



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO CON EL**  
**ENGAGEMENT LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD**  
**PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, PERIODO: 2019**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. JENY FLORES MIRANDA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO – PERÚ**

**2022**



## DEDICATORIA

A Dios por darme la vida e iluminar mi camino; a mi madre que hoy no está presente en mi vida, pero fue ella quien me apoyo en los momentos más difíciles; a mi padre que gracias a Dios lo tengo a mi lado; a mi hija y familia por su apoyo incondicional; a mis docentes por contribuir en mi formación profesional.



## AGRADECIMIENTO

A Dios infinitamente, a todos los miembros de la familia de la Escuela Profesional de Administración y de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, y en especial a mi Directora de Tesis Lic. Geovanna Sarela Ortega Cruz.



## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN .....	10
ABSTRACT .....	11

### CAPÍTULO I

#### INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	14
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.3.1. Hipótesis General.....	15
1.3.2. Hipótesis Específicas .....	15
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	16
1.5. OBJETIVOS .....	17
1.5.1. Objetivo General .....	17
1.5.2. Objetivos Específicos.....	17

### CAPÍTULO II

#### REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO .....	18
2.1.1. A nivel internacional.....	18
2.1.2. A nivel nacional .....	19
2.1.3. A nivel local .....	22
2.2. MARCO TEÓRICO .....	24



2.2.1. Estilos de Liderazgo.....	24
2.2.2. Engagement laboral.....	33
2.2.3. Funcionarios y Servidores Públicos.....	38
2.3. MARCO CONCEPTUAL .....	42

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO .....	46
3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO.....	47
3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL DE ESTUDIO .....	48
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO.....	50
3.4.1. Población.....	50
3.4.2. Muestra.....	50
3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO .....	52
3.6. PROCEDIMIENTO.....	55
3.6.1. Método de investigación .....	55
3.6.2. Tipo de investigación .....	55
3.7. VARIABLES .....	56
3.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	57

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1 RESULTADOS .....	62
4.1.1. Estilos de liderazgo en la Municipalidad de San Román.....	62
4.1.1.1. Liderazgo Transformacional .....	62
4.1.1.2. Liderazgo transaccional .....	67
4.1.1.3. Liderazgo Laissez Faire .....	70
4.1.2. Engagement Laboral en la Municipalidad Provincial de San Román .....	71
4.1.2.1. Vigor .....	71



4.1.2.2. Dedicación .....	72
4.1.2.3. Absorción .....	73
4.1.2.4. Engagement.....	74
4.1.3. Propuesta de lineamientos para mejorar los estilos de liderazgo en la Municipalidad .....	75
4.1.3.1. Propuesta de lineamientos para mejorar el Liderazgo transformacional	76
4.1.3.2. Propuesta de lineamientos para mejorar el liderazgo transaccional .....	77
4.1.3.3. Propuesta de lineamientos para mejorar el liderazgo laissez faire.....	78
4.1.4. Contrastación de hipótesis .....	79
4.1.4.1. Contrastación de hipótesis específica 1 .....	80
4.1.4.2. Contrastación de hipótesis específica 2 .....	80
4.1.4.2. Contrastación de hipótesis general.....	81
4.2 DISCUSIÓN .....	82
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>85</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>87</b>

**Área:** Administración y Recursos Humanos

**Tema:** Liderazgo y Engagement

FECHA DE SUSTENTACION 21 DE ENERO DEL 2022



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Ficha técnica instrumento 1 .....	49
<b>Tabla 2:</b> Ficha técnica instrumento 2 .....	50
<b>Tabla 3:</b> Operacionalización de variables .....	57
<b>Tabla 4:</b> Medidas descriptivas de carisma .....	62
<b>Tabla 5:</b> Medidas descriptivas de Estimulación intelectual.....	63
<b>Tabla 6:</b> Medidas descriptivas de motivación inspiracional.....	64
<b>Tabla 7:</b> Medidas descriptivas de Consideración individualizada.....	65
<b>Tabla 8:</b> Medidas descriptivas del liderazgo transformacional .....	67
<b>Tabla 9:</b> Medidas descriptivas del indicador Recompensa contingente .....	68
<b>Tabla 10:</b> Medidas descriptivas del indicador dirección por excepción .....	69
<b>Tabla 11:</b> Medidas descriptivas de la dimensión de liderazgo transaccional .....	70
<b>Tabla 12:</b> Medidas descriptivas de dimensión Liderazgo laissez faire.....	71
<b>Tabla 13:</b> Medidas descriptivas de la dimensión Vigor.....	72
<b>Tabla 14:</b> Medidas descriptivas de la dimensión de Dedicación.....	73
<b>Tabla 15:</b> Medidas descriptivas de la dimensión Absorción .....	74
<b>Tabla 16:</b> Medidas descriptivas de la variable Engagement.....	75
<b>Tabla 17:</b> Niveles en los estilos de Liderazgo .....	80
<b>Tabla 18:</b> Niveles en los estilos de Liderazgo .....	82



