y teorías. Así, para Bass (1985), remite a las teorías del gran hombre, teoría de los rasgos, ambientales, situacionales (personales), psicoanalíticas, de contingencia, teoría del cambio de refuerzos, teorías conductuales, entre otras.

Por su parte, Yukl (1998), establece que las teorías de liderazgo pueden subclasificar en enfoques, considerando sus rasgos, comportamiento, enfoque situacional, participativo, carismático y enfoque de grupos de decisión; hasta llegar a su etapa integradora y transformacional, las cuales hoy en día nos permiten comprender varias situaciones sobre el liderazgo de manera más completa dentro de las organizaciones (Ayoub Pérez, 2010)

### 1.1.3.1 Teoría de los Rasgos

Comprendido entre los años 1920 y 1950, se enmarca dentro de las “teorías del gran hombre”, es decir, basado en personalidad, autoconfianza, energía, inteligencia, intuición, sociabilidad, etc. Es decir, se tenía la idea de que los hombres nacían con estas características que les permitían ser líderes. A pesar de existir hace mucho tiempo, este enfoque ha tenido mayor énfasis en su estudio desde 1990 hasta la fecha (Lupano Perugini & Castro Solano, 2006). Esta teoría plantea que las características personales diferencian a los líderes.

Este enfoque de liderazgo fue uno de los primeros enfoques estudiados por los psicólogos, quienes mencionan que determinadas personas tenían ciertos “atributos al nacer” (Yuki & Van Fleet, 1992).

En otras palabras, este enfoque se centra en las características del líder, para asociarlas con el triunfo o éxito, entre las que destacan el poder, la inteligencia, el gusto por las actividades persuasivas y competitivas, la motivación ejecutiva, la capacidad de supervisión y la confianza en uno mismo.

En esta teoría no se considera la influencia de las actitudes y necesidades de los miembros del grupo. Tampoco se especifica la importancia relativa de cada atributo (Robbins, 2008). La teoría de los rasgos de Bass (1990) considera que utilizando la teoría de los cinco factores de la personalidad (extroversión, adaptabilidad, meticulosidad, estabilidad emocional y apertura a la experticia) se puede predecir el liderazgo de una persona.

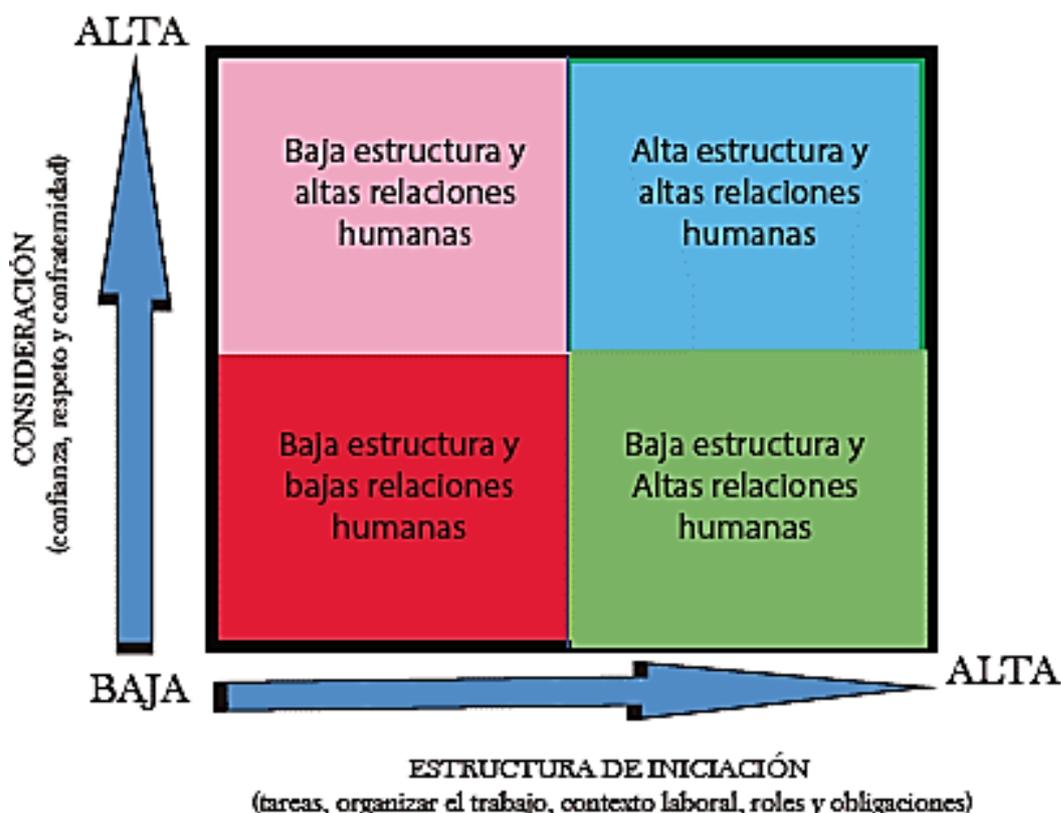
### **1.1.3.2 Teoría Conductual**

Esta teoría tuvo su auge en los años 1950 y 1960, centra su análisis en “las conductas de los líderes y en la relación entre estas y el liderazgo efectivo” (Lupano Perugini & Castro Solano, 2006). Dentro de esta teoría se identifican los estudios de la estatal de Ohio y de la universidad de Michigan. La primera buscó identificar las dimensiones independientes de la conducta del líder.

Esta teoría considera la relación entre la iniciación de estructura y la consideración. La primera, refiere a las conductas orientadas a la consecución de las tareas en un ambiente de confianza, respeto y, creación de clima de confraternidad. La segunda, tiene por finalidad la mejora de las relaciones entre el líder y sus seguidores, asume como componente la organización del trabajo y su contexto laboral, define roles y obligaciones. Estas categorías son necesarias para un efectivo actuar de la persona líder (Stoner et al., 1996). La figura 1 muestra la representación gráfica del estudio de Ohio.

**Figura 1**

*Diagrama de los estilos de liderazgo estudiados en la Universidad Estatal de Ohio*



**Nota:** La figura muestra las variables del modelo y se enfoca en el cumplimiento de las necesidades y en la creación de relaciones. Elaborado a partir de Stoner et al. (1996).

Diversas investigaciones evidencian que los estilos de liderazgo determinan la disminución de la rotación del personal, con líderes que mantenían una puntuación alta respecto a la consideración, y por otro contexto los líderes que utilizaban poco manejo de relaciones humanas, tenían muy buenas calificaciones en cuanto a su orientación por la tarea, pero a su vez muchas quejas por su personal, lo que llevaba a una constante rotación de empleados (Stoner et al., 1996).

Quizá se hace necesario mencionar la falta de estudios sobre este aspecto, ya que existieron excesivos análisis de conductas individuales, dejando de lado investigaciones para ser efectivos en determinadas circunstancias. (Yuki & Van Fleet, 1992). Las conclusiones fueron similares tanto de la de la Universidad de Michigan con la de Universidad Estatal de Ohio, siendo la propuesta de la Universidad de Michigan orientación a producción y orientación a los empleados (Robbins & Coulter, 2008).

Por otra parte, los estudios de la universidad de Michigan realizados en el año 1952, identifican como variables de un liderazgo efectivo, la orientación a los empleados y a la producción. La primera refiere a la relación de los líderes con las personas, se preocupan de las necesidades de estas y aceptan las diferencias individuales. En tanto que, el liderazgo orientado a la producción se orienta a la aspectos técnicos y al cumplimiento de las tareas (Alcázar Cruz, 2020).

### **1.1.3.3 Teoría del liderazgo situacional**

La teoría situacional propuesta por Evans (1970) y House & Mitchell (1974), tiene por premisa que no existe un estilo único de liderazgo, por lo contrario, este responde al

entorno donde el líder se desenvuelve (Kerr & Jermier, 1978). Este estilo cambia en función del tiempo y las relaciones entre subordinados y líderes (Gordon, 1997).

### 1.1.3.4 Teorías integradoras

Para Alarcón Flor (2021) esta teoría está compuesta por las tres teorías antes mencionadas. Se caracteriza porque explica las notorias relaciones que existen entre líderes y seguidores. Además, porque los seguidores están prestos para trabajar de manera rigurosa, inclusive haciendo sacrificios personales, todo con el fin de lograr los objetivos grupales propuestos.

Se fundamenta en el modelo integral de Wilber (1997), citado por Morris (2009), que se basa en la dimensión interior, exterior, individual y grupal, las cuales se encuentran presentes en todas las situaciones del cotidiano vivir, y que las mismas establecen la manera de como un líder debe llevar a cabo sus actividades y acciones. Se debe recalcar que la teoría integral está en permanente desarrollo y evolución, involucra los aspectos físicos, biológicos y sociales (Reyes-Jácome & Rodríguez, 2011).

**Tabla 2**

*Teorías de liderazgo*

<b>Teoría</b>	<b>Precursores</b>	<b>Premisas</b>
Rasgos	Bass (1990)	Características distintivas de las personas lideresa que explican la eficiencia del liderazgo.

Conductual	Stoner et al. (1996)	Identifican como variables de un liderazgo efectivo, la orientación a los empleados y a la producción
Situacional	Evans (1970) House & Mitchell (1974)	Estilo de liderazgo en función del entorno donde se desenvuelve el líder.
Integral	Wilber (1997)	El estilo de liderazgo se basa en la dimensión interior, exterior, individual y grupal

**Fuente:** Bass (1990), Stoner et al. (1996), Evans (1970), House & Mitchell (1974), Wilber (1997).

**Elaboración:** autor

### 1.1.3.5 Teoría de Rango Completo

Según Pedraja et al. (2006), el modelo de Liderazgo conocido como de Rango Completo desarrollado por Bernard Bass, involucra tres dimensiones o estilos de liderazgo: el *laissez faire*, el transaccional y el transformacional, mismo que se ha convertido en uno de los paradigmas principales para estudiar el liderazgo organizacional.

#### *Liderazgo Pasivo de laissez faire*

El liderazgo Laisser-Fraire o llamado también liderazgo pasivo o no liderazgo, se caracteriza porque evita tomar decisiones o involucra en temas trascendentales (Avolio y Bass, 1991). Según Russell (2019) este tipo de liderazgo implica “dejar hacer”, está basado en dejar hacer a los empleados lo que ellos saben hacer, es decir no inmiscuirse en sus actividades, a menos que sea necesario, este tipo de líderes no dan demasiadas

instrucciones al grupo o de manera individual a quien lo conforman, ya que este confía en la experiencia de su equipo de trabajo y su motivación para cumplir con sus objetivos; por lo que se puede concluir que el líder ejerce su rol de manera pasiva ante los empleados, mientras que estos tienen independencia operativa para la realización de sus actividades. Entre sus principales características, están:

- El líder asume una actitud neutral
- Brinda una libertad de acción y realización a sus colaboradores
- Incentiva la especialización del equipo
- Impulsa la independencia operativa
- El principal objetivo es la evaluación del trabajo

### *Liderazgo Transaccional*

Este tipo de liderazgo motiva a la colaboración con base en los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas (Montañez Huancaya De Salinas et al., 2022). Es decir, este tipo de liderazgo premia o sanciona al empleado o seguidor, considerando si ha cumplido o no el objetivo planteado al inicio, en función con sus funciones establecidas en relación con su puesto de trabajo.

Las personas que están bajo este mando de liderazgo actúan en función de una motivación extrínseca, por lo que si la motivación se extingue también desaparecerá su implicación, es decir, siempre se orienta al cumplimiento del proyecto organizativo en su totalidad.

Los líderes transaccionales siempre reconocerán a sus empleados y estarán pendientes de ellos en ayudarles a conseguir sus objetivos personales a cambio de su apoyo, no se debe olvidar que este tipo de líderes son excelentes, ya que siempre procuran sacar el máximo provecho en toda situación de negociación (Salcedo Fernández, 2018).

En definitiva, en palabras de Alvear et al, (2019) la política que sostiene este tipo de liderazgo es “motivar a los colaboradores para trabajar a partir de recompensas basadas en transacciones con una connotación de costo-beneficio. Este tipo de liderazgo es clave en organizaciones que no proporcionan la satisfacción necesaria a sus colaboradores” (p. 578)

Para Bass (1985), citado en Alvear Montoya et al. (2019), este tipo de liderazgo comprende tres dimensiones:

**a) Premio contingente.** El líder premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. El premio es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro. Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros.

**b) Administración por excepción activa.** Controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Está constantemente supervisando la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades.

**c) Administración por excepción pasiva.** Caracteriza a los líderes que solo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido.  
(p.579)

## *Liderazgo Transformacional*

Este liderazgo es entendido como un proceso, a través del cual, las personas líderes ejercen una influencia positiva en sus seguidores para generar cambios. Promueven el rendimiento de sus seguidores más allá de su propio interés, orientando hacia el interés de la organización. Según Bass y Avolio (1994), este estilo está dirigido a la forma en que los líderes transforman y motivan a sus seguidores. Este estilo eleva los deseos de logro y superación de sus seguidores y contempla cinco dimensiones:

- Influencia Idealizada o Carisma:** Refiere a la incidencia de las personas líderes, quienes inspiran en sus seguidores orgullo y respeto. Además, promueven su identidad. Esta dimensión conlleva un comportamiento moral, ético y consistente, transmitiendo valores coherentes entre el discurso y la acción, motivando el desarrollo de una misión colectiva (Silva Peralta et al., 2015).
- **Motivación inspiracional.** Relaciona la persuasión optimista y entusiasta de la visión de futuro institucional ideal como posible (Bass y Avolio, 1994).
  - **Estimulación intelectual.** Promueve la potencia de la creatividad e innovación por parte de la persona líder, para reflexionar y cuestionar los problemas y buscar alternativas de solución que respondan a las necesidades y expectativas comunes (Bass y Avolio, 1994).
  - **Consideración individual.** Identifica necesidades de apoyo y desarrollo, comunicando permanentemente la situación y el contexto organizacional Bass y Avolio, 1994).

En definitiva, el liderazgo transformacional genera un proceso de cambio que busca favorecer a las personas colaboradoras, dejando de lado el interés individual y centrándose en el interés colectivo. Dado el poder transformador del liderazgo transformacional, la presente investigación, centra su atención en este tipo de liderazgo y su relación con el compromiso organizacional, tema que se profundiza en las posteriores secciones.

#### **1.1.4 Liderazgo y gestión para el cambio organizacional en lo público**

En la actualidad, generar cambios motivados por el liderazgo dentro del entorno laboral público, se constituye en un reto fundamental. De ahí que, según Munayco Blanco & Bojórquez Meneses (2021), el liderazgo en la gestión tiene importancia “dado que este sector necesita tener el manejo adecuado y ello se logra a través de los líderes que son quienes dirigen, organizan, distribuyen actividades y reconocen el esfuerzo de cada persona” (p. 8).

La gestión pública es entendida como “un conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas al sector público, el cual tiene como propósito mejorar los resultados del gobierno” (Caceres Reche et al., 2015, p. 3). En este sentido, se requiere el desarrollo de una gestión pública integral, que evolucione y se adapte a los contextos sociales, económicos y políticos de las sociedades (Lacovino et al., 2017), donde el liderazgo tiene una importancia significativa, ya que permanentemente, las instituciones se enfrentan a diversas crisis, donde las personas líderes son quienes buscan alternativas de soluciones.

Estos líderes deben poseer características que les facilite el manejo e implementación de mecanismos de soluciones a los diversos problemas, desarrollando el compromiso e involucrando en la toma de decisiones, a las personas colaboradoras, a fin de generar estrategias para tener soluciones óptimas y en corto tiempo (Caceres Reche et al., 2015). En este sentido, Caceres Reche et al. (2015) expresa que:

(...) el liderazgo en la gestión pública tiene una gran importancia dado que este sector necesita tener el manejo adecuado y ello se logra a través de los líderes que son quienes dirigen, organizan, distribuyen actividades y reconocen el esfuerzo de cada persona (pp.8-9).

De lo indicado, el liderazgo y la gestión son elementos esenciales en toda organización. Ya que, por una parte, el líder con sus capacidades y competencias identifica roles, fortalezas y aptitudes de sus colaboradores que aportan a la consecución de sus objetivos institucionales. Mientras que, en la gestión de cambio, “se aprovechan las características y cultura del entorno, promoviendo estabilidad, posicionamiento y crecimiento para las instituciones” (Guerrero Pavajeau, 2020, p. 5). Por lo tanto, para la implementación de una estrategia integral que aporte al fortalecimiento institucional, la relación entre liderazgo y gestión de cambio resulta fundamental.

## **1.1.5 Género y liderazgo en las instituciones públicas**

El tema liderazgo ha sido tratado de manera más amplia en párrafos anteriores, mencionando la existencia de varios estilos de liderazgo dentro de un grupo u organización, sin embargo, en este acápite trataremos de profundizar este tema conjuntamente con la variable género, por lo que se inicia haciendo referencia a la premisa

de Caceres Reche et al. (2015), quienes conceptualizan al género como “una construcción histórica, social y cultural, por tanto cambiante, dependiendo de la circunstancia histórica, del modelo social imperante...” (p. 298).

Para Lagarde (1996) el género es “una construcción simbólica que alberga un conglomerado de atributos sexualmente asignados a las personas. Dichos atributos harían referencia a todas aquellas características biológicas, físicas, económicas, sociales, psicológicas, eróticas, jurídicas, políticas y culturales” (pp.26-27)

El estudio del enfoque de género ha ido tomando gran importancia a través del tiempo y más aún cuando se lo relaciona con el liderazgo, puesto que existe interés en conocer quiénes son mejores líderes si los hombres o las mujeres, puestos que estas han ido ganando territorio y han tratado que se dé una igualdad de género, no solo en lo referente al liderazgo sino en muchos ámbitos.

De ahí que, el género como categoría de análisis, permite analizar las oportunidades, capacidades, habilidades y conocimientos que tienen hombres y mujeres en el desempeño de sus funciones en las instituciones. Dada su importancia es relevante analizar desde el enfoque de género el funcionamiento de las organizaciones, profundizando en la situación de la mujer en el ámbito organizativo, situación relevante, ya que el modelo de organización social imperante en nuestra sociedad es profundamente androcéntrico.

Situación que coloca a las mujeres en desventaja en los procesos de planificación institucional, puesto que las mujeres están poco representadas en el proceso de dirección

y planificación institucional. Sin embargo, es preciso repensar esta cultura organizacional y fortalecer la institución desde la diversidad de ideas, valores, costumbres, hábitos y formas de proceder, basados en un liderazgo transformacional, que, por un lado, oriente al equilibrio entre los objetivos a cumplir y las relaciones interpersonales desde la igualdad de oportunidades (Caceres Reche et al., 2015).

## **1.2 Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional es un factor profundamente estudiado en los países desarrollados por considerarse de vital importancia en el desarrollo institucional, no obstante, en los países subdesarrollados su estudio aún es deficiente (Arias Galicia, 2001). En este contexto, esta investigación profundiza en esta temática y su relación con el estilo de liderazgo para alcanzar los objetivos de las instituciones.

### **1.2.1 Acercamiento a la conceptualización del compromiso organizacional**

El desarrollo contemporáneo apresurado ha generado que las instituciones u organizaciones se interesen por estudiar el compromiso organizacional como una estrategia para aumentar el desempeño laboral y alcanzar de manera óptima los objetivos institucionales (Guerrero Pavajeau, 2020). Por tal razón varios autores han conceptualizado el compromiso organizacional.

El compromiso organizacional es “un conjunto de impresiones y creencias relativas del empleado hacia la organización, que caracterizan la correlación entre una

persona y la organización. Es algo que refleja un deseo, una necesidad y una obligación de mantenerse dentro de una organización” (Meyer & Allen, 1991). Por otro lado, el compromiso organizacional es entendido como

(...) el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de colaboradores comprometidos. (Davis y Newstrom, 2000)

Según Arciniega (2002), el compromiso organizacional es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto adherido a una organización. Para Robbins et al. (2009) el compromiso organizacional es “el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella (...) es la identificación del individuo con la organización que lo emplea” (p. 79).

En la actualidad, Vidal Rischmoller (2022), conceptualiza el compromiso organizacional, es definido como:

(...) uno de los principales aspectos que definen la eficiencia y el vínculo de las personas colaboradoras con la institución. En este sentido, el compromiso “se manifiesta en la relación que desarrollan las personas, en la forma que se fidelizan y en la motivación que sienten para lograr el objetivo organizacional. (p.3)

### Tabla 3

## *Conceptualización del compromiso organizacional*

<b>Precursor</b>	<b>Descripción</b>
Meyer & Allen (1991)	Conjunto de impresiones y creencias relativos del empleado hacia la organización.
Davis y Newstrom (2000)	Grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella
Arciniega (2002)	Conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto adherido a una organización
Robbins et al. (2009)	Identificación del individuo con la organización que lo emplea
Vidal Rischmoller (2022)	Define la eficiencia y el vínculo de las personas colaboradoras con la institución

**Fuente:** Meyer & Allen (1991); Davis y Newstrom (2000); Arciniega (2002); Robbins et al. (2009); Vidal Rischmoller (2022).

**Elaboración:** autor

### **1.2.2 Dimensiones del compromiso organizacional**

El compromiso organizacional no es unidimensional, por el contrario, está presente en todos los ámbitos de la vida. Específicamente, para Meyer y Allen (1997) citado en Peña et al., (2016), el compromiso organizacional involucra tres dimensiones que están interrelacionados entre sí: compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

#### **1.2.2.1 Compromiso afectivo (Deseo)**

Refiere a la carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores. Es decir, es la orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización. Es la fuerza interna, que relaciona al individuo con la organización, situación que influye en la participación y en el involucramiento emocional hacia la organización. Esta dimensión involucra cuatro subdimensiones:

- 1. Características personales.** Involucra la variable edad, género y educación.
- 2. Características estructurales.** Refiere a las relaciones del empleado y jefe inmediato, tener un puesto definido, la importancia dentro de la organización.
- 3. Características relativas al trabajo.** Corresponde a la participación en la toma de decisiones, cumplimiento de necesidades, utilización de capacidades, expresión de valores.
- 4. Experiencias Profesionales.** Está relacionado con el acoplamiento de la experiencia profesional y el compromiso afectivo.

### **1.2.2.2 Compromiso para continuar (necesidad)**

Corresponde al valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. En palabras de Meyer y Allen (1997) citado en Peña et al., (2016), este compromiso es:

(...) el grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización, (...) es muy viable encontrar una tendencia consistente de los empleados respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea de los costos financieros, físicos y psicológicos en los cuales infiriera retirarse, como a su vez de la incertidumbre psicológica que genera el encontrar otro empleo, en otras

palabras, se podría decir, que existe un beneficio asociado con continuar participando en la organización y un costo asociado a irse. Reflejándose una mirada introspectiva calculadora pues se refiere a la progresión de inversiones, tales como las pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc., acumuladas y resultantes de pertenecer por un determinado tiempo a la organización. (p. 98)

En otras palabras, el compromiso de continuidad refiere “al análisis entre costo y beneficio”, es decir, significa que la persona colaboradora valora lo que podría perder al abandonar la empresa o institución y sus consecuencias, decidiendo por su permanencia en ella (Chiavenato, 2015).

### **1.2.2.3 Compromiso normativo (deber)**

Para Meyer y Allen (1991), citado en Peña et al. (2016), esta dimensión es entendida como “el grado en que un individuo siente, una obligación de carácter moral a pertenecer y permanecer en la organización” (p. 98). En otras palabras, esta dimensión “se refiere a ese sentimiento de obligatoriedad que tiene el sujeto, para con la institución, es una forma de lealtad con la organización Meyer y Allen (1991), citado en (Peña et al., 2016, p. 98). Es decir, este tipo de compromiso refiere a la obligatoriedad que sienten los colaboradores para con la institución, en otras palabras, es su lealtad por cuestiones éticas-morales (Romero Ore, 2022).

Estos tres tipos de compromiso no son excluyentes entre sí, y que se puede disponer de uno o más componentes de manera simultánea, situación que depende de los momentos de cada ser al interior de la institución (Allen & Meyer, 2001). Con base en lo manifestado, para esta investigación el compromiso organizacional es definido como

aquel que adquiere cada una de las personas que forman parte de la institución y su identificación hacia la misma.

Esta identificación permite que exista una adecuada conexión con la institución y los objetivos que se pretende alcanzar, cuando los objetivos sean alcanzados, las personas y su líder se sentirá orgulloso de pertenecer a la institución, en esto radica la importancia del compromiso organizacional.

**Tabla 4**

*Componentes del compromiso organizacional*

Dimensiones	Definición	Categorías	Variables
Compromiso afectivo (Deseo)	Disposición de los trabajadores a involucrarse e identificarse con la institución	Características personales	Edad, género y educación
		Características estructurales	Relaciones del empleado y jefe inmediato, tener un puesto definido, a importancia dentro de la organización
			Participación en la toma de decisiones. Cumplimiento de necesidades.
		Características relativas al trabajo.	Utilización de capacidades. Expresión de valores.
		Experiencias Profesionales	Acoplamiento de la experiencia

		profesional. Compromiso afectivo.
Compromiso para continuar (necesidad).	Costo que asocian las personas colaboradoras por permanecer en una organización comparado con el de dejarla.	Costos financieros, físicos y psicológicos Físicos Psicológicos
Compromiso normativo (deber)	Sentido de obligación que sienten los trabajadores de permanecer en la institución	Lealtad con la organización Sentido de obligación

**Fuente:** Meyer & Allen (1991)

**Elaboración:** autor

### 1.2.3 El Compromiso Organizacional en la Gestión Pública

La administración pública se enfrenta de manera permanente “al desafío de gestionar con eficacia, eficiencia y calidad los servicios y procesos que ofrece a la ciudadanía”(Fierro et al., 2018, p.3). En este contexto, el compromiso organizacional, desempeña un papel fundamental, ya que, es posible que las y los empleados del sector público que sienten que sus objetivos están alineados con la organización se esfuerzan en su trabajo y la mantienen una conexión de apego que impacta en la gestión pública (Fierro et al., 2018).

En otras palabras, para que las instituciones del sector público implementen un proceso de gestión pública eficiente es necesario contar con una participación comprometida de sus colaboradores, que trabajen con objetivos y metas que aporten al mejoramiento del desempeño y la eficacia. Por lo dicho, el compromiso organizacional impacta en el desempeño, la eficiencia y la eficacia (Salman et al., 2014). En definitiva, a decir de Fierro et al. (2018)

(...) cuando los colaboradores muestran mayor apego y cohesión a la organización como parte de la interacción social y del compromiso mediante intercambios sociales que tienen hacia la organización, sus resultados eficientes incidirán en la gestión pública. Es decir, si los empleados se sienten felices de pasar su carrera profesional en la organización, cuando se sienten emocionalmente unidos a la organización y con sentido de pertenencia, con obligación moral de permanecer y cuando la organización tiene un gran significado para ellos, entonces se garantizará que la organización combine y utilice los recursos de otras organizaciones en colaboración y beneficio de ellas mismas. (p. 11)

En definitiva, el compromiso organizacional en la gestión pública constituye, el grado de apego de un funcionario hacia la institución, el mismo que servirá para lograr los objetivos, es decir, a mayor grado de compromiso, existirá un mayor aporte de eficiencia y eficacia hacia la organización, un funcionario comprometido tendrá una mejor actitud al realizar sus tareas inclusive en caso de presentarse problemas relativos a sus funciones tendrá una mejor actitud para solucionarlos (Fierro et al., 2018).

Por tanto, la importancia del compromiso organizacional están relacionadas con el rendimiento, aumento de la productividad, rotación del personal, trabajo en equipo y sobre todo se tiende a un mejor clima laboral dentro de la institución, para fomentar este

ambiente los niveles jerárquicos superiores deberán, delegar efectivamente las tareas, desarrollar e incentivar una cultura de confianza, fomentar el trabajo en equipo, promover su capacitación y desarrollo, realizar charlas motivacionales de manera continua, promoverlos de puestos o cargos a fin de incentivarlos (Soberanes Rivas & de la Fuente Islas, 2009).

## **1.2.4 Influencia del Estilo de Liderazgo en el Compromiso Organizacional de la Gestión Pública.**

El compromiso organizacional involucra a la institución y a las personas colaboradoras, desarrollando vínculos para lograr una meta en conjunto, donde prevalece el sentido de pertenencia a la institución, ya que comparte su misión, visión, objetivos y valores.

Desde esta perspectiva, toda institución debe identificar los elementos que comprometen a las personas colaboradoras con la institución, en este punto radica la importancia del estilo de liderazgo que facilita esta interacción con quienes conforman la institución. Porque sin un liderazgo estratégico y efectivo, es difícil que las personas colaboradoras desarrollen el compromiso organizacional y aporte al desempeño organizacional (Cuenca Galarza & López Paredes, 2020). Considerando esta premisa, para Alcázar Cruz (2020), específicamente:

El liderazgo transformacional impacta en el compromiso organizacional a través del compromiso afectivo, al generar una relación de intercambio personal y consideración con los subordinados y también con el compromiso normativo utilizando las variables

relacionadas al liderazgo transaccional (Administración por excepción y recompensa contingente). (p. 117)

Por su parte, Rovayo Caiza (2020), el “Estilo de Liderazgo” y el “Compromiso Organizacional” están relacionados de manera directa, puesto que un buen liderazgo conllevará a un mejor rendimiento del funcionario y, por ende, a un mayor grado de compromiso organizacional, el líder deberá guiar e incentivar a su equipo de trabajo a fin de cumplir los objetivos y requerimientos existentes, siempre promoviendo una gestión pública transparente, respecto a la adecuada utilización de los recursos del país, y su eficiencia en el uso, un buen líder influye de manera positiva en el compromiso organización dentro de una institución pública.

Así también, tanto el compromiso organizacional como el liderazgo tienen gran impacto en el desempeño de los funcionarios institucionales, como resultado se ve reflejado a través de: empoderamiento, motivación diaria, disminución del ausentismo, mejores relaciones interpersonales con lo superiores y compañeros, lo que puede conducir a cambios positivos en el liderazgo, para poder consolidar de una adecuada manera al personal y de esta forma cumplir con la visión estratégica de la Organización (Rovayo Caiza, 2020).

## **1.3 Engagement.**

### **1.3.1 Conceptualización y estructura del Engagement.**

En el año de 1990, William Khan, define el engagement como “la expresión del trabajador de sus percepciones: física, cognitiva y emocional, en su rol laboral e influyentes en su desempeño” (Charry Aysanoa y Solorzano Zavala, 2021, p. 27). Identifica entre sus características, la significación, seguridad, recursos físicos y psicológicos disponibles, que en conjunto aportan al mejoramiento de su desempeño laboral.

Para Charry Aysanoa y Solorzano Zavala (2021) la psicología positiva, sustentada en la teoría Humanista y la teoría del Comportamiento Organizacional desarrolla el constructo de engagement entendido como “el estado mental y emocional del trabajador que lo identifica e involucra con su desempeño laboral en beneficio de la organización” (p. 26).

Diversos estudios, conceptualizan al engagement, entre ellos, Agurto Ruiz et al., 2020, quien expresa que el engagement es entendido como “la capacidad del empleado para laborar con energía, vigor y dedicación y que lo distingue e identifica como un colaborador emocionalmente contento y fidelizado con la organización” (p. 113).

Para Bakker & Leiter (2010) citado en Agurto Ruiz et al. (2020) el engagement se define como “un estado mental positivo relacionado con el trabajo caracterizado por vigor, dedicación y absorción” (p. 113). Por otra parte, el engagement es entendido como “el involucramiento del ego de los miembros de la organización hacia sus roles de trabajo, asimismo afirma que la gente se emplea y se expresa física, cognitiva y emocionalmente durante el desempeño de sus roles” (Salanova Soria & Schaufeli, 2009).

Del análisis de estas conceptualizaciones se identifican que los autores coinciden al afirmar que el engagement refiere a un estado mental y emocional de las personas colaboradoras institucionales, que las identifican con su desempeño laboral, situación que involucra esfuerzo y el desarrollo de sus aptitudes físicas, cognitivas, emocionales y mentales expresadas de manera positiva con vigor y energía. A la vez motiva su dedicación e involucramiento con sus obligaciones laborales para contribuir a la consecución de los objetivos institucionales (Aysanoa y Solorzano Zavala, 2021).

Es decir, se puede deducir que, por un lado, es importante para las instituciones el desarrollo del engagement, ya que este permite que las personas colaboradoras aporten al cumplimiento de las metas institucionales realizando sus funciones con gusto, realizan sus actividades con alto grado de concentración. De esta manera, se potencia la fidelización hacia la organización. En otras palabras, un alto grado de engagement incide en la obtención de resultados con un alto grado de implicación y compromiso (Colín Flores, 2020).

Y, por otro lado, el engagement busca medir el nivel de compromiso de las personas colaboradoras en las instituciones, identifica en el trabajador el deseo de tener continuidad laboral, busca un oportuno crecimiento de las personas colaboradoras dentro de la institución mediante la identificación de sus fortalezas (Colín Flores, 2020).

Altos niveles de engagement permiten a las personas colaboradoras reponerse tempranamente del agotamiento, físico y mental, que demanda sus tareas diarias. Las personas colaboradoras inician su jornada laboral motivada y con propuestas de

soluciones a ser aplicadas en el trabajo diario, orientando sus actividades al cumplimiento de los objetivos de la jornada laboral. En este sentido, Neiva et al. (2017), afirma que:

(...) los colaboradores que muestran niveles altos de engagement permitirán recuperarse o reponerse lo más pronto posible de las tareas que generaron mayor demanda de esfuerzo físico y mental, ya que al empezar un nuevo día son ellos los que se motivan y desde ya piensan en las soluciones que pueden aplicar en el trabajo diario y se involucran en cumplir el objetivo de la jornada laboral. (p. 83)

Para Agurto Ruiz et al. (2020), el engagement en las organizaciones refiere específicamente a:

(...) personas colaboradoras con niveles altos de compromiso, quienes necesitarán menos supervisión y menos presión en el trabajo debido a que entienden la importancia de cumplir con los objetivos empresariales y que de alguna manera lo asumen como un nivel intrínseco personal. (p. 114)

Con respecto a la estructura del engagement, Salanova y Schaufeli (2009) identifican tres factores que lo constituyen:

1. **Vigor.** Este factor alude al nivel de energía y fortaleza mental evidenciados en el desempeño de la persona trabajadora, manifiesta en su entrega y predisposición para brindar su mayor aporte, para la consecución de los objetivos institucionales. Es decir, el vigor se expresa a través de sus características de voluntad, esfuerzo y persistencia en el trabajo.