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Malla gerencial de Blake y Mouton.....	27
<b>Figura 2:</b> Estilo de liderazgo basados en la autoridad .....	29
<b>Figura 3:</b> Dimensiones del Engagement.....	36
<b>Figura 4:</b> Diseño estadístico correlacional .....	52
<b>Figura 5:</b> Valores de Baremo para dimensión Vigor.....	58
<b>Figura 6:</b> Valores de Baremo para dimensión Dedicación .....	58
<b>Figura 7:</b> Valores de Baremo para dimensión Absorción .....	59
<b>Figura 8:</b> Valores de Baremo para variable Engagement.....	59
<b>Figura 9:</b> Valores de Baremo para dimensión Liderazgo transformacional.....	60
<b>Figura 10:</b> Valores de Baremo para dimensión Liderazgo transaccional.....	60
<b>Figura 11:</b> Valores de Baremo para dimensión Liderazgo Laizzes-fire.....	61
<b>Figura 12:</b> Resultados indicador Carisma.....	63
<b>Figura 13:</b> Resultados indicador Estimulación intelectual .....	64
<b>Figura 14:</b> Resultados indicador Motivación inspiracional.....	65
<b>Figura 15:</b> Resultados indicador Consideración individualizada .....	66
<b>Figura 16:</b> Resultados dimensión liderazgo transformacional .....	67
<b>Figura 17:</b> Resultados indicador Recompensa contingente.....	68
<b>Figura 18:</b> Resultados del indicador dirección por excepción.....	69
<b>Figura 19:</b> Resultados dimensión Liderazgo transaccional .....	70
<b>Figura 20:</b> Resultados dimensión Liderazgo laissez faire .....	71
<b>Figura 21:</b> Resultados dimensión Vigor .....	72
<b>Figura 22:</b> Resultados dimensión de Dedicación .....	73
<b>Figura 23:</b> Resultados dimensión Absorción.....	74
<b>Figura 24:</b> Resultados variable Engagement .....	75



## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

<b>INEI</b>	Instituto Nacional de Estadística e Informática
<b>MEF</b>	Ministerio de Economía y Finanzas
<b>MOF</b>	Manual de Organizaciones y Funciones
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>POI</b>	Plan Operativo Institucional
<b>RIT</b>	Reglamento Interno de Trabajo



## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo identificar la relación de estilos de liderazgo de los funcionarios públicos con el engagement laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, Periodo: 2019. La investigación fue de tipo cuantitativa, y tuvo un alcance descriptivo-correlacional para medir el nivel de relación de las dos variables de estudio; el diseño fue no experimental de corte transversal y el método utilizado fue el deductivo. La información fue recolectada por medio de la técnica de investigación: la encuesta, por lo cual se tuvo dos instrumentos, el primero el Cuestionario Multifactorial Leadership Questionarie de 34 Ítems y el segundo el cuestionado Utrecht Work Engagement Scale de 17 Ítems; estos instrumentos fueron aplicados a una muestra de 204 trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román. Respecto a la operacionalización de las variables, se tuvo que la variable de estilos de liderazgo se dimensiono en tres tipos: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire; y para la variable de engagement, se midió a través de tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Los resultados de la investigación muestran que los tres estilos de liderazgo están presentes en los directivos de la municipalidad, donde el liderazgo transaccional es el que muestra mayor grado de ejercicio; por otro lado, el nivel de engagement de los trabajadores es en mayoría alto; y que finalmente, de acuerdo al procesamiento de datos, las pruebas de correlación muestran que existe correlación significativa ( $p < 0.01$ ) entre los tres estilos de liderazgo y el engagement.

**Palabras Clave:** Engagement, estilos de liderazgo, liderazgo laissez faire, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional



## ABSTRACT

The objective of this research was to identify the relationship of leadership styles of public officials with the labor Engagement of public servants of the Provincial Municipality of San Román, Period: 2019. The research was quantitative, and had a descriptive scope-correlational to measure the level of relationship of the two study variables; the design was non-experimental, cross-sectional and the method used was deductive. The information was collected through the research technique: the survey, for which there were two instruments, the first the Multifactorial Leadership Questionnaire of 34 Items and the second the questioned Utrecht Work Engagement Scale of 17 Items; These instruments were applied to a sample of 204 workers from the San Román Provincial Municipality. Regarding the operationalization of the variables, the leadership styles variable was divided into three types: transformational leadership, transactional leadership and laissez faire leadership; and for the engagement variable, it was measured through three dimensions: vigor, dedication and absorption. The results of the investigation show that the three styles of leadership are present in the directors of the municipality, where transactional leadership is the one that shows the highest degree of exercise; on the other hand, the level of engagement of the workers is mostly high; and that finally, according to data processing, the correlation tests show that there is a significant correlation ( $p < 0.01$ ) between the three leadership styles and engagement.

**Key Words:** Engagement, leadership styles, laissez faire leadership, transactional leadership, transformational leadership



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización es un conjunto de elementos interrelacionados para alcanzar alguna o varias metas (Wehrich et al., 2017); en tal sentido las organizaciones requieren de un líder capaz de organizar y coordinar todos los elementos para alcanzar metas fijadas en común. La importancia del liderazgo radica en que es la base para guiar una organización; la supervivencia de ésta depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas trazadas (Chiavenato, 2006). La organización puede poseer una buena planificación, pero sucumbir ante la falta de liderazgo y, por último, aunque la organización carezca de planificación puede sobrevivir gracias a la presencia de un buen líder. Esta percepción y sentimiento de liderazgo puede variar aun cuando todas las oficinas tienen las mismas características administrativas y estructurales. En tal sentido el liderazgo es un concepto globalizador, con el que se hace referencia al conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas.

En la actualidad se espera que las instituciones públicas del gobierno sean eficientes en cuanto al servicio que brindan a la población en general; así mismo en cuanto a la gestión de proyectos de inversión y la administración de recursos, donde lo más importante es tener un compromiso con la sociedad al estar al mando de la administración de diversos recursos económicos, tecnológicos, humanos, etc.



Con los que deberán hacer posible los objetivos y las metas propuestas en los documentos de gestión institucional mediante los funcionarios públicos y servidores públicos que laboran en las oficinas y áreas que conforman la institución.

Contribuyendo a ello Redacción Gestion (2015) nos dice que el principal problema de las organizaciones es la falta de compromiso laboral o engagement en los colaboradores, donde un 50% de los ejecutivos considera como muy importante a esta problemática y entre otras tendencias con mayor relevancia son las brechas de liderazgo que se generan internamente.

Es por ello, que esta investigación se realiza con la finalidad de identificar la relación entre los estilos de liderazgo basado en el modelo de alcance pleno y el engagement.