2. **Dedicación.** Alude a la perspectiva emocional, mediante la cual se evidencia en un fuerte involucramiento en el trabajo, expresada en inspiración y orgullo de su rol laboral. Se expresa mediante el entusiasmo, inspiración, orgullo y valoración de su trabajo.
3. **Absorción.** Refiere a la perspectiva cognitiva, que corresponde al estado psicológico temporal, manifiesto en la concentración en el trabajo, abstracción de arraigo, como una experiencia voluntaria, donde la idea de desvincularse se le torna difícil.

En definitiva, el engagement es un elemento fundamental para el desarrollo de las instituciones, ya que las personas colaboradoras desarrollan la capacidad y permeabilidad de adaptarse a los entornos cambiantes; dedicando y evidenciando sus mejores esfuerzos, así como asumiendo los cambios para su aprendizaje, crecimiento y desarrollo. Además, desarrollan habilidades para responder en los procesos de cambio y para asimilar conocimientos (Charry Aysanoa y Solorzano Zavala, 2021).

### 1.3.2 Engagement: incidencia y medición

Como se ha profundizado en el acápite anterior, el engagement, resulta fundamental en el bienestar laboral, ya que no es otra cosa que una mentalidad positiva, satisfactoria, relacionado con el trabajo en equipo, además se caracteriza por mantener una gran vitalidad o voluntad dentro del trabajo, es decir, trabajar con pasión. Donde la participación de las personas colaboradoras no es solo un estado momentáneo particular, sino más bien un estado cognitivo afectivo, y más persistente (Schaufeli & Bakker, 2004). En otras palabras, está relacionado con el estado mental positivo, satisfactorio y

relacionado con el trabajo, caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción (Carmona Halty et al., 2019)

Por lo tanto, está relacionado con el nivel de productividad y la corresponsabilidad de las personas colaboradoras para la consecución de los objetivos y metas institucionales. Diversas evidencias empíricas muestran que, en la medida que los funcionarios se sientan bien en la organización, estos aportan al cumplimiento de los objetivos de la misma. Su incidencia se ve reflejada en la satisfacción de la ciudadanía y en la relación con sus compañeros (Serrat Juliá, 2017). Su actitud es diferente porque existe un compromiso personal. Así la persona encargada de dar atención y de hacer que exista compromiso hacia la organización es el llamado líder o lideresa (Serrat Juliá, 2017).

Por otra parte, diversos estudios han recurrido al cuestionario validado UWES (Utrecht Work Engagement Scale) para operativizar el concepto de engagement utilizando la escala de autoinforme conformada por nueve ítems agrupados en tres subescalas: vigor (VI), dedicación (DE) y absorción (AB). Esta escala evalúa el estado afectivo motivacional positivo relacionado con el bienestar laboral (Alvarado Alvarado et al., 2016).

Específicamente, a través de la escala VI se mide los niveles de energía, persistencia y esfuerzo durante la realización de las labores diarias, incluso en condiciones adversas. En tanto que la escala dedicación permite medir los de entusiasmo, inspiración, orgullo y retos que implica el trabajo que realizan las personas colaboradoras. Y finalmente, la escala absorción, mide el nivel de concentración y dificultad para

desconectarse de las tareas que se realizan debido al disfrute y concentración que experimentan durante el desarrollo de sus tareas.

En resumen, las personas colaboradoras de una institución que muestran un alto nivel en vigor, absorción y dedicación son aquellas personas que durante el desarrollo de la actividad se les hace más difícil desconectarse de las tareas que están realizando debido al alto grado de concentración que emplean en las labores de la organización lo que permite agregar más valor a su trabajo.

#### **1.4 Mediación del engagement en los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional**

El engagement dentro de la organización aporta a la seguridad que siente el personal respecto a su puesto y equipo de trabajo, inclusive se puede mencionar que este se refiere a cierto grado de felicidad que pueden sentir las personas colaboradoras al realizar su trabajo, ya que la institución desde sus autoridades ha generado las condiciones necesarias que aportan a la mantener este estado dentro de la institución.

Del análisis de fuentes bibliográficas se evidencia la existencia de mediación del engagement entre el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. Así lo demuestra el estudio realizado por Alvarado Alvarado et al. (2016), cuyos resultados evidencian que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire correctivo están asociados positiva y significativamente con el compromiso organizacional de tipo afectivo, normativo y de continuidad.

Además del análisis desagregado por estilo de liderazgo, se demuestra que el estilo de liderazgo laissez faire pasivo-evitador no se asocia con ninguno de los tipos de compromiso organizacional. En tanto que el liderazgo de estilo transformacional y de estilo transaccional predicen el compromiso organizacional de tipo normativo y de continuidad, respectivamente.

Además, el engagement predice el compromiso organizacional de las personas colaboradoras, en sus tres tipos, de manera consistente. Sin embargo, los estilos de liderazgo transaccional y laissez faire no predicen el engagement. Finalmente, las autoras concluyen demostrando que el engagement es una variable mediadora importante entre el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional, específicamente, media la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de tipo normativo (Alvarado Alvarado et al., 2016).

En la tabla 5 se presenta un resumen de las principales características y dimensiones de las variables liderazgo, compromiso organizacional y engagement.

**Tabla 5**

*Resumen conceptual y dimensiones de las variables liderazgo, compromiso organizacional y engagement*

Variable	Conceptualización	Dimensiones	Conceptualización
<b>Liderazgo</b>	Capacidad de influencia que puede llegar a tener una persona sobre otra o sobre un grupo o	Transformacional	Fomentar el crecimiento mientras delega tareas y da información importante sobre la organización y sus proyecciones.

	<p>equipo de trabajo, teniendo siempre como finalidad el logro de los objetivo</p>	<p>Transaccional</p>	<p>Específica castigos o premios según fracasos o logros</p>
		<p>Laissez faire</p>	<p>Evita tomar decisiones. No realizan intercambios para lograr objetivos. No hacen uso de la autoridad que el rol les confiere.</p>
<p><b>Compromiso organizacional</b></p>	<p>Refiere a la actitud que refleja su lealtad hacia la institución, empresa u organización, es un proceso continuo mediante el cual expresan su preocupación por el éxito de la organización y su bienestar permanente.</p>	<p>Componente afectivo</p> <hr/> <p>Componente de continuidad</p> <hr/> <p>Componente normativo</p>	<p>Sentimiento de pertenencia con la organización. Experimenta una atadura emocional</p> <hr/> <p>Atadura costo- beneficio. Las personas colaboradoras sienten que salir de la organización le genera un alto costo</p> <hr/> <p>Ataduras que se experimenta, ya sea por personas significativas, tiempo en el cargo, entre otras, generando un sentimiento ético moral de permanecer en la organización.</p>
<p><b>Engagement</b></p>	<p>relaciona con un sentimiento de</p>	<p>Vigor</p>	<p>Niveles de energía y resistencia mental.</p>

---

bienestar y plenitud		
en el trabajo es		Involucramiento en el
conceptualizado		trabajo, experimentando una
como un estado	Dedicación	sensación de significado,
activo y positivo		entusiasmo, inspiración,
hacia el trabajo		orgullo y desafío
		concentración y la feliz
	Absorción	competración con el
		trabajo

---

**Fuente:** Marco teórico de la presente investigación

**Elaborado por:** Autor

## CAPÍTULO II

### Recorrido metodológico de la investigación

Este capítulo centra su atención en los aspectos metodológicos de la investigación. En el apartado 2.1 se presentan los elementos teóricos que justifican la definición de una metodología cuantitativa durante las diferentes fases de la investigación, detallando los aspectos epistemológicos, relevancia, fortaleza y debilidades de la metodología. En la sección 2.2 se describe el diseño de la metodología de la investigación, especificando los métodos, unidad de análisis, población, muestra, técnicas de levantamiento de datos y técnicas de análisis de datos aplicados para la consecución de los objetivos planteados.

#### 2.1. Enfoque metodológico

Si bien existen diferentes enfoques para indagar la realidad, para este estudio se ha definido la utilización del enfoque cuantitativo. Este se caracteriza porque permite la cuantificación y medición de repeticiones para la formulación de tendencias, formulación de hipótesis y construir teorías a través del conocimiento cuantitativo. Este tipo de investigación pretende explicar la realidad de manera objetiva, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, a partir de lo cual, establece pautas de comportamiento, prueba teorías, de manera exacta con la finalidad de generalizar los resultados (Hernández Sampieri et al., 2014).

En otras palabras, la investigación cuantitativa se caracteriza porque es un proceso riguroso, secuencial, deductivo, probatorio. Mide fenómenos, usa la estadística y prueba

hipótesis. Entre sus principales bondades está la generalización de resultados, precisión, predicción y su réplica en contextos parecidos (Hernández Sampieri et al., 2014).

**Tabla 6**

*Características y aplicabilidad de la investigación cuantitativa*

<b>Características</b>	<b>Aplicabilidad en el tema de investigación</b>
Valida la construcción de teorías.	Con base en el teoría de estilos de liderazgo, compromiso organizacional y engagement se elabora el instrumento para el levantamiento de datos.
Precisión, cantidad y datos numéricos.	
Utiliza la estadística.	Análisis descriptivo e inferencial de los datos de los instrumentos de evaluación.
Proceso riguroso, secuencial y probatorio.	
Replicarse en otros contextos.	Facilita la utilización de instrumentos de evaluación en diferentes contextos

**Fuente:** Hernández Sampieri et al. (2014).

**Elaboración:** Autor

## **2.2.Diseño metodológico de la investigación**

En esta sección se describe el diseño metodológico, detallando los pasos y procedimientos implementados para dar respuesta a los objetivos planteados. Considerando que el objetivo de la investigación es “Analizar los estilos de liderazgo y

el compromiso organizacional de las y los funcionarios públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADs) de San Felipe de Oña y Chordeleg de la provincia del Azuay”, la investigación se estructura de la siguiente manera:

## **2.2.1 Unidad de análisis**

Según Hernández Sampieri, et al. (2014), la unidad de análisis “refiere a los sujetos que van a ser medidos” (p.172). Con base en esta premisa, la presente investigación define como unidad de análisis a las y los funcionarios públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADs) de San Felipe de Oña y Chordeleg de la provincia del Azuay.

## **2.2.2 Población y configuración de la muestra**

La población de estudio está compuesta por 184 empleados y trabajadores. De estos 69 pertenecen al GAD Municipal de San Felipe de Oña, siendo la población total recolectada. En el caso del GAD Municipal de Chordeleg se contó con una población de 115 funcionarios, de los cuales y por medios estadísticos se determinó una muestra de 95. Se debe mencionar que el levantamiento de información se realizó en el mes de junio del 2022, en las instalaciones de cada GADs municipal y con la colaboración de sus respectivas áreas de Talento Humano, tras la autorización por parte de sus alcaldes.

De lo mencionado se procede a calcular el tamaño de la muestra para el GAD Municipal de Chordeleg y determina el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos. Para la definición de la muestra se aplicó la fórmula del

procedimiento estadístico basado en la estimación de proporciones muestrales para poblaciones finitas.

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

En donde:

**N:** es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

**Zi:** es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.

**e:** es el error muestral deseado.

**p:** es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio,  $p=q=0.5$  es la probabilidad estándar cuando no se conoce información previa de la variable de interés.

**q:** es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

**n:** es el resultado o tamaño de la muestra o número de encuestas a realizar.

De la aplicación de la fórmula se obtiene una muestra representativa de 95 funcionarios y funcionarias. A continuación, se presenta la distribución de la muestra según sexo y departamentos municipales del GAD de Chordeleg.

**Tabla 7**

*Estratificación fijación proporcional por sexo*

Sexo	Fa	fr	n
Hombres	78	0,68	65
Mujeres	36	0,32	30
<b>Total</b>	<b>114</b>		<b>95</b>

**Fuente:** Base de datos del proyecto de investigación “Estilos de liderazgo: incidencia en el compromiso organizacional con mediación de engagement en funcionarios(as) de los GADs Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg”.

**Elaboración:** Autor

**Tabla 8**

*Estratificación. Afijación proporcional por área*

Áreas	Hombres			Mujeres		
	fa	Fr	n	fa	fr	n
Administración general	8	0,10	7	4	0,11	3
Gestión financiera	1	0,01	1	7	0,19	6
Control y seguridad	4	0,05	3	3	0,08	3
Gestión administrativa	6	0,08	5	4	0,11	3
Desarrollo social y económico	3	0,04	2	11	0,31	9
Hábitat y ordenamiento territorial	6	0,08	6	3	0,08	3
Gestión ambiental	3	0,04	2	0	0,00	0

Agua, Alcantarillado y Saneamiento	6	0,08	5	1	0,03	0
Movilidad, energía y conectividad	8	0,10	7	3	0,08	3
Servicios comunales	33	0,42	27	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>1,00</b>	<b>65</b>	<b>36</b>	<b>1,00</b>	<b>30</b>

**Fuente:** Base de datos del proyecto de investigación “Estilos de liderazgo: incidencia en el compromiso organizacional con mediación de engagement en funcionarios(as) de los GADs Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg”.

**Elaboración:** Autor

### 2.2.3 Instrumentos de medición

Al ser considerada la encuesta como una técnica para recoger datos a través de la interrogación de los sujetos objetos de estudio y de investigación social, y que tiene la finalidad de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos o estados que se derivan del estudio a realizar (López Roldán & Fachelli, 2017) fue el método más idóneo para recolectar esta información, para este procedimiento de recolección se empleó encuestas las que constan de 45 preguntas respecto sobre Liderazgo, 18 respecto al Compromiso organizacional y 9 sobre Engagement. (ver anexo 1: boleta de encuesta)

Como instrumento para la medición del liderazgo de Rango Completo se aplicó el cuestionario conocido por sus siglas como MLQ 5X Corto “Multifactor Leadership Questionnaire”, desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio. El MLQ está compuesto por 45 ítems que miden nueve componentes pertenecientes a los tres estilos de liderazgo definidos en el modelo:

- **Liderazgo Transformacional con sus subvariables.** Consideración individualizada, Estimulación intelectual, Motivación Inspiracional, Influencia Idealizada (atributos) e Influencia idealizada (comportamiento).
- **Liderazgo Transaccional con sus subvariables.** Dirección por excepción activa y Recompensa contingente.
- **Liderazgo *laissez faire* o Liderazgo Pasivo.** Dirección por excepción pasiva y Laissez Faire.

Cabe señalar que cada uno de estos tres estilos de liderazgo será una unidad en sí mismo. Las respuestas a cada uno de los ítems se miden en escala tipo Likert con un rango de respuesta de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). Como segundo instrumento utilizado en este estudio y para la medición del compromiso organizacional, se estableció adecuado el uso del cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997), que mide las tres dimensiones del compromiso las cuales son:

- **Afectiva.** La que evalúa cómo se siente el colaborador en función a su apego emocional y de permanencia en esta institución u organización.
- **Normativa.** Basada en la obligación y lealtad del funcionario con la institución a la que presta sus servicios.
- **De Continuidad.** Enfocada al análisis y costos que realizaría el funcionario si dejaría la institución en la que labora.

Esta encuesta contó con 18 ítems y cada dimensión incluye seis preguntas determinadas en una escala de cinco puntos (del 1 al 5), las que se designaron como:

nunca, rara vez, a veces, regularmente y siempre. Meyer y Allen (1997) validaron la confiabilidad de su instrumento a través del coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,7, evidenciando consistencia interna.

Para concluir se utilizó como instrumento para la medición del *Engagement*, el cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, versión reducida, de Schaufeli y Bakker (2010), al igual que los anteriores con una escala de Likert de cinco puntos (del 1 al 5) que va de “nunca” a “siempre”. Esta prueba mide la forma en que el funcionario percibe su trabajo y cómo se siente con respecto a este. A través de la presente encuesta se permite establecer la energía posee el empleado en su trabajo (vigor), si muestra entusiasmo por el mismo (dedicación) y si es está contento o feliz cuando está haciendo su trabajo (absorción).

#### **2.2.4 Aplicación de encuestas y generación de base de datos**

Las encuestas fueron realizadas de manera presencial (21 y 28 de abril de 2022), en los GADs municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg. Para su aplicación se ejecutó utilizando la técnica de talleres, a fin de propiciar condiciones que generen confianza y un ambiente agradable para aplicar la encuesta. (Anexo: Registro fotográfico)

Para la sistematización, desarrollo y procesamiento de la información y de acuerdo a la metodología utilizada se analizan algunas variables como: sexo (género), edad, cargo departamental y estabilidad laboral, entre otras, las características del grupo total de participantes en el presente estudio.

Así como los materiales (tamaño de la población, tamaño de muestra, método de muestreo) e instrumento aplicado (encuestas) y el procedimiento aplicado para la sistematización y procesamiento de la información obtenida, a través de sistemas de análisis estadístico SPSS 27 (acrónimo en inglés de Statistical Package for the Social Sciences) y Medgraf, (software estadístico con interfaz gráfica).

## **2.2.5 Tratamiento de recolección y procesamiento de datos**

Del GAD municipal de San Felipe de Oña se obtuvo la cantidad de 69 encuestas que representan a la totalidad de sus funcionarios, mientras que del GAD de Chordeleg se obtuvieron 106 encuestas y se procedió a descartar algunas (11 encuestas) debido a que estas no estaban completas, se había marcado más de dos veces cada respuesta o faltaba información correspondiente al funcionario.

Al contar con los datos de todas las encuestas validadas se procedió a ingresar los mismos al programa SPSS versión 27. Luego de ello, previo a generar los resultados que den cuenta de los objetivos específicos, se procede a realizar un análisis factorial confirmatorio de todos los cuestionarios utilizados en la investigación, para la construcción de las variables latentes de interés.