Las investigaciones del engagement aún están en proceso de desarrollo; sin embargo, esta representa un estado de compromiso laboral (afectivo - cognitivo), esto quiere decir cuando todo el trabajo que se realiza es de la mejor manera posible siendo eficaces y eficientes en lo que realmente les apasiona logrando así una mejora en los resultados laborales.

Las entidades públicas, no se encuentra exentas a esto, ya que son una parte fundamental para el crecimiento y desarrollo, más aún la Municipalidad Provincial de San Román que es una fuente esencial para el desarrollo social, económico y político de la ciudad de Juliaca; por tanto, no solo es necesario contar con empleados con una sólida formación, sino que sean capaces de comprometerse laboralmente, conservando la satisfacción hacia su trabajo.



Ahora los servidores públicos de las municipalidades, realizan actividades relacionadas con la administración y gestión pública, además de asesoramiento, planificación para la resolución documentaria, ellos toman gran parte del tiempo de su jornada laboral, esto se constituye en una labor estresante para los servidores y funcionarios públicos.

La carga laboral solo permite breves descansos durante el día, significa esto que se vuelve crucial la adecuada gestión del tiempo, priorizando, delegando, haciendo planificación de las actividades, para no perder el tiempo en situaciones poco relevantes; es así que surgió la necesidad de conocer cuál es el nivel de engagement de los servidores públicos.

De la misma manera se debe conocer el estilo de liderazgo que vienen aplicando los funcionarios públicos de la municipalidad que vendrían a ser el Alcalde y el Gerente Municipal (Jara, 2018), permitiendo conocer más al detalle en las dimensiones de vigor, dedicación y absorción, cabe resaltar que la presente investigación está centrada en la problemática actual y en base a los actos observados.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **Pregunta General**

¿Cuál es la relación de los estilos de liderazgo con el Engagement laboral en la Municipalidad Provincial de San Román, Periodo: 2019?

### **Preguntas Específicas**

- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo practicados por los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román?



- ¿Cuál es el nivel de Engagement Laboral que poseen los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román?
- ¿Cómo se puede mejorar el estilo de liderazgo practicado por los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román?

### **1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

Teniendo en cuenta que una hipótesis es un enunciado no verificado el cual una vez refutado o confirmado dejará de ser hipótesis y sería un enunciado verificado (Arias, 2020); por lo tanto, la hipótesis es una conjetura científica que requiere una contrastación con la experiencia. Para el desarrollo de esta investigación se plantean las siguientes hipótesis.

#### **1.3.1. Hipótesis General**

Existe relación entre los estilos de liderazgo de los funcionarios públicos y el Engagement laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, Periodo: 2019.

#### **1.3.2. Hipótesis Específicas**

- Los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román ejercen con mayor intensidad un estilo de liderazgo transaccional.
- Los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román poseen en su mayoría un nivel bajo de engagement laboral.
- Es factible proponer lineamientos orientados a mejorar el estilo de liderazgo practicado por los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román.



#### 1.4. JUSTIFICACIÓN

A nivel global las organizaciones se enfrentan a constantes cambios que involucran la mejora de sus procesos internos para ofrecer un óptimo servicio. La organización pública donde se lleva a cabo el trabajo de investigación no es ajena a esta coyuntura.

Actualmente tiene el gran reto de generar estrategias que fortalezcan el capital humano como base de la sostenibilidad de la organización y al éxito del logro de objetivos. Existen investigaciones previas que indican que las organizaciones que fomentan el liderazgo y los colaboradores comprometidos tienen una predisposición a ejecutar labores orientadas al logro de objetivos.

En este sentido, y bajo esta perspectiva teórica, mediante la presente investigación se buscó identificar la relación de estilos de liderazgo de los funcionarios públicos con el Engagement laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, Periodo: 2019, sabiendo que esta se caracteriza por ser una buena guía para la organización hacia el logro de sus objetivos institucionales, en la actualidad existen diferentes modelos de liderazgo que tienen base en la percepción de los servidores públicos. La ejecución de la investigación logro mostrar la situación actual de la municipalidad de San Román mediante el estudio del modelo de liderazgo y su relación con el engagement laboral, de manera que ello permitirá tomar las decisiones necesarias, ya que sus efectos se verán reflejados en el logro de los objetivos institucionales y en el servicio que ofrece a la población e instituciones afines.

Por consiguiente, esto significaría un gran aporte para la municipalidad, específicamente al área de Recursos Humanos y al área de alta dirección para la toma de



decisiones; por lo tanto, los resultados incluyen un plan de reingeniería y mejora continua de procesos que son factibles, viables y de aplicación inmediata.

## **1.5. OBJETIVOS**

De acuerdo a los planteamientos realizados como fundamento del problema en base a los actos observados se formularon los objetivos que fueron la base para realización de la investigación.

### **1.5.1. Objetivo General**

Identificar la relación de estilos de liderazgo de los funcionarios públicos con el Engagement laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, Periodo: 2019.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los estilos de liderazgo que son ejercidos por los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román.
- Conocer el nivel de Engagement Laboral que poseen los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román.
- Proponer lineamientos orientados a mejorar el estilo de liderazgo practicado por los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

En este punto el estudio ha considerado las conclusiones de investigaciones, que por lo menos analiza una de las categorías que involucra este trabajo; las mismas que están organizadas a nivel internacional, nacional y local.

##### 2.1.1. A nivel internacional

Herrera & Álvarez (2019), presentan un artículo denominado: “El engagement en las organizaciones: caso de un municipio en Ecuador”; tuvo por objetivo de investigación: indagar sobre las diversas variables que afectan al individuo a tener un mayor o menor grado de engagement hacia la organización; el tipo de estudio es de metodología cuantitativa; y respecto a la técnica e instrumento de investigación utilizó el cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2003) que fue aplicado a 180 empleados pertenecientes al Municipio de Juján. Se obtuvo como conclusión en base a los resultados que es muy difícil mantener buenos niveles de engagement en instituciones del estado que se encuentran en constante cambios, llenas de inestabilidad y falta de motivación.

Gómez et al. (2019), en su tesis titulada: “Evaluación del engagement en trabajadores de la salud en Uruguay a través de la escala Utrecht de engagement en el trabajo (UWES)”; tuvo por objetivo de investigación: examinar las propiedades psicométricas de la versión en español de la escala Utrecht de engagement en el trabajo (UWES) en su versión de 17 ítems para la evaluación de trabajadores de la salud en Uruguay; el tipo de estudio es Cuantitativa y respecto a la técnica e instrumento de



investigación utilizó Instrumento fue la Escala Utrecht de engagement (UWES) en su versión de 17 ítems que fue aplicado a 1324 trabajadores de ambos sexos. Los autores luego del trabajo obtuvieron como resultado que ña evidencia de este estudio sugiere que la versión en español del UWES-17 puede ser un instrumento válido y confiable para la medición del compromiso y sus tres factores en los trabajadores de salud en Uruguay.

Tripiana & Llorens (2015), presenta un artículo titulado: “Fomentando empleados engaged: El rol del líder y de la autoeficacia”; tuvo por objetivo de investigación: Analizar el papel del liderazgo de apoyo y de la autoeficacia en el desarrollo del engagement en el trabajo; el tipo de estudio es cuantitativo y respecto a la técnica e instrumento de investigación utilizó la encuesta y el cuestionario RED, con analisis estadístico de Ecuaciones Estructurales que fue aplicado a 271 empleados pertenecientes a la administración pública. Los autores luego del trabajo obtuvieron como resultado que los Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) mostraron que, la autoeficacia media la relación entre el liderazgo y el engagement en el trabajo en el personal de la Administración Pública. Específicamente el liderazgo se relacionó de forma positiva y significativa con la autoeficacia, que a su vez se relacionó de manera positiva y significativa sobre el engagement.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Perez & Valderrama (2018), en su tesis titulada: “Estilos de liderazgo, felicidad y su relación con el Engagement en una organización del Gobierno Regional de Arequipa - Autodema - Majes Siguas”; tuvieron por objetivo de investigación: Analizar la relación entre estilos de liderazgo y la felicidad con el engagement en la empresa pública AUTODEMA; el tipo de estudio es cuantitativa y correlacional, transversal de tipo



descriptivo; y respecto a la técnica e instrumento de investigación se utilizó el cuestionario de liderazgo CELID-A y el UWES-17 a directivos y la escala de felicidad de Reynaldo Alarcón y el UWES-17 a los operarios que fueron en total 170 trabajadores. Los autores luego del trabajo obtuvieron como resultado que existe una relación de forma positiva entre liderazgo transformacional con el vigor del engagement ( $r=0.568$ ;  $p<0.05$ ). Siendo el carisma la que presenta una relación significativa con el engagement ( $r=0.669$ ;  $p<0.05$ ) y con el vigor ( $r=0.682$ ;  $p<0.05$ ), por lo que se infiere que los directivos que poseen mayores niveles de carisma presentan un considerable engagement de manera general y de manera específica en el vigor.

Jaramillo (2018), en su tesis titulada: “Liderazgo transformacional y engagement laboral en colaboradores de una empresa financiera del distrito de San Isidro, 2018”; tuvo por objetivo de investigación: Identificar la relación entre liderazgo transformacional y engagement laboral en colaboradores de una empresa financiera del distrito de San Isidro, 2018; el tipo de estudio es de enfoque cuantitativo, alcance correlacional y respecto a la técnica e instrumento de investigación utilizó se utilizó la escala de liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin, el cual consta de 15 ítems y el Utrecht Work Engagement Scale, utilizando la escala de 15 ítems, la escala también se presenta de 17 y 9 ítems, esto fue aplicado a una muestra de 150 colaboradores. Los resultados concluyeron que existe correlación directa, alta y muy significativa entre las variables liderazgo transformacional y engagement laboral ( $r = 0.900$ ), es decir, a mayor liderazgo transformacional, mayor engagement laboral. Así mismo, el nivel de liderazgo transformacional y engagement laboral que predomina en la investigación fue el nivel medio.



Vela (2018), en su tesis titulada: “Estilos de liderazgo y engagement en trabajadores de una empresa textil-retail del distrito de San Luis, 2018”; tuvo por objetivo de investigación: describir la relación que existe entre los Estilos de liderazgo y el engagement en los trabajadores de una empresa textil-retail del Distrito de San Luis; el tipo de estudio es tipo descriptivo correlacional, de diseño no experimental-transversal y respecto a la técnica e instrumento de investigación utilizó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) de Castro Solano, Nader y Casullo elaborado en el año 2004 basado en la teoría de Bass y Avolio planteado en 1994, y la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES) de Wi que fue aplicado a 220 colaboradores de ambos sexos, entre las edades de 19 a 50 años. Los resultados muestran que el estilo transformacional se relaciona positivamente y de manera significativa con la dimensión vigor con un valor de 0,669, dedicación con una puntuación de 0,812 y por último la dimensión absorción con un valor de 0,781; Asimismo se encontró relación positiva y significativa entre el estilo transaccional y la dimensión vigor con un puntaje de 0,661, dedicación con el 0,828 y la dimensión absorción con el valor de 0,828. Por último se halló relación no significativa pero negativa con el estilo laissez faire y las dimensiones del engagement.