Los resultados de confiabilidad de las variables latentes generadas fueron aceptables en la mayoría de los casos, ya que el coeficiente Alfa de Cronbach, que mide la consistencia interna unidimensional de las mismas, mediante la media ponderada de las correlaciones entre los ítems que las conforman fueron aceptables, mayores a 0,60 (López Roldán & Fachelli, 2017). De igual manera, se justifica la consistencia interna

unidimensional de la mayoría de las variables latentes generadas, mediante el coeficiente de fiabilidad compuesta, que es un índice más avanzado que el coeficiente alfa, ya que no es sensible al número de ítems asociados a cada factor (Hair et al., 2006 citado en Méndez-Giménez, Fernández-Río & Cecchini-Estrada, 2014); Nunnally (1978) citado en Méndez-Giménez et al., (2014) recomiendan valores iguales o superiores a 0,70 para una buena consistencia interna de los factores.

**Tabla 9**

*Estadísticos de fiabilidad de las variables latentes de interés*

<b>Variables</b>	<b>Alpha de Combrach</b>	<b>Fiabilidad Compuesta</b>
<b>Liderazgo Transformacional</b>	0,863	0,894
Consideración individualizada	0,535	0,739
Estimulación Intelectual	0,546	0,750
Motivación Inspiracional	0,668	0,812
Influencia Idealizada (atributos)	0,590	0,767
Influencia Idealizada (comportamiento)	0,539	0,755
<b>Liderazgo Transaccional</b>	0,673	0,781
Dirección por excepción activa	0,680	0,810
Recompensa Contingente	0,570	0,760
<b>Liderazgo Pasivo o Laissez Faire</b>	0,561	0,693
Dirección por excepción pasiva	0,351	0,652
Laissez Faire	0,325	0,581
<b>Compromiso organizacional</b>	0,839	0,879
<b>Bienestar y Trabajo</b>	0,905	0,957

**Fuente:** Base de datos en SPSS del proyecto de investigación “Estilos de liderazgo: incidencia en el compromiso organizacional con mediación de engagement en funcionarios(as) de los GADs Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg” con N=69 empleados del GADM de Oña y n=95 empleados del GADM de Chordeleg.

**Elaboración:** Autor

Luego de generadas las variables latentes mediante el análisis factorial confirmatorio, para el análisis descriptivo del primero objetivo específico se recodifican las mismas en intervalos de clase, con las categorías 1 “bajo” 2 “indiferente/ regular” y 3 “alto”, en el anexo 3 se presentan los rangos de análisis de cada una de las variables de interés. Así, mediante tablas de frecuencia y gráficos compuestos se realiza el análisis univariado y bivariado de los estilos de liderazgo y compromiso organizacional con las variables socio-demográficas y socio-laborales de interés.

Para el segundo objetivo específico, que requiere conocer la relación e influencia de los estilos de liderazgo con el compromiso organizacional de los funcionarios del GAD de San Felipe de Oña y Chordeleg, se utiliza estadística inferencial, como la técnica estadística de relación y asociación de variables cuantitativas «correlación de Pearson» y regresión lineal múltiple.

Para cada GAD Municipal se realizó una regresión lineal múltiple, con la siguiente especificación:

$$CO_i = \beta_{0i} + \beta_{1i}Transf + \beta_{2i}Trans + \beta_{3i}Pas + \varepsilon_i$$

Donde,  $\beta_{0i}$  se refiere al término constate,  $\beta_{1i}$  es el coeficiente de la variable Liderazgo Transformacional (*Transf*),  $\beta_{2i}$  es el coeficiente de la variable Liderazgo Transaccional (*Trans*),  $\beta_{3i}$  es el coeficiente de la variable Liderazgo Pasivo (*Pas*) y  $\varepsilon_i$  es

el término de error de la estimación, con  $i = 1, 2, \dots, n$  funcionarios del GAD de San Felipe de San Felipe de Oña y del GAD de Chordeleg, respectivamente.

Se profundiza el análisis de la influencia de los estilos de liderazgo sobre el compromiso organizacional aplicando una regresión lineal múltiple con las dimensiones que conforman cada estilo de liderazgo, para conocer cuál dimensión específica incide significativamente en el compromiso organizacional. Así, para cada GAD Municipal, se corre la siguiente especificación:

$$CO_i = \beta_{0i} + \beta_{1i}X_1 + \beta_{2i}X_2 + \beta_{3i}X_3 + \dots + \beta_{9i}X_9 + \varepsilon_i$$

Donde,  $X_1$  es la dimensión «consideración individualizada», correspondiente al liderazgo transformacional;  $X_2$  es «estimulación intelectual», del liderazgo transformacional;  $X_3$  es «motivación inspiracional», del liderazgo transformacional;  $X_4$  es «Influencia Idealizada (atributos)», del liderazgo transformacional;  $X_5$  es «influencia idealizada (comportamiento)», del liderazgo transformacional;  $X_6$  es «dirección por excepción activa», del liderazgo transaccional;  $X_7$  es «recompensa contingente», del liderazgo transaccional;  $X_8$  es «dirección por excepción pasiva», del liderazgo pasivo; y,  $X_9$  es «Laissez Faire», del liderazgo pasivo.

Como es de interés conocer la influencia individual de los estilos de liderazgo y sus dimensiones en el compromiso organizacional, más no hacer predicciones de la variable latente compromiso organizacional, por tanto, no se realizan las pruebas respectivas de fiabilidad, bondad de ajuste y supuestos del modelo de regresión lineal. Es suficiente para los fines de esta investigación conocer si los estilos de liderazgo y sus

dimensiones influyen significativamente en el compromiso organizacional de los funcionarios de los GADs en estudio.

Por último, para el tercer objetivo, que es conocer si el engagement media la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, se utiliza técnicas de mediación estadística clásica de acuerdo con Baron y Kenny (1986). Se realiza mediación simple para conocer la incidencia que tiene la variable mediadora en cada estilo de liderazgo y a su vez con el compromiso organizacional. Siguiendo a estos autores, se siguen los pasos del procedimiento moderno, que es: (1) se corre una regresión simple entre la variable independiente (estilos de liderazgo) y el mediador (engagement), en donde se debe verificar que la relación entre estas dos variables sea significativa; (2) se estima una regresión lineal múltiple entre la variable dependiente (compromiso organizacional) y como variables independientes el estilo de liderazgo y el mediador. Luego de ello se debe evaluar si hubo mediación, mediante el test de significancia de Sobel (1986) y el tamaño del efecto indirecto; para ello se hace uso de la herramienta online MedGraph de la Universidad Victoria de Wellington, Nueva Zelanda<sup>1</sup>. En esta plataforma online, se ingresa la información de los nombres de las variables de análisis, así como, algunos coeficientes de los modelos de regresión y correlación, como: coeficiente beta estandarizado y no estandarizado, error típico de estimación del coeficiente, coeficiente de determinación  $R^2$ , correlación simple y semiparcial de las variables de interés.

---

<sup>1</sup> El el link para acceder al Online MegGraph Computation es:  
<https://psychology.victoria.ac.nz/medgraph/onlinecomp.php>

## CAPÍTULO III

### Presentación de Resultados y discusión

#### 3.1 Principales resultados

##### 3.1.1 Descripción del Estilo de Liderazgo y Compromiso organizacional

De la muestra de funcionarios del GAD de San Felipe de Oña, el 21,7% son mujeres y el 78,3% son hombres. Con respecto a edad, el 43,48% de ellos son jóvenes mayores, con una edad de entre 39 y 56 años, seguido de un 34,78% que tienen entre 20 y 38 años; para representar a quienes tiene más de 57 años en un 21,74%. Sobre el estado laboral, encontramos que un 33,33% tienen nombramiento provisional, de los cuales el 83,61% son hombres; en menor medida, un 31,88% tienen nombramiento, el 21,74% no tienen relación de dependencia con la institución (ej. servicios profesionales) y un 13,04% tienen contrato ocasional (88,89% de ellos son hombres).

Los funcionarios encuestados del GAD de San Felipe de Oña laboran en la Administración general, gestión financiera, control y seguridad, gestión administrativa, Desarrollo social y económico, hábitat y ordenamientos territorial gestión ambiental, movilidad, energía y conectividad, servicios comunales. La mayoría de ellos hombres, con la particularidad que en el departamento de Administración general el 100% son hombres y en control y seguridad representan únicamente mujeres. Por otro lado, de la muestra de funcionarios del GAD de Chordeleg, el 31,6% son mujeres y el 68,4% son

hombres. El 44% de ellos son jóvenes mayores, con una edad de entre 39 y 56 años, seguido de un 37% que tienen de entre 20 y 38 años y un 19% que tienen más de 57 años.

Sobre su estado laboral, la mayoría de ellos es decir el 60% tienen nombramiento, de los cuales el 80% son hombres; seguido de un 26,32% que tienen nombramiento provisional, de ellos, el 44% son mujeres; un 11,58% tienen contrato ocasional, de los cuales, 63,64% se han dado a mujeres; y, un 2,11% tienen otro tipo de contrato (servicios profesionales).

**Tabla 10**

*Clasificación de variables*

SEXO	SAN FELIPE DE OÑA					CHORDELEG				
	M	%	H	%	TOTAL	M	%	H	%	TOTAL
	15	21,70	54	78,30	69	30	31,6%	65	68,42%	95
<b>EDAD (Rangos)</b>										
20 - 38	5	7,25%	19	27,54%	34,78%	15	15,79%	20	21,05%	37%
39 - 56	8	11,59%	22	31,88%	43,48%	14	14,74%	28	29,47%	44%
57+	2	2,90%	13	18,84%	21,74%	1	1,05%	17	17,89%	19%
<b>ESTADO LABORAL</b>										
Nombramiento	5	7,25%	17	24,64%	31,88%	11	11,58%	46	48,42%	60,00%
Nombramiento provisional	4	5,80%	19	27,54%	33,33%	11	11,58%	14	14,74%	26,32%
Contrato Ocasional	1	1,45%	8	11,59%	13,04%	7	7,37%	4	4,21%	11,58%
Otro	5	7,25%	10	14,49%	21,74%	1	1,05%	1	1,05%	2,11%
<b>CARGO DEPARTAMENTAL QUE LABORA</b>										
Adm. General	0	0,00%	9	13,04%	13,04%	3	3,16%	7	7,37%	10,53%
Gestión Financiera	2	2,90%	2	2,90%	5,80%	6	6,32%	1	1,05%	7,37%
Control Y Seguridad	1	1,45%	0	0,00%	1,45%	3	3,16%	3	3,16%	6,32%
Gestión Administrativa	3	4,35%	3	4,35%	8,70%	3	3,16%	5	5,26%	8,42%
Desarrollo Social y Económico	6	8,70%	8	11,59%	20,29%	9	9,47%	2	2,11%	11,58%

Hábitat Y Ordenamiento Territorial	1	1,45%	5	7,25%	8,70%	3	3,16%	6	6,32%	9,47%
Gestión Ambiental	0	0,00%	1	1,45%	1,45%	0	0,00%	2	2,11%	2,11%
Movilidad, Energía Y Conectividad	0	0,00%	2	2,90%	2,90%	3	3,16%	7	7,37%	10,53%
Servicios Comunales	2	2,90%	24	34,78%	37,68%	0	0,00%	27	28,42%	28,42%
Agua, Alcantarillado Y Saneamiento						0	0,00%	5	5,26%	5,26%

**Fuente:** Base de datos en SPSS del proyecto de investigación “Estilos de liderazgo: incidencia en el compromiso organizacional con mediación de engagement en funcionarios(as) de los GADs Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg” con N=69 empleados del GADM de Oña y n=95 empleados del GADM de Chordeleg.

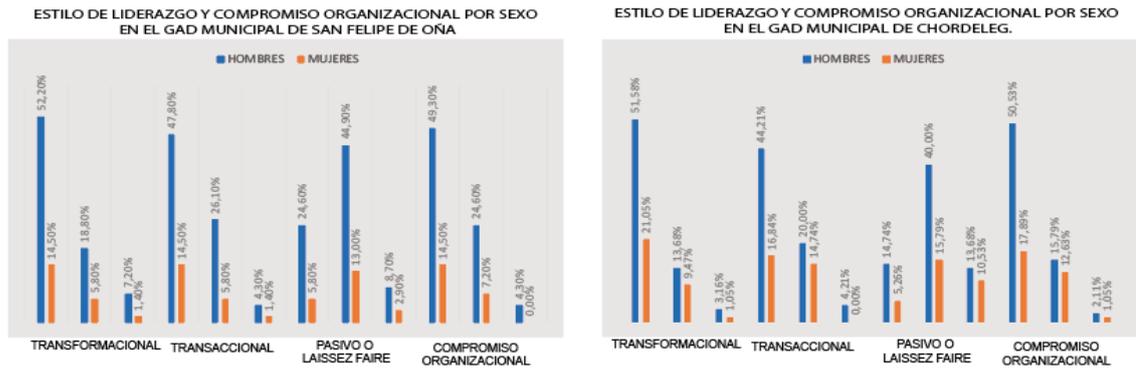
**Elaboración:** Autor

Los funcionarios encuestados del GAD de Chordeleg laboran en la Administración general, gestión financiera, control y seguridad, gestión administrativa, desarrollo social y económico, hábitat y ordenamientos territorial gestión ambiental, movilidad, energía y conectividad, servicios comunales y agua, alcantarillado y saneamiento. La mayoría de ellos hombres, con la particularidad que en el departamento gestión financiera y desarrollo social y económico se cuenta con un mayor número de mujeres encuestadas.

Continuando con el análisis descriptivo bivariado, se encuentra que los funcionarios hombres del GAD de San Felipe de Oña presentan un mayor nivel de estilo de liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y mayor compromiso organizacional, que las mujeres. De igual manera, un resultado similar se encuentra en los funcionarios encuestados del GAD de Chordeleg, en donde los hombres reportan mejores niveles de liderazgo y compromiso organizacional (ver figura 2).

## Figura 2

*Estilos de liderazgo y compromiso organizacional, por sexo*



**Fuente:** Base de datos en SPSS del proyecto de investigación “Estilos de liderazgo: incidencia en el compromiso organizacional con mediación de engagement en funcionarios(as) de los GADs Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg” con N=69 empleados del GADM de Oña y n=95 empleados del GADM de Chordeleg.

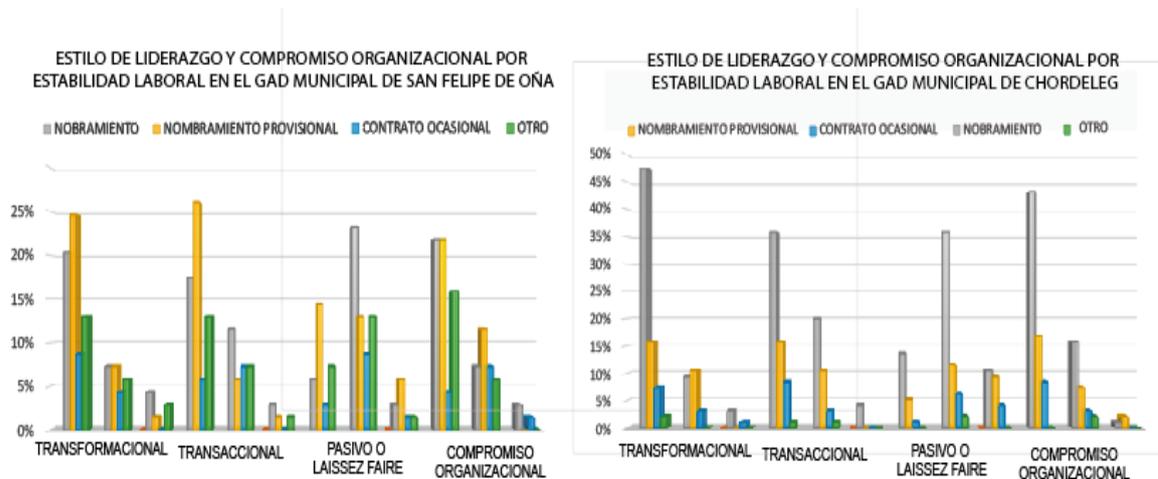
**Elaboración:** Autor

Por otro lado, al relacionar los estilos de liderazgo y compromiso organizacional con la situación laboral, se encuentra que, en el GAD de San Felipe de Oña, los funcionarios con nombramiento provisional tienen un mayor nivel de liderazgo transformacional y transaccional, por el contrario, los funcionarios con nombramiento reportan un mayor liderazgo pasivo (laissez faire), mientras que, tanto los funcionarios con nombramiento provisional como los de nombramiento indefinido presentan un mejor compromiso organizacional (ver figura 3).

Situación diferente se encuentra en el GAD de Chordeleg, en esta institución, los funcionarios con nombramiento indefinido son los que reportan mejores niveles, tanto de liderazgo transformacional, transaccional, pasivo y compromiso organizacional. Luego de ellos, los que presentan buenos niveles de liderazgos y compromiso organizacional son los funcionarios con nombramiento provisional, en menor medida les siguen los que tienen contrato ocasional y otro tipo de contrato.

**Figura 3**

## Estilos de liderazgo y compromiso organizacional, según situación laboral



**Fuente:** Base de datos en SPSS del proyecto de investigación “Estilos de liderazgo: incidencia en el compromiso organizacional con mediación de engagement en funcionarios(as) de los GADs Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg” con N=69 empleados del GADM de Oña y n=95 empleados del GADM de Chordeleg.

**Elaboración:** Autor

Por último, al relacionar los estilos de liderazgo con el cargo departamental, en el GAD de San Felipe de Oña se encuentra que, la mayoría de funcionarios del departamento de servicios comunales tienen un alto nivel de liderazgo transformacional (20,3%) y un alto nivel de compromiso organizacional (24,6%). A nivel particular, de cada estilo de liderazgo, los funcionarios del departamento de servicios comunales tienen un alto nivel de liderazgo transformacional, así mismo, por el contrario, la mayoría de ellos tiene un regular (indiferente) estilo de liderazgo transaccional (17,4%) y pasivo (21,7%) (Ver tabla 11). Algo similar se encuentra en el GAD de Chordeleg, la mayoría de los funcionarios del departamento de servicios comunales tienen un alto nivel de liderazgo transformacional (22,1%), así mismo, la mayoría de ellos tiene un alto nivel de liderazgo transaccional (14,7%) y compromiso organizacional (25,3%), consecuentemente, esto se refleja en que la mayoría de ellos tiene un nivel regular de liderazgo pasivo. En general,

en los funcionarios del GAD de Chordeleg también predomina el estilo de Liderazgo Transformacional.

**Tabla 11**

*Estilos de liderazgo y compromiso organizacional, según cargo departamental del GAD de San Felipe de Oña*

		Nº	ADM. GENERAL	GESTIÓN FINANCIERA	CONTROL Y SEGURIDAD	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO	HÁBITAT Y ORDENAMIENTO	GESTIÓN AMBIENTAL	MOVILIDAD, ENERGÍA Y CONECTIVIDAD	SERVICIOS COMUNALES	SUBTOTAL
TRANSFORMACIONAL	ALTO ESTILO	46	11,6%	5,8%	1,4%	7,2%	13,0%	4,3%	0,0%	2,9%	20,3%	66,70%
	INDIFERENTE	17	1,4%	0,0%	0,0%	1,4%	5,8%	4,3%	0,0%	0,0%	11,6%	24,60%
	BAJO ESTILO	6	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%	0,0%	5,8%	8,70%
TRANSACCIONAL	ALTO ESTILO	43	13,0%	5,8%	1,4%	4,3%	14,5%	4,3%	0,0%	2,9%	15,9%	62,30%
	INDIFERENTE	22	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	4,3%	4,3%	1,4%	0,0%	17,4%	31,90%
	BAJO ESTILO	4	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	5,80%
PASIVO O LAISSEZ FAIRE	ALTO ESTILO	21	5,8%	2,9%	0,0%	1,4%	5,8%	1,4%	0,0%	0,0%	13,0%	30,40%
	INDIFERENTE	40	4,3%	2,9%	1,4%	7,2%	10,1%	7,2%	1,4%	1,4%	21,7%	58,00%
	BAJO ESTILO	8	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	1,4%	2,9%	11,60%
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	ALTO ESTILO	44	5,8%	5,8%	1,4%	4,3%	11,6%	5,8%	1,4%	2,9%	24,6%	63,80%
	INDIFERENTE	22	7,2%	0,0%	0,0%	4,3%	8,7%	1,4%	0,0%	0,0%	10,1%	31,90%
	BAJO ESTILO	3	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	2,9%	4,30%

**Fuente:** Base de datos en SPSS del proyecto de investigación “Estilos de liderazgo: incidencia en el compromiso organizacional con mediación de engagement en funcionarios(as) de los GADs Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg” con N=69 empleados del GADM de Oña y n=95 empleados del GADM de Chordeleg.

**Elaboración:** Autor

**Tabla 12**

*Estilos de liderazgo y compromiso organizacional, según cargo departamental del GAD de Chordeleg*

		Nº	ADM. GENERAL	GESTIÓN FINANCIERA	CONTROL Y SEGURIDAD	GESTIÓN ADM.	DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO	HÁBITAT Y ORDENAMIENTO	GESTIÓN AMBIENTAL	AGUA, ALCANT. Y SANEAM.	MOVILIDAD, ENERGÍA Y CONECTIVIDAD	SERVICIOS COMUNALES	SUBTOTAL
TRANSFORMACIONAL	ALTO ESTILO	69	9,5%	4,2%	3,2%	6,3%	7,4%	6,3%	2,1%	5,3%	6,3%	<b>22,1%</b>	72,60%
	INDIFERENTE	22	1,1%	3,2%	2,1%	2,1%	4,2%	2,1%	0,0%	0,0%	4,2%	4,2%	23,20%
	BAJO ESTILO	4	0,0%	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	4,20%
TRANSACCIONAL	ALTO ESTILO	58	9,5%	4,2%	5,3%	4,2%	5,3%	6,3%	2,1%	3,2%	6,3%	<b>14,7%</b>	61,10%
	INDIFERENTE	33	1,1%	3,2%	1,1%	4,2%	6,3%	3,2%	0,0%	2,1%	4,2%	9,5%	34,70%
	BAJO ESTILO	4	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%	4,20%
PASIVO O LAISSEZ FAIRE	ALTO ESTILO	19	4,2%	1,1%	0,0%	1,1%	2,1%	0,0%	1,1%	1,1%	1,1%	8,4%	20,00%
	INDIFERENTE	53	3,2%	4,2%	4,2%	6,3%	4,2%	6,3%	1,1%	3,2%	6,3%	<b>16,8%</b>	55,80%
	BAJO ESTILO	23	3,2%	2,1%	2,1%	1,1%	5,3%	3,2%	0,0%	1,1%	3,2%	3,2%	24,20%
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	ALTO ESTILO	65	7,4%	5,3%	3,2%	4,2%	6,3%	7,4%	1,1%	4,2%	4,2%	<b>25,3%</b>	68,40%
	INDIFERENTE	27	2,1%	1,1%	3,2%	4,2%	5,3%	2,1%	1,1%	1,1%	5,3%	3,2%	28,40%
	BAJO ESTILO	3	1,1%	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	0,0%	3,20%

**Fuente:** Base de datos en SPSS del proyecto de investigación “Estilos de liderazgo: incidencia en el compromiso organizacional con mediación de engagement en funcionarios(as) de los GADs Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg” con N=69 empleados del GADM de Oña y n=95 empleados del GADM de Chordeleg.

**Elaboración:** Autor

## 3.1.2 Relación e influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional

Se encuentra una fuerte<sup>2</sup> relación positiva entre el liderazgo transformacional y el transaccional ( $\rho = 0.759, p < 0,05$ ), esto significa que los funcionarios del GAD de San Felipe de Oña que tienen un alto nivel de liderazgo transformacional también tienen un buen nivel de liderazgo transaccional y viceversa.

De igual manera, se encuentra una relación se correlaciona positiva, pero moderada entre el compromiso organizacional y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional ( $\rho = 0.336, p < 0,05; \rho = 0.410, p < 0,05$ ). Lo último se puede asociar que, los funcionarios del GAD de San Felipe de Oña que tienen un alto nivel de compromiso organizacional también tienen buenas habilidades de liderazgo transformacional y transaccional<sup>3</sup> y viceversa (ver tabla 13).

De la misma forma, el resultado anterior se corrobora en el caso del GAD de Chordeleg, en donde se evidencia una alta correlación positiva entre el nivel de liderazgo transformacional y transaccional de los funcionarios ( $\rho = 0.656, p < 0,05$ ), así mismo, los funcionarios que tienen un gran compromiso con la institución también transmiten un buen liderazgo transformacional y transaccional ( $\rho = 0.305, p < 0,05; \rho = 0.206, p < 0,05$ ), ver tabla 14.

---

<sup>2</sup> Ver Vila et al., (2004) para mayor explicación sobre el coeficiente de correlación.

<sup>3</sup> Cabe indicar que no se interpretan las medidas de asociación que no sean significativas, por ejemplo, las relacionadas con el Liderazgo Pasivo.

Por otro lado, al analizar la influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional de los funcionarios del GAD de San Felipe de Oña, no se encuentra incidencia significativa de ningún tipo de liderazgo (ver tabla 14). Mientras que, al realizar un análisis más profundo sobre las dimensiones de los estilos de liderazgo, se encuentra que únicamente la motivación Inspiracional incide significativamente en el compromiso organizacional ( $p < 0,05$ ) de los funcionarios del GAD de San Felipe de Oña (ver tabla 16).

Por el contrario, en el caso de los funcionarios del GAD de Chordeleg, se determina que el Liderazgo Transformacional incide positivamente en su compromiso organizacional ( $p < 0,05$ ), ver tabla 15. Con respecto a las dimensiones de los estilos de liderazgo, se encuentra que la dirección por excepción pasiva incide significativamente al 90% de confianza en el compromiso organizacional de los funcionarios del GAD de Chordeleg (ver tabla 16).

**Tabla 13**

*Matriz de correlaciones entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional, GAD de Oña*

		<b>Lid. Transform.</b>	<b>Lid. Transac.</b>	<b>Lid. Pasivo</b>	<b>Comp. Organ.</b>
<b>Lid. Transformacional</b>	Coef. Correlación	1	0,759**	-0,142	0,336**
	Significancia		0,000	0,244	0,005

<b>Lid. Transaccional</b>	Coef. Correlación	<b>0,759**</b>	1	0,081	0,410**
	Significancia	0,000		0,508	0,000
<b>Lid. Pasivo</b>	Coef. Correlación	-0,142	0,081	1	0,177
	Significancia	0,244	0,508		0,146
<b>Comp. Organizacional</b>	Coef. Correlación	<b>0,336**</b>	<b>0,410**</b>	0,177	1
	Significancia	0,005	0,000	0,146	

**Fuente:** Base de datos en SPSS del proyecto de investigación “Estilos de liderazgo: incidencia en el compromiso organizacional con mediación de engagement en funcionarios(as) de los GADs Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg” con N=69 empleados del GADM de Oña y n=95 empleados del GADM de Chordeleg.

**Elaboración:** Autor

**Tabla 14**

*Matriz de correlaciones entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional,*

*GAD de Chordeleg*

		<b>Lid. Transform.</b>	<b>Lid. Transac.</b>	<b>Lid. Pasivo</b>	<b>Comp. Organ.</b>
<b>Lid. Transformacional</b>	Coef. Correlación	1	,656**	-0,084	,305**
	Significancia		0,000	0,420	0,003
<b>Lid. Transaccional</b>	Coef. Correlación	<b>,656**</b>	1	0,047	,206*
	Significancia	0,000		0,648	0,046
<b>Lid. Pasivo</b>	Coef. Correlación	-0,084	0,047	1	0,148
	Significancia	0,42	0,648		0,151
<b>Comp. Organizacional</b>	Coef. Correlación	<b>,305**</b>	<b>,206*</b>	0,148	1
	Significancia	0,003	0,046	0,151	

**Fuente:** Base de datos en SPSS del proyecto de investigación “Estilos de liderazgo: incidencia en el compromiso organizacional con mediación de engagement en funcionarios(as) de los GADs Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg” con N=69 empleados del GADM de Oña y n=95 empleados del GADM de Chordeleg.

**Elaboración:** Autor

**Tabla 15**

*Influencia de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional*

Variable dependiente	Compromiso Organizacional GAD Municipal Oña					Compromiso Organizacional GAD Municipal Chordeleg				
	R	R <sup>2</sup>	Beta	T student	Valor p	R	R <sup>2</sup>	Beta	T student	Valor p
<b>Liderazgo Transformacional</b>			0,142	0,792	0,431			<b>0,335**</b>	2,544	0,013
<b>Liderazgo Transaccional</b>	0,443	0,196	0,288	1,611	0,112	0,352	0,124	-0,022	-0,170	0,866
<b>Liderazgo Pasivo</b>			0,174	1,479	0,144			0,177	1,785	0,078

**Fuente:** Base de datos en SPSS del proyecto de investigación “Estilos de liderazgo: incidencia en el compromiso organizacional con mediación de engagement en funcionarios(as) de los GADs Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg” con N=69 empleados del GADM de Oña y n=95 empleados del GADM de Chordeleg.

**Elaboración:** Autor

\*\*Significancia bilateral al 0,05.

**Tabla 16**

*Influencia de las dimensiones de los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional*

Variable dependiente Variables independientes	Compromiso Organizacional GAD Municipal Oña					Compromiso Organizacional GAD Municipal Chordeleg				
	R	R <sup>2</sup>	Beta	T student	Valor p	R	R <sup>2</sup>	Beta	T student	Valor p
Dimensiones Lid. Transformacional	0,6	0,3	0,15	0,694	0,491	0,4	0,2	0,071	0,474	0,637
Consideración individualizada			0,181	0,797	0,429			-0,177	-1,382	0,171
Estimulación intelectual			<b>-0,504**</b>	-2,292	0,025			0,208	1,433	0,155
Motivación Inspiracional			0,193	0,983	0,329			0,12	1,013	0,314
Influencia Idealizada (atributos)			0,154	0,574	0,568			0,17	1,194	0,236
Influencia idealizada (comportamiento)			Dimensiones Lid. Transaccional							
Dirección por excepción activa	0,085	0,487	0,628	-0,024	-0,217	0,828				
Recompensa contingente	0,23	1,258	0,213	0,017	0,104	0,918				
Dimensiones Lid. Pasivo										
Dirección por excepción pasiva	0,048	0,366	0,716	<b>0,208*</b>	1,827	0,071				
Laissez Faire	0,152	1,207	0,232	0,052	0,416	0,679				

**Fuente:** Base de datos en SPSS del proyecto de investigación “Estilos de liderazgo: incidencia en el compromiso organizacional con mediación de engagement en funcionarios(as) de los GADs Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg” con N=69 empleados del GADM de Oña y n=95 empleados del GADM de Chordeleg.

**Elaboración:** Autor

### **3.1.3 Mediación de engagement en la relación entre los estilos de liderazgo y la generación de compromiso organizacional**

El compromiso con la organización es una variable que se encuentra influenciada por muchos factores, entre ellos se encuentran las habilidades de liderazgo de las personas, el clima laboral, la relación del trabajo, entre otros. Así, en el contexto de promover compromiso laboral en los funcionarios públicos municipales, es de interés conocer si las capacidades de liderazgo mediado por un excelente clima laboral inciden en el compromiso con su organización.

Los resultados indican que el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los funcionarios del GAD de San Felipe de Oña se relacionan indirectamente por el bienestar en el trabajo [ $Z(\text{Sobel})=2,658$ ;  $p<0,05$ ], específicamente, el 53,7% de la relación total entre las habilidades de liderazgo transformacional y el compromiso con la organización es explicada por el bienestar en el trabajo (engagement), ver figura 4. En términos de  $R^2$ , este modelo en su conjunto explica el 11,3% de la varianza total, de los cuales, debido al efecto indirecto, es el 9,2%.

De igual manera, el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los funcionarios del GAD de Chordeleg se relacionan indirectamente por el bienestar en el trabajo [ $Z(\text{Sobel})=3,480$ ;  $p<0,05$ ], específicamente, el 80,8% de la relación total entre las habilidades de liderazgo transformacional y el compromiso con la organización es explicada por el bienestar en el trabajo (engagement), ver figura 2. En términos de  $R^2$ , el modelo en su conjunto explica el 9,3% de la varianza total, de los cuales, debido al efecto indirecto es el 9,1%.

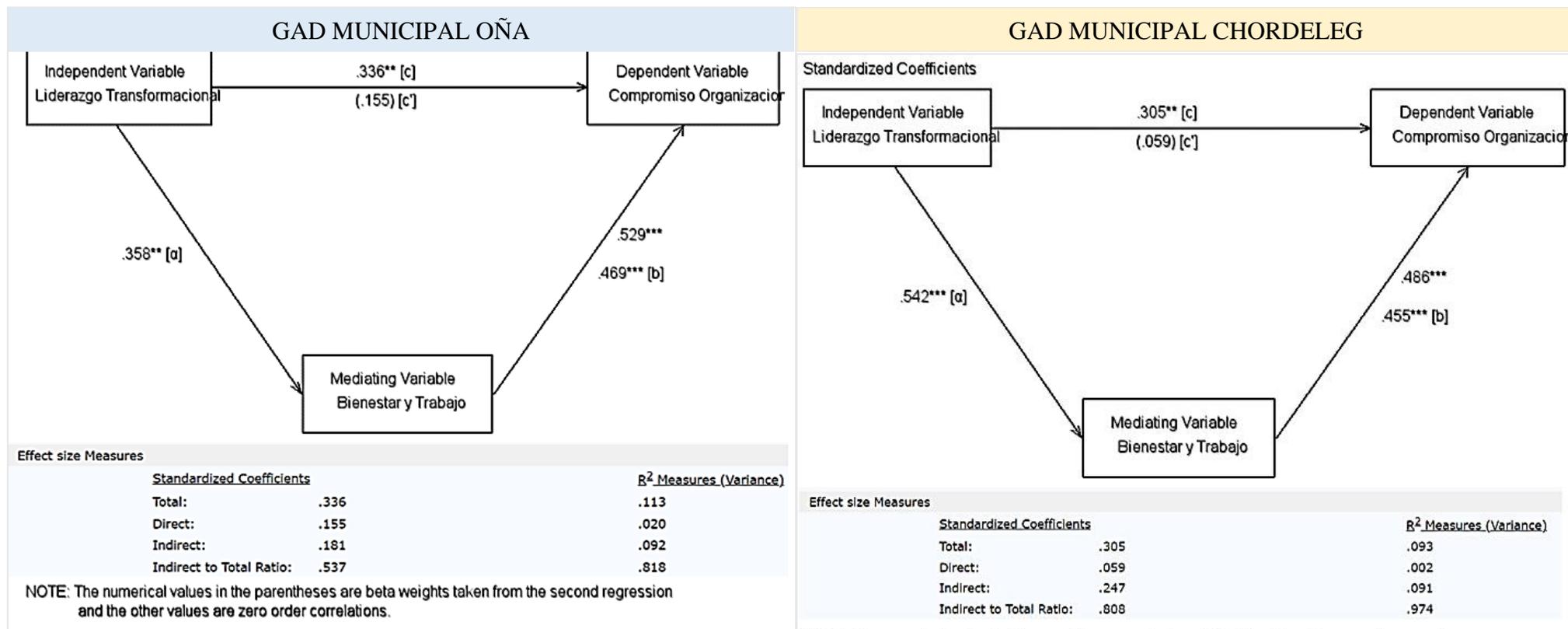
Los mismos resultados se encuentran con el liderazgo transaccional, no obstante, en menor medida. Se encuentra una relación indirecta significativa entre el liderazgo transaccional y el compromiso con la organización mediado por el bienestar laboral [ $Z(\text{Sobel})=2,142$ ;  $p<0,05$ ], esto significa que el bienestar en el trabajo (engagement) explica el 31,4% de la relación total entre las habilidades de liderazgo transaccional y el compromiso de los funcionarios con el GAD de Chordeleg, ver figura 4. En términos de  $R^2$ , el modelo en su conjunto explica el 16,7% de la varianza total, de los cuales, debido al efecto indirecto, es el 9,5%.