De Lama & Estrada (2016), en su tesis titulada: “Engagement laboral y liderazgo de servicio : el rol mediador de los recursos laborales en una empresa de servicios”; tuvo por objetivo de investigación: Determinar si el liderazgo de servicio predice significativamente el engagement; el tipo de estudio es cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional. y respecto a la técnica e instrumento de investigación se utilizó la técnica de la encuesta, y los instrumentos fueron desarrollados considerando el modelo de engagement sobre la teoría de demanda y recursos laborales (JD-R) de Demerouti et al. 2001; Bakker y Demerouti 2006, y el modelo de liderazgo de servicio



de Van Dier, estos instrumentos fueron aplicados a 425 trabajadores. Los autores determinaron que existe una relación de predicción entre el liderazgo de servicio y el engagement, es decir, a mayor nivel de liderazgo de servicio habrá mayor nivel de engagement en los trabajadores; pero cuando se tiene la mediación de los recursos laborales (retroalimentación, apoyo social y autonomía), la relación entre el liderazgo de servicio y engagement, desaparece, y los recursos laborales incrementan el nivel de engagement en los trabajadores.

Díaz (2016), en su tesis titulada: “Engagement entre dos instituciones financieras de Chiclayo 2016 engagement en el trabajo (UWES)”;

tuvo por objetivo de investigación: determinar la diferencia de engagement de trabajadores de dos instituciones financieras de Chiclayo; el tipo de estudio es cuantitativo-básica, y diseño no experimental con método de comparación a posteriori y respecto a la técnica e instrumento de investigación utilizó el Cuestionario de Implicación con el trabajo o compromiso con la organización (UWES) de Hallberg y Schaufeli de 1999, que fue aplicado a una muestra de 200 trabajadores del banco privado y aproximadamente 150 trabajadores del Banco estatal de la ciudad de Chiclayo. La autora luego del trabajo obtuvo como resultado que existe diferencias estadísticamente significativas de engagement entre la financiera pública y la financiera privada con una significancia de  $p < 0,01$ , siendo los trabajadores de la financiera pública quienes presentan menor engagement a comparación de los trabajadores de la financiera privada.

### **2.1.3. A nivel local**

Medina (2021), en su tesis titulada: “Engagement en la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, periodo 2020”;

tuvo por objetivo de investigación: Determinar la relación del engagement en la satisfacción



laboral del personal de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, periodo 2020; el tipo de estudio es de enfoque cuantitativo, cuyo alcance de investigación fue tipo descriptivo – correlacional y tuvo un diseño no experimental de corte transversal; y respecto a la técnica e instrumento de investigación utilizó dos cuestionarios, el primero fue UWES – Utrecht Engagement Scale conformado por 17 ítems planteado por Bakker y Shaufeli, agrupados en tres dimensiones: vigor, dedicación, y que fue aplicado a una muestra de 132 trabajadores elegidas bajo muestreo estratificado de una población de 201. Como resultado se obtuvo un 0,699\*\* de coeficiente de correlación de Pearson con un nivel de significancia  $p=0.000$ , por lo tanto existe relación entre las variables de estudio.

Coarite & Masco (2020), en su tesis titulada: “Clima laboral y engagement organizacional de los trabajadores de una municipalidad provincial, Puno 2020”; tuvo por objetivo de investigación: determinar la relación que existe entre el Clima laboral con el engagement organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de san Antonio de Putina, Puno 2020; el tipo de estudio es correlacional, con un diseño no experimental y transversal y respecto a la técnica e instrumento de investigación utilizó la escala clima laboral CL-SPC para la variable clima laboral, y test de engagement encuesta de bienestar y trabajo (UWES) para la variable engagement. Estos cuestionarios fueron aplicados a una muestra de 124 trabajadores de la municipalidad bajo estudio. La autora luego del trabajo obtuvo resultados que evidencian que la relación entre el clima laboral y el engagement organizacional de los trabajadores de una municipalidad, viene hacer una correlación positiva, directa y media de  $Rho = 0.509$ .

Quispe (2017), en su tesis titulada: “Motivación y Engagement Laboral en Piscis Mg Consultores contratistas Generales SRL Juliaca Puno 2017”; tuvo por objetivo de



investigación: Determinar la relación que existe entre la motivación y el Engagement laboral en la Empresa Piscis Mg Consultores Contratistas Generales S.R.L Juliaca Puno, 2017; el tipo de estudio fue descriptivo correlacional, con diseño no experimental y de corte transversal. La variable motivación se evaluó a través de las dimensiones necesidad fisiológica, necesidad de autorrealización, necesidad de seguridad, necesidad social y necesidad de; y respecto a la técnica e instrumento de investigación se utilizó la encuesta con un cuestionario conformado por 65 Ítems para medir ambas variables, este cuestionario fue aplicado a 30 trabajadores de la empresa bajo estudio. La autora obtuvo como resultado que los análisis estadísticos con la prueba Rho Spearman muestran un coeficiente de correlación de 0.841\*\* con un nivel de significación bilateral de 0.000, que por ser menor a 0.05, se acepta que existe relación entre la motivación y engagement laboral.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. Estilos de Liderazgo**

#### **Liderazgo**

De acuerdo a Porter (2008), el liderazgo es la influencia que ejerce una persona en un grupo para que cumplan determinadas tareas que encaminen a lograr un objetivo general. Este tipo de influencia se asocia a nivel corporativo con el liderazgo formal que posee la alta gerencia, de tener mecanismos por los cuales puede ejercer presión sobre sus subordinados para asegurar el adecuado desempeño de sus tareas.

El liderazgo es un tema con mayor controversia y de mayor análisis por parte de las carreras profesionales relacionadas a la gestión pública y ciencias de la administración, donde se genera una serie de interrogantes ¿El líder nace o se hace? ¿Liderazgo mito o realidad? Por lo tanto, para poder conocer con una mayor profundidad



la materia debemos tener claros los conceptos para ello tomaremos en cuenta a tres autores que definen al liderazgo como:

Según Aktouf (2009) el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación por un líder, que influye en sus subordinados para que estos logren los objetivos previstos.

Un análisis de las citas nos revela el liderazgo desde diferentes perspectivas que son formuladas abarcando no solo la función que el líder cumple frente a sus colaboradores yendo hasta el punto de que el liderazgo deberá de buscar la satisfacción de las necesidades frente a condiciones y/o situaciones que no están proyectadas donde el líder deberá establecer una conexión con los colaboradores.