Así mismo, se encuentra una relación indirecta significativa entre el liderazgo transaccional y el compromiso con la organización mediado por el bienestar laboral [ $Z(\text{Sobel})=2,513$ ;  $p<0,05$ ] de los funcionarios del GAD de Chordeleg, esto significa que el bienestar en el trabajo explica el 66% de la relación total entre las habilidades de liderazgo transaccional y el compromiso con la institución, ver figura 5. En términos de  $R^2$ , el modelo en su conjunto explica el 4,2% de la varianza total, de los cuales, debido al efecto indirecto es el 3,8%.

Con respecto al Liderazgo Pasivo no encuentran resultados positivos. Para el caso del GAD de San Felipe de Oña, se incumple con una condición básica de la mediación, que es la relación significativa de la variable independiente (Lid. Pasivo) con la variable mediadora (Bienestar y Trabajo) ( $\beta=-0,048$ ;  $\text{sig.}>0,05$ ). Por el contrario, en el GAD de Chordeleg si se encuentra una relación significativa entre el liderazgo pasivo y el bienestar en el trabajo, sin embargo, el efecto indirecto de la mediación estadística no es significativo [ $Z(\text{Sobel})=0,682$ ;  $p>0,05$ ].

**Figura 4**

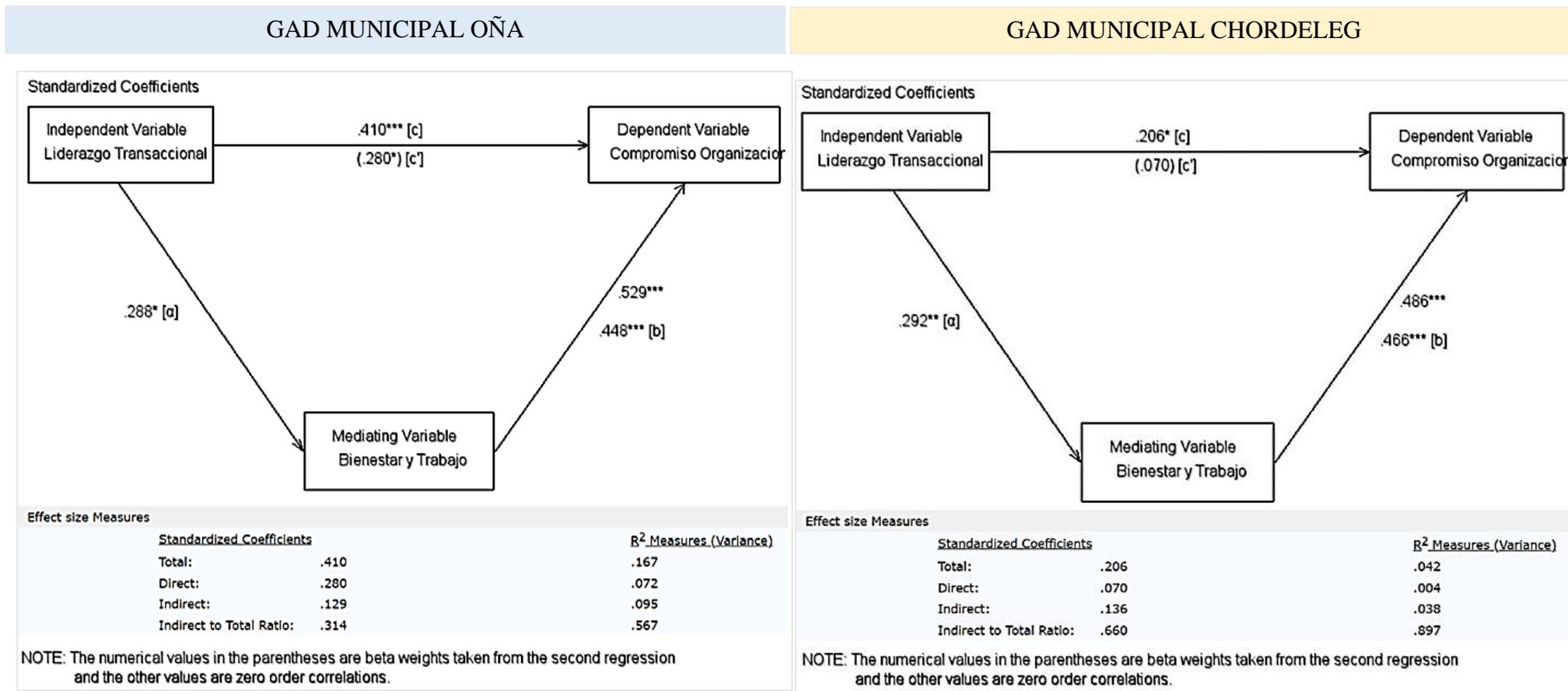
*Mediación estadística del bienestar y trabajo entre el Lid. Transformacional y el compromiso organizacional*



**Fuente:** Base de datos en SPSS del proyecto de investigación “Estilos de liderazgo: incidencia en el compromiso organizacional con mediación de engagement en funcionarios(as) de los GADs Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg” con N=69 empleados del GADM de Oña y n=95 empleados del GADM de Chordeleg.  
**Elaboración:** Autor

**Figura 5**

*Mediación estadística del bienestar y trabajo entre el Lid. Transaccional y el compromiso organizacional*



**Fuente:** Base de datos en SPSS del proyecto de investigación “Estilos de liderazgo: incidencia en el compromiso organizacional con mediación de engagement en funcionarios(as) de los GADs Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg” con N=69 empleados del GADM de Oña y n=95 empleados del GADM de Chordeleg.

## CAPÍTULO IV

### Discusión, conclusiones y futuras líneas de investigación

#### 4.1 Discusión de resultados

La investigación propone como hipótesis que, los estilos de liderazgo influyen directamente en el compromiso organizacional y en las actividades de los diversos departamentos de los GADs Municipales San Felipe de Oña y Chordeleg, hipótesis que se comprueba con los resultados expuestos.

El análisis parte por describir el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional de los funcionarios públicos de los GADS en estudio, identificando que los funcionarios hombres, de los GADs en estudio, presentan un mayor nivel de estilo de liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y mayor compromiso organizacional, que las mujeres. Datos que están en concordancia con los resultados del estudio realizado por Pozo del Pezo (2022) donde se comprobó que el estilo liderazgo transformacional es inducido más por los líderes hombres que por las líderes mujeres.

Así también, la mayoría de funcionarios del departamento de servicios comunales del GAD de Oña tienen un alto nivel de liderazgo transformacional y un alto nivel de compromiso organizacional, situación similar sucede con los funcionarios del GAD de Chordeleg, donde predomina el estilo de Liderazgo Transformacional. Estos resultados están en discordancia con los resultados presentados en el estudio realizado por Román Soriano (2022) denominado “estilos de liderazgo en las jefaturas departamentales del

GAD Municipal del cantón la libertad”, donde es el transaccional, caracterizado porque el líder se enfoca en los resultados y objetivos de las tareas que ejercen sus colaboradores.

Por otra parte, entre los resultados de esta investigación se evidencia que el estilo de liderazgo que prevalece en el GAD de San Felipe de Oña varía según el tipo de contrato, observando un mayor nivel de liderazgo transformacional y transaccional por parte de los funcionarios con nombramiento provisional, mientras que, los funcionarios con nombramiento indefinido reportan un mayor liderazgo pasivo (*laissez faire*). Por otra parte, los funcionarios con nombramiento provisional como los de nombramiento indefinido presentan un mejor compromiso organizacional.

Situación diferente se observa en el GAD de Chordeleg, donde, los funcionarios con nombramiento indefinido presentan mejores niveles, tanto de liderazgo transformacional, transaccional, pasivo y compromiso organizacional. Relacionado con estos resultados, el estudio realizado por Fabián Palomino (2019), deja en evidencia que no relación significativa entre compromiso organizacional y tipo de contrato, no obstante, se observa que los trabajadores de contrato estable presentan mayor compromiso organizacional en comparación a los de contrato inestable.

Respecto la relación y capacidad explicativa del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional, los resultados evidencian una fuerte relación positiva entre el liderazgo transformacional y el transaccional, es decir, los funcionarios del GAD de Oña presentan un alto nivel de liderazgo transformacional y un buen nivel de liderazgo transaccional y viceversa. Analizando estos resultados a la luz del trabajo realizado por Guerrero (2016) donde se evidenció que el compromiso organizacional y la satisfacción

laboral, son impactados por el estilo de liderazgo ejercido, los resultados obtenidos son relevantes para plantear estrategias que orienten al fortalecimiento del liderazgo transformacional, ya que este motiva, genera un clima de confianza e influye positivamente en el compromiso y la satisfacción laboral, según lo demuestra Villalba Moreno (2001).

Además, existe una correlación positiva, pero moderada, entre el compromiso organizacional y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Datos que son consistentes con investigaciones previas, entre ellas, el estudio realizado por Chavarro Alegría y Tascón Yusty (2018), donde se demuestra que el estilo de liderazgo transformacional del líder está relacionado de manera positiva con los niveles de compromiso de las personas colaboradoras, mediada en este caso, por los niveles de motivación y la percepción de justicia organizacional que tienen sus colaboradores.

Así también, los resultados demuestran que los funcionarios del GAD de San Felipe de Oña que tienen un alto nivel de compromiso organizacional también tienen buenas habilidades de liderazgo transformacional y transaccional y viceversa. Resultados que son coherente con estudios previos, como el realizado por Chavarro Alegría y Tascón Yusty (2018), donde se argumenta la necesidad de desarrollar un liderazgo transformacional en los líderes de las organizaciones, mediante las personas colaboradoras logran motivar y aumentar sus niveles de compromiso organizacional por Chavarro Alegría y Tascón Yusty (2018),

Respecto a la mediación de engagement en la relación entre los estilos de liderazgo y la generación de compromiso organizacional de las y los funcionarios públicos de los

GADs Municipales San Felipe de Oña y Chordeleg, los resultados de la investigación muestran que el bienestar en el trabajo explica la relación entre las habilidades de liderazgo transaccional y el compromiso de los funcionarios con el GAD de Oña y el GAD de Chordeleg. Datos que coinciden con el estudio de Alvarado Alvarado et al. (2016), quienes demuestran que el engagement predice el compromiso organizacional en sus tres tipos, de manera consistente, además, el engagement media la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de tipo normativo.

## **4.2 Conclusiones**

El propósito de la investigación fue analizar los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, obteniendo evidencia empírica que muestra que el liderazgo transformacional y transaccional como los estilos más empleados por los líderes y lideresas participantes en esta investigación. Estos estilos no se contraponen entre sí. Situación contraria sucede con el estilo laissez-faire identificado como el menos usado por los líderes y lideresas municipales.

Respecto a la relación de los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, se evidencia que el liderazgo transformacional impacta en el compromiso organizacional, ya que se presenta una correlación positiva, pero moderada entre el compromiso organizacional y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, es decir, los funcionarios del GAD de Oña y de Chordeleg, que tienen un alto nivel de compromiso organizacional tienen buenas habilidades de liderazgo transformacional y transaccional.

Por otra parte, respecto a la influencia de estilos de liderazgo en el compromiso organizacional de los funcionarios del GAD de Oña, no hay incidencia significativa de ningún tipo de liderazgo. Situación contraria sucede con el GAD de Chordeleg, donde se determina que el Liderazgo Transformacional incide positivamente en su compromiso organizacional. Del análisis por dimensiones del liderazgo transformacional se muestra que la motivación inspiracional incide significativamente en el compromiso organizacional, en el GAD de Oña, mientras que, en el GAD de Chordeleg el liderazgo pasiva incide significativamente en el compromiso organizacional de los funcionarios participantes.

Finalmente, el estudio demuestra que el engagement media la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. Específicamente, el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los funcionarios del GAD de Oña y de Chordeleg se relacionan indirectamente por el desarrollo de engagement en las personas colaboradoras, igual situación sucede con el liderazgo transaccional. En otras palabras, el engagement media la relación entre las habilidades de liderazgo transaccional y el compromiso de los funcionarios del GAD de Oña y el GAD de Chordeleg.

### **4.3 Futuras líneas de investigación**

El presente trabajo de investigación acerca al conocimiento sobre los estilos de liderazgo y su incidencia en el compromiso organizacional con mediación de engagement en funcionarios(as) de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de San

Felipe de Oña y Chordeleg, sin embargo, es preciso continuar investigando sobre los siguientes temas:

- Evaluar el impacto de los estilos de liderazgo sobre diferentes recursos personales.
- Indagar la influencia del estilo del líder sobre el engagement.
- Evaluar como los estilos de liderazgo afectan el engagement.
- Identificar los factores que potencian el compromiso organizacional.
- Estudiar el potencial efecto de mediación del engagement en los diferentes estilos de liderazgo.

## Referencias Bibliografía

- Agurto Ruiz, K. P., Mogollón García, F. S., & Castillo Chung, L. B. (2020). The role of occupational engagement as an alternative to improve employee satisfaction. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 112–119.
- Alarcón Flor, R. (2021). *Liderazgos y Poderes Futuros*. Ecuador: Fundación ECEV.
- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89–121.  
[http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4\\_a06.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf)
- Allen, N., & Meyer, J. (2001). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://doi.org/10.4324/9781351121149-6>
- Alvarado Alvarado, K., Parodi Zuazo, G., & Ruiz Moncayo, M. (2016). Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada. In Tesis de Maestría. [file:///C:/Users/RYZEN 3 MAX/Desktop/84613076.pdf](file:///C:/Users/RYZEN%203%20MAX/Desktop/84613076.pdf)
- Alvarado, D. (2012). *Satisfacción con la comunicación y el compromiso organizacional: Comunicación y Compromiso Organizacional*. Editorial Académica Española
- Alvear Montoya, L., Luna Monterrosa, O., Navarro Lobo, S., & Salas Muñoz, B. (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 575.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29059356017>
- Arciniega, L. (2002): “Compromiso Organizacional en México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?”. México: Ed. Limusa.
- Arias Galicia, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de pertenencia. *Revista*, 200. <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>

- Ayoub Pérez, J. L. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. 311.  
<https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human Resource management*, 33(4), 549-560
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M (1990). *Bass and Stogdillis Handbook of Leadership*. Free Press, USA.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.917.2326&rep=rep1&type=pdf>
- Caceres Reche, M., Sachicola, A., & Hinojo Lucena, M. (2015). Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario español. *European Scientific Journal*, 11(2), 296–314. [file:///C:/Users/RYZEN 3 MAX/Downloads/ArtESJDEFpdf.pdf](file:///C:/Users/RYZEN%203MAX/Downloads/ArtESJDEFpdf.pdf)
- Carmona Halty, M. A., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2019). The Utrecht work engagement scale for students (UWES-9S): Factorial validity, reliability, and measurement invariance in a Chilean sample of undergraduate university students. *Frontiers in Psychology*, 10(APR), 1–5.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01017>
- Cedeño Santos, M. P., Macías Osejos, M. F., & Mendoza García, G. R. (2019). Análisis de las motivaciones no financieras en la empresa Metal Hierro de la ciudad de Manta. In *El compromiso organizacional: Compilación de buenas prácticas* (Vol.

2021, Issue 1, pp. 1–5).

<https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/1102/1/ULEAM-ENF-0029.pdf>

Chiavenato, I. (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica*. Bogotá: Mc GrawHil.

Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Editorial Mc GrawHill.

Colín Flores, C. G. (2020). Estudio del papel mediador del engagement en el trabajo entre las demandas y recursos laborales. *Psicología Iberoamericana*, 26(2), 32–44. <https://doi.org/10.48102/pi.v26i2.21>

Cuenca Galarza, R. X., & López Paredes, H. A. (2020). Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO. *Podium*, 37(37), 43–56. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.4>

Crosby, P. (1996). *Los principios absolutos del liderazgo*. México: Prentice Hall.

Chavarro Alegría, D. y Tascón Yusty, I. (2018), *Liderazgo transformacional y su relación con el compromiso de los empleados en las Mipymes del Valle del Cauca*. [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/83965/1/TG02079.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83965/1/TG02079.pdf)

Davis, K. y Newstrom, J. (2000): “*Comportamiento Humano en el Trabajo*”. México, ed. Mc. Graw Hill.

Estrada Mejía, S. (2007). El liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica* Año XIII, 13(34), 343–348. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>

Evans, M.G. (1970). The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298

- Fabián-Palomino, S. (2019). Compromiso organizacional y tipo de contrato laboral en hospital del seguro social (Lima, Perú), 2017. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 18(37)
- Fierro, E., Martínez, M., Ortiz, F., & Martínez, J. (2018). La gestión pública colaborativa y el compromiso organizacional. *Organizaciones del sector público del Estado de México | RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*. *Recai*, 7(20), 1–13.  
<https://recai.uaemex.mx/article/view/11426>
- Gordon, J. (1997). *Compromiso organizacional*. México: Prentice-Hall Hispano Americano.
- Guerrero Pavajeau, S. C. (2020). *Liderazgo y gestión del cambio*.  
[https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1956/LIDERAZGO\\_GESTION%20\\_CAMBIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1956/LIDERAZGO_GESTION%20_CAMBIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Guerrero, M. (2016), La relación entre los estilos de liderazgo, la satisfacción laboral y efecto en el compromiso organizacional. *Innova Research Journal*, 1(10), 134-144.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. [file:///C:/Users/RYZEN 3 MAX/Desktop/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](file:///C:/Users/RYZEN%203MAX/Desktop/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- House, R.J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Kerr, S., & Jermier, J. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.

- Lacovino, N., Barsanti, S., & Cinquini, L. (2017). Public Organizations Between Old Public Administration, New Public Management and Public Governance: The Case of the Tuscany Region. *Public Organization Review* volumen (17), 61-182. doi:10.1007/s11115-015-0327-x
- Lagarde, M. (1996). *Género y feminismo: desarrollo humano y democracia*. AECI, Madrid.
- López Roldán, P., & Fachelli, S. (2017). Metodología de la Investigación. *Metodología de La Investigación Social Cuantitativa* (2015), 0(17), 1–47. <https://acortar.link/2f5xu>
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6(0), 107. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Méndez-Giménez, A.; Fernández-Río, J.; Méndez-Alonso, D. (2015). Modelo de educación deportiva versus modelo tradicional: efectos en la motivación y deportividad. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte / International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, vol. 15, núm. 59, septiembre, 2015, pp. 449-466. <https://www.redalyc.org/pdf/542/54241416004.pdf>
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). “A three-component conceptualization of organizational commitment.” *Human Resource Management Review*
- MEYER, John y ALLEN, Norma. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London: Sage publications
- Montañez Huancaya De Salinas, A. P., Palumbo Pinto, G. B., Ramos Vera, R. P., & Ramos Vera, P. M. (2022). *Estilos de liderazgo en organizaciones educativas:*

- aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170–182.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Morris, A. (2009). *En Route to Effective Workplace Leadership: An Integral Novice's Exploration* Tom A. Morris. *Integral Leadership Review*, 9(1), 1-27.
- Munayco Blanco, R. V., & Bojórquez Meneses, Ma. S. L. (2021). Leadership in public management: the power of change. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. [file:///C:/Users/RYZEN 3 MAX/Downloads/1353-Texto del artículo-5189-1-10-20211228.pdf](file:///C:/Users/RYZEN%203%20MAX/Downloads/1353-Texto%20del%20articulo-5189-1-10-20211228.pdf)
- Neiva, E. R., Torres, C. V., & Mendoza, H. (2017). Organizational psychology and evidence-based management: What science says about practice. In *Organizational Psychology and Evidence-Based Management: What Science Says about Practice* (Issue October). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-64304-5>
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2006). Liderazgo Y Decisiones Estratégicas: *Interciencia*, 31(8), 577–582. <https://www.redalyc.org/pdf/339/33911905.pdf>
- Peña, M., Díaz, G., Chávez, A., & Alarcón, C. (2016). El Compromiso Organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95–105.
- Pozo del Pezo (2022). Liderazgo transformacional y el género de las empresas públicas del cantón Salinas, año 2021. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/8155/1/UPSE-MTH-2022-0023.pdf>
- Baron, R. & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, 1173-1182. [file:///C:/Users/RYZEN%203%20MAX/Downloads/BaronKenny\\_86.pdf](file:///C:/Users/RYZEN%203%20MAX/Downloads/BaronKenny_86.pdf)

- Reyes-Jácome, L., & Rodríguez, G. L. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances En Psicología Latinoamericana*, 29(1), 148–160.
- Robbins, S. (2008). *Organizational Behavior*. New Jersey, EEUU: Prentice - Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., H, J. M. J., & Estrada, R. G. (2009). Compromiso organizacional. file:///C:/Users/RYZEN 3  
MAX/Downloads/OrganizationalCommitment-Allen-Meyer1990.pdf
- Román Soriano, L. (2022). “Estilos de liderazgo en las jefaturas departamentales del GADM del cantón la Libertad, periodo 2021-2022”.  
<https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/6904/UPSE-MTH-2022-0007.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero Ore, L. (2022). Clima Laboral y Compromiso Organizacional de los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sihuas 2022.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/99601/Romero\\_O\\_LMA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/99601/Romero_O_LMA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rovayo Caiza, D. P. (2020). Universidad Técnica de Ambato Universidad Técnica de Ambato. In Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Ambato.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31911/1/4907M.pdf>
- Salanova Soria, M., & Schaufeli, W. (2009). El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión. [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2009\\_Salanova-Schaufeli.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2009_Salanova-Schaufeli.pdf)
- Salcedo Fernández, A. (2018). Liderazgo transformacional, Qué es y cómo medirlo. ESIC.
- Salman, M., Pourmedhi, K., & Hamidi, N. (2014). Examine the Relationship between organizational commitment effectiveness and employee efficiency of Qazvin agricultural organization. *International Journal of Research in Social Sciences*, 4

(3), 131-147

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). UTRECHT. Obtenido de

[https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES\\_BRA\\_17.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_BRA_17.pdf)

Serrat Julia, M. A. (2017). Liderando el ¿bienestar? Laboral: Orden o caos. J.M. Bosch.

<https://docplayer.es/87200401-Liderando-el-bienestar-laboral.html>

Silva Peralta, Y. F., Gandoy, F., Jara, C., & Pacenza, M. P. I. (2015). Liderazgo del

docente y niveles de empoderamiento de los estudiantes en un seminario de prácticas comunitarias de una universidad pública argentina. Cuadernos de Administración, 31(54), 68–79. <https://doi.org/10.25100/cdea.v31i54.9>

Soberanes Rivas, L., & de la Fuente Islas, A. H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional, 5(9), 120–127.

<https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/producto.php?producto=1660>

Sobel, M. E. (1986). Some new results on indirect effects and their standard errors in covariance structure models. *Sociological methodology*, 16, 159-186.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). Administración.

<https://doi.org/10.1159/000327435>

Russell, J. (2019). Liderazgo: Lograr El Crecimiento Y El Desarrollo Empresarial A Través De Una Comunicación Poderosa. Babelcube Inc.

Vidal Rischmoller, J. C. (2022). Compromiso organizacional de grupos etarios y su influencia en el desempeño laboral Organizational commitment of age groups and its influence on job performance. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2022), 3600–3631.

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2487/3677>

- Vila, A., Sedano, M., López, A., & Juan, A. (2004). Correlación lineal y análisis de regresión. Barcelona: Universidad Oberta de Catalunya.
- Villalba Moreno, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Revista Latinoamericana de Administración*, núm. 26, 2001, pp. 5-17
- Yuki, G., & Van Fleet, D. (1992). Teoría e investigación sobre liderazgo en las organizaciones. Palo Alto, CA, EEUU: Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. New Jersey.



	Nunca	Rara vez	A veces	Regularmente	Siempre
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5
24. Da seguimiento de todos los errores que se producen.	1	2	3	4	5
25. Demuestra un sentido de confianza y de seguridad.	1	2	3	4	5
26. Construye una visión motivante del futuro.	1	2	3	4	5
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para alcanzar los modelos	1	2	3	4	5
28. Evita tomar decisiones en su entorno.	1	2	3	4	5
29. Considera que cada individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	1	2	3	4	5
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	1	2	3	4	5
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	1	2	3	4	5
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	1	2	3	4	5
33. Medita detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	1	2	3	4	5
34. Enfatiza la importancia de tener una misión (logro futuro) compartida.	1	2	3	4	5
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	1	2	3	4	5
36. Expresa confianza para que se alcancen las metas.	1	2	3	4	5
37. Tiene la capacidad de relacionar el trabajo de los demás con las necesidades de ellos.	1	2	3	4	5
38. Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de su grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
39. Es capaz de influir en los demás para que hagan más de lo que ellos esperaban hacer.	1	2	3	4	5
40. Tiene usted una excelente capacidad (es efectivo/a) para representar a los demás frente a sus superiores.	1	2	3	4	5
41. Trabaja con los demás de manera satisfactoria	1	2	3	4	5
42. Aumenta la motivación de los demás para que logren el éxito.	1	2	3	4	5
43. Es capaz (efectivo/a) de encontrar las necesidades de la organización.	1	2	3	4	5
44. Motiva a los demás para trabajar con mucho empeño y eficacia.	1	2	3	4	5
45. Lidera un grupo que genera siempre los resultados esperados.	1	2	3	4	5

COMPROMISO ORGANIZACIONAL					
	Nunca	Rara vez	A veces	Regularmente	Siempre
1. Se queda en el GAD Municipal de Oña, porque siente que le he dado mucho de ud.	1	2	3	4	5
2. Me quedo en el GAD Municipal de Oña, porque siento que es lo correcto.	1	2	3	4	5
3. Gran parte de mi vida sería afectada si decidiera renunciar en este momento.	1	2	3	4	5
4. Pertenecer al GAD Municipal de Oña en este momento es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	1	2	3	4	5
5. Si renunciara al GAD Municipal de Oña, pienso que tendría muy pocas opciones o alternativas en otro trabajo	1	2	3	4	5
6. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en el GAD Municipal de Oña	1	2	3	4	5
7. Me sentiría culpable si renunciará al GAD Municipal de Oña en este momento.	1	2	3	4	5
8. El GAD Municipal de Oña, merece mi lealtad.	1	2	3	4	5
9. Realmente siento los problemas del GAD Municipal de Oña como míos.	1	2	3	4	5
10. Siento la obligación de permanecer en mi trabajo actual.	1	2	3	4	5
11. Me siento obligado a permanecer en el GAD Municipal de Oña por no decepcionar a la gente.	1	2	3	4	5
12. El GAD Municipal de Oña significa mucho para mí en lo personal.	1	2	3	4	5
13. Le debo muchísimo al GAD Municipal de Oña	1	2	3	4	5
14. Me siento como parte de la familia en el GAD Municipal.	1	2	3	4	5
15. Me siento parte del GAD Municipal de Oña	1	2	3	4	5
16. Quiero quedarme en el GAD Municipal de Oña, aunque sepa que puedo encontrar otro trabajo.	1	2	3	4	5
17. Sería muy difícil para mí en este momento dejar el GAD Municipal de Oña, incluso si lo deseara.	1	2	3	4	5
18. Siento cariño (afecto) por el GAD Municipal de Oña	1	2	3	4	5
ENGAGEMENT					
	Nunca	Rara vez	A veces	Regularmente	Siempre
1. En mi trabajo me siento lleno de energía.	1	2	3	4	5
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.	1	2	3	4	5
3. Estoy entusiasmado con mi trabajo.	1	2	3	4	5
4. Mi trabajo me inspira.	1	2	3	4	5
5. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	1	2	3	4	5
6. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.	1	2	3	4	5
7. Estoy orgulloso del trabajo que hago.	1	2	3	4	5
8. Estoy inmerso en mi trabajo.	1	2	3	4	5
9. Me "dejo llevar" por mi trabajo.	1	2	3	4	5
Phd. Gabriela Alava UNIVERSIDAD DE CUENCA	Ing. Juan Carlos Pulla MAESTRANTE GESTION PUBLICA Y BUEN GOBIERNO				
<b>¡Gracias por su colaboración!</b>					

## Anexo 2

### Registro fotográfico



## Anexo 3

### *Intervalos de clase de la recodificación de variables latentes de interés*

<b>VARIABLES DE CONSTRUCTO</b>	<b>RANGOS DE LAS VARIABLES NORMALIZADAS</b>		<b>RECODIFICACIÓN EN CATEGORÍAS</b>
Liderazgo transformacional	-3,70981	-2,00001	Bajo estilo liderazgo
	-2,00000	-0,30001	Indiferente
	-0,30000	1,37096	Alto estilo liderazgo
Liderazgo transaccional	--3,75348	1,95001	Bajo estilo liderazgo
	-1,95000	-0,15001	Indiferente
	-0,15000	1,62348	Alto estilo liderazgo
Liderazgo pasivo o laissez faire	-2,45159	-0,87069	Bajo estilo liderazgo
	-0,87070	0,71017	Indiferente
	0,71016	2,29104	Alto estilo liderazgo
Compromiso organizacional	-3,67115	-2,00322	Bajo comp. Organizacional
	-2,00323	-0,33532	Indiferente
	-0,33533	1,33258	Alto comp. Organizacional
Bienestar y trabajo	-6,56367	-4,12961	Bajo bienestar
	-4,12962	-1,69559	Indiferente
	-1,69560	0,73844	Alto bienestar

## **Anexo 4**

*Protocolo de investigación aprobado*



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y BUEN GOBIERNO**

***Estilos de liderazgo: incidencia en el compromiso organizacional***

***con mediación de engagement en funcionarios(as) de los***

***GADs Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg***

## **Protocolo de investigación elaborado para acceder a la unidad de titulación**

**Tutor:** Ing. Gabriela Alava A, PhD

**Autor:**

Ing. Com. Juan Carlos Pulla Cedillo

### **CUENCA - ECUADOR**

#### **1.- Tipo de trabajo de titulación:**

La presente investigación se enmarca en la categoría de estudios de caso, en el cual se hace la medición del compromiso organizacional de funcionarios y empleados, de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg, pertenecientes a la provincia del Azuay. Teniendo como objetivo analizar los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, ejes en los que se identificará el estilo de liderazgo que genera mayor compromiso y la utilización como variable mediadora del engagement (bienestar y trabajo), en estas instituciones de carácter público.

#### **2.- Línea de investigación en la que se inscribe:**

El presente proyecto se enmarca en la línea de investigación de liderazgo, participación y dinámicas socio-organizativas de la gestión pública; ya que, centra su atención en el ámbito de la gestión administrativa y la influencia que el estilo de liderazgo puede ejercer en el compromiso organizacional de funcionarios y empleados en los GADs. Municipales.

### **3.- Objetivo General y Específicos:**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de las y los funcionarios públicos de los GADs Municipales San Felipe de Oña y Chordeleg.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Describir el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional en las y los funcionarios públicos de los GADs Municipales San Felipe de Oña y Chordeleg por sexo, cargo y estabilidad.
- Identificar la relación y capacidad explicativa del estilo de liderazgo que genera mayor compromiso organizacional en los funcionarios públicos de las y los GADs Municipal es San Felipe de Oña y Chordeleg.
- Analizar de qué manera el bienestar y trabajo median estadísticamente en la relación entre los estilos de liderazgo y la generación de compromiso organizacional de las y los funcionarios públicos de los GADs Municipales San Felipe de Oña y Chordeleg.

#### **Justificación y problema de investigación**

Este trabajo investigativo se origina ante la necesidad de contar con estudios relacionados al liderazgo en instituciones de carácter público. Para este propósito se ha propuesto realizar un análisis de casos, en los GADs Municipales San Felipe de Oña y Chordeleg para determinar la incidencia que tiene el liderazgo organizacional; tomando en cuenta que alrededor de la administración de un GAD convergen variables como el rendimiento laboral, productividad, eficiencia, entre otros. Cabe hacer hincapié en el estudio de Quiroz et al. (2021) en donde se puede reconocer que el “liderazgo es una actividad que debe de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines” (p. 196).

En este contexto, la relevancia de la propuesta radica en que en las instituciones contempladas para el estudio no se han realizado investigaciones sistematizadas y de carácter crítico respecto al tema del liderazgo de las y los funcionarios y sus implicaciones en la gestión administrativa y compromiso organizacional en los GADs Municipales San Felipe de Oña y Chordeleg.

En ese sentido, se ha encontrado en la bibliografía, un acercamiento a este tópico de estudio realizado en el GAD Municipal de Cañar: González (2017) determinó mediante un análisis de liderazgo que, el 66% de los colaboradores indicaban que su líder insta lograr niveles óptimos de desempeño y alrededor de un 75% de administrativos señalaron estar a gusto en la institución.

Si bien parecen datos alentadores, el autor recalca que es imprescindible el trabajo articulado en un GAD para la consecución de objetivos y metas. Por lo que, cabe destacar

que a partir del presente proyecto de investigación se pretende incidir en la calidad de la administración, pues de manera implícita, se identificarán los puntos críticos en la organización para corregirlos y volver más eficiente la gestión con el objetivo de consolidar las metas propuestas en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT).

## **Marco teórico**

De acuerdo a la legislación ecuatoriana y lo que manifiesta la constitución en su Art. 253, la máxima autoridad administrativa de cada concejo cantonal, es su alcaldesa o alcalde, la misma que es elegida mediante elección popular. (Constitución de la República del Ecuador, 2008), la capacidad de liderar o dirigir un Gobierno Autónomo descentralizado, es una responsabilidad otorgada por Ley y mediante elecciones generales.