Uno de los tipos de liderazgo que puede actuar como motor de la autoeficacia es el liderazgo de apoyo o el liderazgo transformacional. Este se define como aquel estilo de dirigir en que el líder, amplía y eleva los intereses de sus empleados, y además estos líderes generan la conciencia y aceptación de los objetivos y la misión del grupo, posponiendo propios intereses a los intereses del colectivo (Bass, 1985).

Los líderes de apoyo y transformacionales tienen el potencial de influir en el bienestar psicológico de los empleados por las características de estos líderes concretamente, son fuentes de apoyo social, de feedback, es un clarificador de rol, y hacen que los seguidores perciban un alto grado de justicia y de equidad a través de la proporción de recursos tanto materiales como sociales/emocionales (Ipinza, 2010).

Diferentes investigaciones han puesto de manifiesto que el liderazgo actúa como un recurso laboral de tipo social muy potente. Concretamente, se ha mostrado evidencia de que el liderazgo transformacional disminuye el riesgo de enfermedad coronaria, así



como el estrés laboral y el burnout. Pero, además, aumenta el bienestar es un impulsor de la congruencia de metas, de la claridad del puesto y de la satisfacción laboral, de la confianza, de la justicia percibida y de los sentimientos de control, afectos positivos y engagement. Además, desarrolla empleados saludables, mejora el desempeño extra e intra rol de los equipos.

### **El líder nace o se hace**

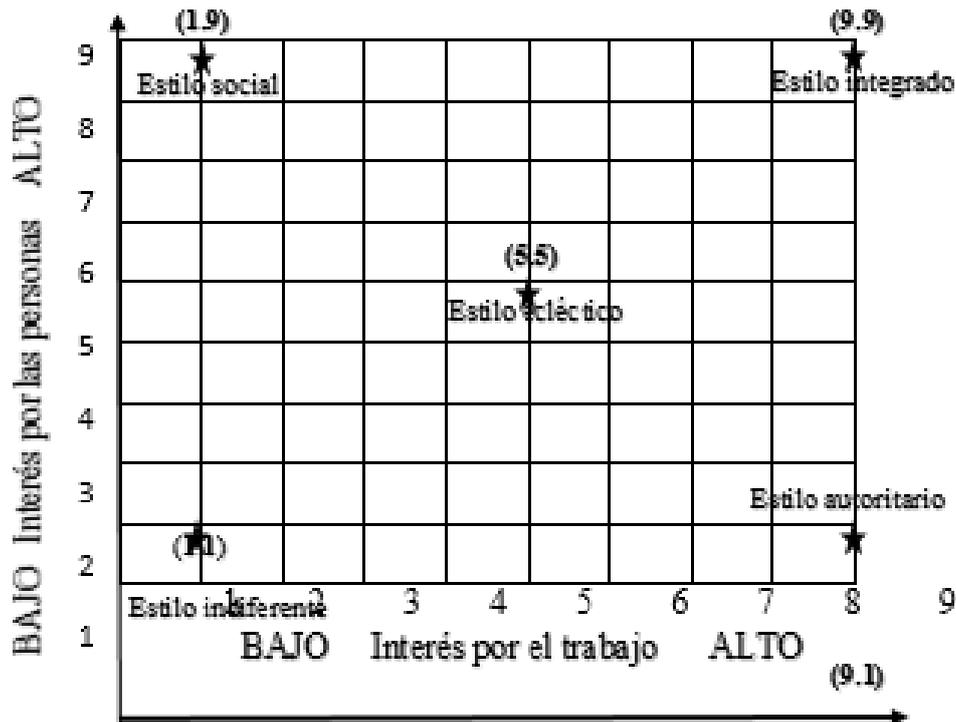
La interrogante más polémica en torno a cómo se forma un líder radica en que si los rasgos de un buen líder son genéticos o son adquiridos en el tiempo durante su vida. Al respecto Fishman (2000) sostenía que antiguamente se creía que el líder debía nacer, y este nacimiento estaba asociado a una dinastía, es decir los reyes heredaban su gobierno a sus hijos, quienes por sus afinidades genéticas deberían tener los dotes necesarios para asumir los gobiernos que les correspondía; no obstante, con la caída de los reinos y dinastías, y la posterior aparición de la democracia y la meritocracia, se vio el auge de líderes que aparecían con cualidades sin necesariamente tener un origen o descendencia de un líder padre. De manera que muchos este autor sostiene que las condiciones de bajo como crecía el líder, sumado a su formación y otros factores pueden construir un buen líder.

### **Estilos de liderazgo**

Es la forma como los líderes dirigen a sus colaboradores. Es un estilo personal, forma o método con que el jefe ejerce la autoridad y de igual forma también cómo se manifiestan las relaciones entre jefes y subordinados, se pueden expresar en varios tipos de estilos (Ojeda, 2017).

## Tipos de estilos liderazgo

Una forma clásica de típica los estilos de liderazgo es ver que orientación toma la dirección. En ese sentido Blake & Mouton (1962) exponen cinco estilos de liderazgos basados en la orientación a las personas o la orientación al trabajo.



**Figura 1:** Malla gerencial de Blake y Mouton.

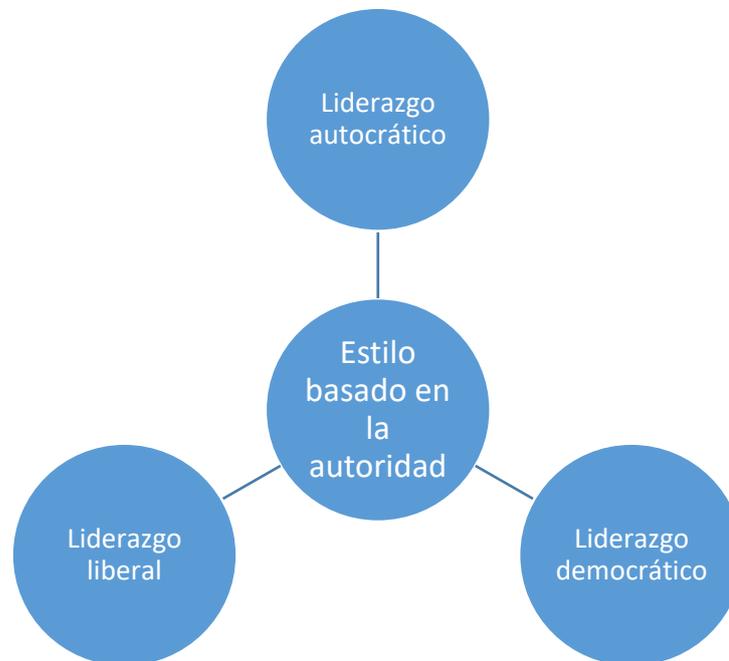
Como se puede deducir de la Figura 1, los estilos de liderazgo se determinan por el énfasis que el líder, en este caso, la autoridad educativa, le da a las dos dimensiones. Siguiendo a Cano (2017) e interpretando la teoría de Blake & Mouton (1962), los estilos son los siguientes:

- **Estilo indiferente o evasivo (1.1):** La preocupación por parte del líder es mínima respecto del trabajo que debe realizar, así como respecto de las personas.



- ***Estilo dedicado o estilo autoritario (9.1)***: Se parte de la premisa que en toda organización existe la colisión entre los objetivos de la institución y las necesidades de los empleados, en este caso de los docentes. Por eso, la autoridad considera que él debe asumir la responsabilidad de planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades.
- ***Estilo social o protector (1.9)***: Este estilo parte de la premisa que el interés por la producción está en contra de las necesidades de los trabajadores. Por consiguiente, la autoridad con este estilo asume que se debe atender fundamentalmente las necesidades de los trabajadores, aunque se tenga que sacrificar el trabajo y los objetivos que se deben alcanzar.
- ***Estilo ecléctico o mediocre (5.5)***: Se parte del supuesto que, entre las dos dimensiones, el trabajo y la gente, existe una moderada contradicción y, por lo tanto, hay que abordar regularmente ambos factores. Una autoridad con este estilo muestra preocupación moderada por el trabajo, así como por los empleados, es decir, toda su actuación es en términos medios.
- ***Estilo integrado o líder de equipo (9.9)***: Se parte de la premisa de que entre los dos factores no existe contradicción, es decir, no hay colisión negativa entre el interés por el logro de las metas laborales con el interés por la atención de las necesidades de los trabajadores. Más bien, existe complementación recíproca. Por lo tanto, el líder con este estilo integra los dos factores buscando una alta productividad y una alta satisfacción y motivación de los trabajadores. Este estilo, por eso, también es conocido como el estilo ideal.

Otra tipología clásica de los estilos de liderazgo se asocia al uso de la autoridad, y por ello según Ojeda (2017) se destacan los siguientes tipos:



*Figura 2: Estilo de liderazgo basados en la autoridad*

### **Liderazgo transformacional**

Este tipo de liderazgo es aquel que provoca un cambio o transformación en los individuos (Bass, 1985). Este proceso implica que el líder mediante su forma de dirección influye en sus subordinados para lograr que mejoren su desenvolvimiento dentro del trabajo.

De acuerdo a Maquera (2009) el liderazgo transformacional se caracteriza por cinco componentes:

- La influencia idealizada conductual: que se da cuando el líder muestra integridad y los empleados muestran respecto por su cualidad.
- Influencia idealizada atribuida: se relaciona al carisma que tiene el líder para relacionarse y ganarse la confianza de su personal.



- **Motivación inspiracional:** en este caso el líder se preocupa por actuar como un referente frente a los trabajadores, de esta forma este tipo de motivación orienta a los subordinados a través de la acción, edificando confianza e inspirando la creencia sobre una causa.
- **Estimulación intelectual:** se refiere a estimular el esfuerzo de los seguidores para ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas.
- **Consideración individualizada:** en este caso el líder genera un clima donde existen oportunidades de aprendizaje, tomando en cuenta las necesidades de los miembros del equipo, promueve la comunicación constante y recíproca entre los miembros del equipo y de esta forma el personal siente que son tratados como seres humanos y no solamente como elementos de un sistema.

### **Liderazgo transaccional**

Este tipo de liderazgo se da como una conducta de reforzamiento contingente hacia el personal que cumple sus metas; es decir, solo se dará la recompensa si antes se consiguió lo esperado. Bajo este liderazgo, el líder y su personal se ponen de acuerdo para asumir roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas y objetivos asignados; por lo cual bajo este liderazgo inicialmente el subordinado conoce con claridad que es lo que recibirá por realizar la tarea de manera satisfactoria y conoce también que consecuencias tendrá si la tarea asignada no es completada (Maquera, 2009).

Según Bass (1985) el proceso de liderazgo transaccional se basa en el ciclo de intercambio que se da en tres etapas:



- Primera Etapa: El personal y el líder, de manera separada, perciben que el uno necesita del otro para cumplir sus necesidades o culminar la tarea encomendada. Cada uno conoce el potencial instrumental del otro.
- Segunda Etapa: El líder aclara al seguidor que es lo que debe hacer para completar la transacción, para obtener la recompensa material o psicológica, o para satisfacer sus necesidades. Por otra parte, si la tarea no es completada exitosamente, el líder tomara acción correctiva.
- Tercera Etapa El empleado recibe una recompensa o evita el castigo, lo que corresponda con el desempeño acordado.

### **Liderazgo laissez faire**

“Laissez faire” es un término que nombre proviene de una expresión en francés que significa “déjalo ser”. Esto quiere decir que los líderes que siguen este estilo, le dan una gran libertad laboral a sus colaboradores y les pueden confiar la toma de decisiones importantes (Ojeda, 2017).