Vale la pena recordar que, si bien la administración pública se rige por sus propias normas, no puede ni se debe marginar el ordenamiento jurídico que rige al país, basado en la Constitución de la República del Ecuador y demás leyes ordinarias, por lo que su acto debe considerar los pros y los contras de los términos que establezca, para el desarrollo del liderazgo como para el compromiso dentro de las entidades gubernamentales.

## **Liderazgo**

Según Crosby “El liderazgo es el arte de influir en el comportamiento de los hombres en forma tal que se gane su obediencia, respeto y leal cooperación para alcanzar un objetivo común” (Crosby, 1996). Chiavenato define el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más

objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana” (Chiavenato, 2001).

Por lo que, las definiciones planteadas sobre liderazgo hacen referencia a la capacidad de influencia que puede llegar a tener una persona sobre otra, sobre algún grupo o equipo de trabajo, teniendo siempre como finalidad el logro de los objetivos o metas comunes. Estas finalidades o metas deben den ser actualizadas o replanteadas, considerando situaciones imprevistas detectadas por las jerarquías, mediante un trabajo articulado con el personal de las distintas unidades departamentales de una institución; razón por lo cual, un líder debe reconocer el entorno que lo rodea y afecta, considerando que su nivel de liderazgo estará determinado por la efectiva gestión de su talento humano.

## **Compromiso organizacional**

A decir de Fernando Arias, en países subdesarrollados este tipo de investigación es muy deficiente, mientras que en los países desarrollados el tema de compromiso ha sido estudiado profundamente (Arias Galicia, 2001). Robbins, señala al compromiso organizacional, como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”. (Robbins, 1999).

Allen y Meyer, mencionan tres los componentes del compromiso que se generan en las organizaciones: Componente afectivo. - que es un compromiso emocional mediante el cual el servidor se siente identificado, con ganas y orgullosos de pertenecer a su organización. El componente de continuidad. - lo cual se manifiesta al querer continuar en la misma, es decir su compromiso es porque necesita hacerlo. El componente normativo, se refiere a la obligación moral que siente el colaborador de continuar en la organización. Por ultimo recalcan que estos tres tipos de compromiso no son excluyentes

entre sí, y que se puede disponer de 1 o más componente de forma simultánea lo cual depende de los momentos de cada ser al interior de la empresa. (Allen, & Meyer, 1990).

## **ENFOQUES DE LIDERAZGO Y LA TEORIA DE RANGO COMPLETO DE BASS Y AVOLIO**

**Enfoque de los Rasgos.** - Comprendido entre los años 1920 y 1950, se enmarca dentro de las “teorías del gran hombre”, es decir basado en personalidad, autoconfianza, energía, inteligencia, intuición, sociabilidad etc, es decir se tenía la idea de que los hombres nacían con estas características que les permitían ser líderes., A pesar de existir hace mucho tiempo este enfoque ha tenido mayor énfasis en su estudio desde 1990 hasta la fecha. (Castro Solano, Lupano Perugini, Benatuil, & Nader, 2007).

**Enfoque Conductual.** - Este tipo de enfoque se desarrolló entre 1950 y 1960, y estaba dirigido al estudio de conductas como: representación, integración, organización, comunicación, reconocimiento y orientación hacia la producción (Castro Solano, Lupano Perugini, Benatuil, & Nader, 2007).

**Enfoque Situacional.** - Planteada por Evans (1970); House y Mitchell (1974). Esta teoría establece que no existe un único liderazgo y que más bien este está ligado a las circunstancias en donde actúa., también se determina que depende mucho del grado de madurez de los seguidores para el cumplimiento de la tarea encomendada a cada uno de los miembros del equipo. Esta está orientada para establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos. (Serrano Orellana & Portalanza Ch, 2014).

**Enfoque de Rango Total.** - Este enfoque se orienta principalmente al liderazgo transformacional y transaccional. Se logra cuando hay una transformación de seguidores (por parte del líder) al entender la importancia de sus trabajos para la organización y necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización, esta transformación se

logra básicamente aceptando los objetivos y misión en el trabajo que desempeñan. Según Bass el liderazgo transformacional consiste en cuatro factores: el carisma o influencia idealizada, el liderazgo de inspiración o motivación, estimulación intelectual y consideración individual. (Bass B. M., 1985). Y esta será la base para la medición del presente trabajo. *El liderazgo transformacional* ve al liderazgo transaccional como una relación de intercambio entre líderes y seguidores donde estos reciben un valor o recompensa a cambio de su esfuerzo, así mismo, por lo cual, el transformacional va a estimular la conciencia de los seguidores para llegar a un compromiso y así alcanzar las metas de la organización. Es así que, Bass y Avolio plantean que un líder puede mostrar diferentes patrones de liderazgo de acuerdo a las circunstancias que exploren. Las combinaciones de estilos de liderazgo constituyen el Modelo de liderazgo de rango total (Full Range Leadership), (Bass B. &, 1997), donde se incluyen los dos componentes de liderazgo dichos con anterioridad.

El modelo se constituye por un conjunto de variables que se puede clasificar como tres tipos de liderazgo: laissez faire, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. Las mediciones de estos tres tipos de liderazgo se han realizado a través del cuestionario Multifactorial Leadership Questionnaire (liderazgo multifactorial) y que será el utilizado en la presente investigación, cabe mencionar que según Bass y Avolio definen al tipo Laissez-Faire o dejar hacer como que realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte ya que evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece. La frase que lo representa es: “Es indiferente si lo hace o no lo hace...” (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006)

Más tarde, Bass y Avolio plantearon que un líder puede mostrar diferentes patrones de liderazgo de acuerdo a las circunstancias que exploren. En suma, las combinaciones de estilos de liderazgo constituyen el modelo de liderazgo de rango total

(Full Range Leadership), donde se incluyen los dos componentes, tanto transformacional como transaccional, aunque también se incluye el tipo de liderazgo laissez-faire como tipo de liderazgo vigente y con importantes repercusiones negativas en ambientes de trabajo. En resumen, el modelo de Bass y Avolio constituye por un conjunto de variables que se puede clasificar como tres tipos de liderazgo: laissez faire, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. Las mediciones de estos tres tipos de liderazgo se abordan a través del cuestionario Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ). (Bass & Avolio, 1997)

## **EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN PÚBLICA**

Con base en el tema se han realizado importantes trabajos de investigación, sin embargo pocos se han realizado en empresas públicas, dentro de los cuales podemos citar: “Análisis de los Estilos de Liderazgo y su impacto en el clima organizacional de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador” (Cisneros Moreno & Paredes Martínez, 2013), en el cual concluye que se hace necesario que las instituciones tanto públicas como privadas realicen estudios como medio para conocer las percepciones de sus colaboradores sobre su entorno y realizar intervenciones tanto a nivel de diseño y rediseño de estructuras organizacionales, gestión de programas para brindar motivación, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, para que se pueda ir logrando el cumplimiento del plan estratégico de las instituciones.

Así también, podemos encontrar temas como: “Diagnóstico de la cultura organizacional del área administrativa de la prefectura del Azuay (Peñaloza Argudo & Rifrio Ramírez, 2014), determinando que ya no solo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar sino a que trabajen con dedicación y confianza, concluyendo que la cultura del clima organizacional está orientado directamente hacia el

cliente y a satisfacer las necesidades o requerimientos de estos, aplicando valores y teniendo en consideración la normativa vigente.

También podemos citar el trabajo de investigación llevado a cabo por: Alvarado Parodi y Ruiz, “Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de *engagement* en técnicos de maquinaria pesada” (Alvarado, Parodi, & Ruiz, 2016) en el cual se hace la medición del compromiso organizacional de sus técnicos, identificando el estilo de liderazgo que genera mayor compromiso y la utilización como variable mediador el *engagement*, lo cual pretendemos llevarlo a cabo en las instituciones de carácter público como los son los GAD Municipales de San Felipe de Oña y Chordeleg de la provincia del Azuay.

## **EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA ECUATORIANA.**

Podemos destacar en el sector público, un análisis titulado “Compromiso Laboral y su Relación con el Desempeño de los Funcionarios 3 Zonas de la Dirección General del registro”, que define la necesidad de las dependencias gubernamentales de gestionar estratégicamente el talento, sus clientes externos demandan servicio y eficiencia, por lo que quienes dirigen las instituciones del sector público, así como su talento humano, tienen la obligación de contraer compromisos, concluyendo Naranjo que el desempeño laboral de los funcionarios de esta Dirección se relaciona significativamente. (Naranjo, 2018). Al igual el trabajo realizado por Paulina Romero denominado “Compromiso organizacional de los servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales” en su trabajo de investigación trata la relación entre los funcionarios con nombramiento o contratos ocasionales y como esta normativa legal influye en el compromiso organizacional. (Romero Muñoz, 2017).

## **LA INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

Para el logro de los fines del gobierno es importante contar con una adecuada gestión pública, y por ende el manejo eficiente, eficaz y transparente de los recursos del país, de manera que la nación pueda incorporar las crecientes y cambiantes necesidades de la población, bajo los principios económicos de escasez de recursos, priorizar y satisfacer las necesidades de sus ciudadanos con resultados precisos (Rovayo Caiza, 2020). Tanto el compromiso organizacional como el liderazgo tienen gran impacto en el desempeño de los funcionarios institucionales, como resultado se ve reflejado a través de: empoderamiento, motivación diaria, ausentismo, relación con jefe y compañeros, lo que puede conducir a cambios en el liderazgo para que este pueda integrar al personal para cumplir con la visión estratégica de la Organización.

## **EL BIENESTAR DE TRABAJO SU INCIDENCIA Y MEDIACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL (UWES)**

El engagement es una mentalidad positiva, satisfactoria y relacionada con el trabajo caracterizada por vitalidad (gran voluntad de dar), dedicación (trabajar fuerte con pasión) y absorción (felizmente sumergido en trabajo). La participación no es sólo un estado momentáneo particular, también se refiere a un estado cognitivo afectivo más persistente e impactante que no se centra en un objeto, un evento específico, persona o comportamiento (Schaufeli & Bakker, 2004).

## **UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE (UWES),**

Se utilizará un cuestionario auto-aplicado llamado escala Utrecht de Engagement en el Trabajo, la cual incluye los tres componentes constitutivos del engagement: vigor, dedicación y absorción.

## **Metodología**

### **Hipótesis y pregunta de investigación**

Durante el desarrollo de esta investigación se pretende analizar los estilos de liderazgo y, a través del estudio de caso, se determinará la influencia en el compromiso organizacional y el bienestar y trabajo. De esta forma se plantea la siguiente hipótesis: los estilos de liderazgo influyen directamente en el compromiso organizacional y en las actividades de las y los funcionarios de los GAD (propuestos para el presente estudio). Ante esto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Influye el tipo de liderazgo que se practica por parte de funcionarios en el clima organizacional de la institución pública y en el bienestar y trabajo de sus integrantes?

### **Descripción del tipo de investigación**

El tipo de investigación que se llevará a cabo mantiene un enfoque metodológico mixto. Mediante los presupuestos del análisis cualitativo se pretende ejecutar el test MLQ a funcionarios del GAD de San Felipe (alcalde, concejales y jefes departamentales); además, para profundizar nuestra investigación, se ha establecido la aplicación de entrevistas a los mismos funcionarios y líderes departamentales para ahondar en su desempeño como líder.

Así también, se ha contemplado la metodología mixta para la ejecución de encuestas a empleados del GAD para determinar el nivel de su compromiso organizacional, con base en el instrumento propuesto por Litwin y Stringer; para ello se ha tomado toda la población de trabajadores de los GADs de San Felipe de Oña y

Chordeleg. Cabe recalcar que la población de funcionarios del GAD San Felipe de Oña es de 84 a febrero del 2022; mientras que la población de funcionarios del GAD de Chordeleg es de 124 a febrero del 2022.

## **Descripción de las técnicas y herramientas para la recolección de datos**

En primera instancia se utilizará la técnica de encuesta mediante el instrumento psicométrico para medir los estilos de liderazgo: Multifactor Leadership Questionnaire (Bass y Avolio, 1997), además, se prevé también una encuesta a trabajadores de los GADs sobre compromiso organizacional, mediante el instrumento de encuesta, configurado para nuestro propósito y con base en Litwin y Stringer (1967), además del cuestionario UWES para determinar el bienestar y trabajo en estas instituciones públicas.

En torno al aspecto ético de la investigación, se determina que en el cuestionario de Liderazgo MLQ, el cuestionario configurado con base en Litwin y Stinger y como la aplicación de cuestionarios UWES, tendrán que ser aplicadas mediante un consentimiento informado de cada funcionario(a) del GAD. Así también, se socializará con información pertinente y oportuna sobre los objetivos del estudio a los participantes, recalcando que la participación en esta investigación es voluntaria, pero con múltiples beneficios para los GAD.

## **Descripción de las técnicas y herramientas empleadas para el análisis de datos**

En primera instancia se empleará el test MLQ que posee su propia dinámica para determinar el nivel de liderazgo mediante un puntaje final por cada ámbito: transformacional, transaccional y *laissez-faire*. Luego, en torno a las encuestas a trabajadores, se ha determinado la utilización de *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS-versión 27), en donde se procesarán los datos obtenidos del cuestionario

acerca del compromiso organizacional y bienestar y trabajo. Por último, se ha contemplado la utilización de la plataforma *Atlas.ti* para procesar la información de las entrevistas desde un enfoque cualitativo que determina redes semánticas devenidas de la entrevista. Asimismo, los presupuestos de la hermenéutica coadyuvarán a profundizar en los resultados obtenidos.

Para dar respuesta a los objetivos planteados:

OE1.- En el análisis de este objetivo se emplean técnicas cuantitativas de estadística descriptiva que permitan describir los estilos de liderazgo y compromiso organizacional por sexo, cargo y estabilidad de las y los funcionarios de los GADs San Felipe de Oña y Chordeleg.

OE2.- En el procesamiento de resultados de este objetivo se aplica la técnica cuantitativa de estadística inferencial análisis de regresión y correlación múltiple que permitirá identificar el grado de asociación entre los estilos del Liderazgo y el compromiso organizacional; así como su capacidad explicativa. Además, se utiliza entrevistas semiestructuradas a líderes y actores claves de las instituciones con la finalidad de dar un mayor marco interpretativo a los resultados cuantitativos obtenidos.

OE3.- Para este objetivo se emplea la técnica de análisis de regresión que utilizara entre la variable independiente y dependiente como variable de medición estadística le constructo bienestar y trabajo. Además, en las entrevistas se profundizará sobre la mediación planteada para obtener un mejor marco interpretativo de resultados obtenidos.

## Cronograma de actividades y presupuesto

ACTIVIDADES	MESES EN SEMANAS					
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Aprobación del tema del proyecto de investigación	■					
Investigación y registro de fuentes de información	■					
Redacción del Parte I						
Obtención y conocimiento de la institución		■				
Recolección de información		■				
Revisión tutores			■			
Redacción del Parte II						
Marco metodológico		■				
Ejecución del proyecto			■			
Revisión tutores				■		
Redacción del Parte III						
Conclusiones y recomendaciones				■		
Revisión tutores					■	
Ajustes y edición						■
Revisión final del trabajo investigativo						■
Evaluación del informe						■
Preparación para la defensa						■
Defensa del trabajo investigativo						■

RECURSOS			
MATERIALES	C/UNI.	CANT.	TOTAL
Movilización	31,25	8	250,00
Impresiones	-	-	50,00
Alimentación	12	8	96,00
Talento humano	10	20	200,00
Hospedaje	10	8	80,00
<b>TOTAL</b>			<b>676,00</b>

Allen, , N., & Meyer, J. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization* (Vol. 63). Gran Bretaña.: Journal of Occupational Psychology.

- Alvarado, K., Parodi, G., & Ruiz, M. (2016). Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada. Perú.
- Arias Galicia, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de pertenencia. *Revista*, 200. Recuperado el 27 de Enero de 2022, de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Bass, B. &. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. . Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1997). Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire.
- Castro Solano, A., Lupano Perugini, M. L., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Cisneros Moreno, M., & Paredes Martínez, W. (Octubre de 2013). Análisis de los Estilos de Liderazgo y su impacto en el clima organizacional de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador. Quito, Ecuador.
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de octubre de 2008). Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador: Registro oficial. Obtenido de <http://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/823>
- Crosby, P. (1996). *Los principios absolutos del liderazgo*. México: Prentice Hall.

- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 118-134.
- Naranjo, J. A. (2018). Compromiso Laboral y su relación en el Desempeño de los funcionarios de la Dirección General del Registro Civil Identificación y Cedulación Zona 3. Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28332/1/50%20GTH.pdf>
- Peñaloza Argudo, J., & Rifrio Ramírez, L. (2014). Diagnóstico de la cultura organizacional del área administrativa de la prefectura del azuay en el año 2013. *Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL, Universidad de Cuenca 2014*. Cuenca, Ecuador.
- Robbins, S. (1999). *Fundamentos del compromiso organizacional*. México: Prentice Hall. Recuperado el 28 de Enero de 2022, de [http://adizesca.com/site/assets/g-clima\\_y\\_compromiso\\_organizacional-en.pdf](http://adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf)
- Romero Muñoz, P. (2017). Compromiso organizacional de los servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales. Quito. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5568>
- Rovayo Caiza, D. (2020). EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS EN LA ZONA 3. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31911>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (Diciembre de 2004). UTRECHT. Obtenido de [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES\\_BRA\\_17.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_BRA_17.pdf)

Serrano Orellana, B., & Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 120. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v5nspe11/2027-5692-sdn-5-spe11-117.pdf>