De esta forma este estilo de liderazgo describe a líderes que muestran poca preocupación, tanto por el grupo o por la tarea encomendada, procuran no involucrarse en el trabajo del grupo; constantemente están evadiendo la responsabilidad del resultado obtenido; permanentemente confieren libertad absoluta para que el grupo trabaje según sus criterios y tomen las decisiones correspondientes; este líder proporciona información solo cuando lo solicitan y confiere poder para que el grupo se organice de acuerdo con el parecer de ello (Maquera, 2009)

Es importante entender que muchos autores no consideran al Liderazgo laissez faire como un estilo de liderazgo puesto que no se estaría ejerciendo dirección sobre los subordinados. Pero el líder es quien de acuerdo a las contingencias decide cuanta



dirección aplicar en sus subordinados; recordemos la teoría X y Y (Chiavenato, 2016) donde cuando se tiene un grupo de trabajadores tipo Y, son trabajadores con alto potencial que no requieren mucho control, y están lo suficientemente preparados y motivados para alcanzar los objetivos de la empresa que les corresponde a sus funciones.

### **MLQ – Multifactorial Leadership Questionnaire**

El modelo pionero de liderazgo de alcance pleno por Bass (1985), llamado así al incluir la mayor parte de los estilos y factores conocidos, tuvo su origen en un estudio piloto diseñado para comprobar si el concepto transformacional tenía sentido en organizaciones complejas donde inicialmente se aplicó una encuesta abierta a 70 ejecutivos para que describieran al líder que se acercaba más a la descripción transformacional proporcionada.

Entre los elementos más recurrentes se encontró la elevación y cambio en la motivación y consciencia de los seguidores, así como la confianza, admiración, respeto, lealtad y fuerte simpatía que despertaban, a todo ello el resultado arrojó en principio siete factores para las dos (Bass, 1985), pero como el número de casos era pequeño, para incrementar la confiabilidad, a la muestra de 104 se sumaron 72 casos más de oficiales. De las cuales la dimensión transaccional y transformacional fueron desarrollándose al transcurrir los años, mientras que la dimensión de pasiva-evasiva se generó en el 2009 a partir de los constructos de las dos dimensiones; cabe resaltar que este modelo engloba resultados. Los factores se han mantenido más o menos estables, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la recompensa contingente no han sufrido modificación ya que reiteradamente han surgido como factores independientes.

La última revisión el modelo de liderazgo de alcance pleno comprende tres constructos mayores tratados como dimensiones o estilos de liderazgo: pasivo-evasivo,



transaccional y transformacional (Avolio & Bass, 2004) donde el primero conformado por la dirección por excepción pasiva y laissez-faire. seguidamente el segundo, por la recompensa contingente y la dirección por excepción activa; y, el tercero, por la influencia idealizada como atribución y como comportamiento, motivación por inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Todas estas dimensiones y componentes que lo integran fueron plasmados en un solo instrumento para su aplicación siendo este desarrollado por Avolio & Bass (2004) como el MLQ – Multifactorial Leadership Questionnaire que fue desarrollándose con el paso del tiempo hasta llegar a un instrumento consolidado, el cual se denomina MLQ – 5X denominado Multifactorial Leadership Questionnaire versión corta acorde con Ipinza (2010) que se tomó para esta investigación.

### **2.2.2. Engagement laboral**

#### **Definición**

Para hablar de engagement laboral, de compromiso o de fidelidad de los consumidores hacia una marca, organización o persona; deberemos de partir de una revisión de la terminología de la palabra, Valiente (2016) nos dice que el engagement laboral: Es un término Anglosajon que proviene de la palabra inglesa engate donde The Oxford English Dictionary lo define como ocupar, atraer o involucrar el interés o la atención de alguien. De la misma manera tomando en cuenta el origen etimológico proviene de la palabra francesa “engager”, basada en el vocablo francés “gage” que quiere decir compromiso; la voz original hace referencia a empeñar o dar algo a cambio.



Por lo tanto, en base a los conceptos que fueron formulados nos permite definir al engagement laboral como el compromiso laboral donde se ve involucrado el interés o la atención de una persona hacia alguna labor o trabajo específico.

Es así que Bobadilla et al. (2015) nos dicen que la traducción del vocablo engagement al idioma español es compleja, debido a que no existe un término que abarque la totalidad del concepto, al representar un estado multidimensional afecto -cognitivo donde la investigación todavía está en desarrollo y manifiesta la influencia de la psicología positiva.

Habiendo realizado la indagación correspondiente, al respecto de los planteamientos se consideró más conveniente abordar el engagement desde la perspectiva de los autores Schaufeli et al. (2002) puesto que plantea la definición más conocida y aceptada por la mayoría de investigadores donde el engagement es:

“Un estado afectivo positivo de realización, relativamente persistente, relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo específico”.

Reforzando al constructo anterior y permitiendo a esta investigación tener mayor comprensión integral del engagement laboral Prieto et al. (2008) nos dice que el engagement es definido como:

“Un estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía, vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral”.



## **Antecedente**

El antecedente más marcado del engagement es el modelo de necesidades psicológicas de Kahn, este autor en 1990 desarrolla un modelo para determinar los factores que inciden en el compromiso laboral. Donde identifica que los factores que logran el involucramiento de los empleados con el trabajo son: significación, seguridad psicológica y disponibilidad. La significación se atribuye al valor del rol que asume el empleado dentro de la organización, de manera que Kahn dijo que a mayor relevancia y desafío del rol se logra alta significancia; por su parte la seguridad está relacionado al medio social que rodea el trabajo, aquí se identifica la importancia del apoyo de los supervisores e incluso de los compañeros de trabajo para las labores que uno realiza; y finalmente la disponibilidad se refiere a las condiciones propias del trabajador como tiempo, capacidades que cuenta y que puede ofrecer para el desarrollo de su labor (De Lama & Estrada, 2016).

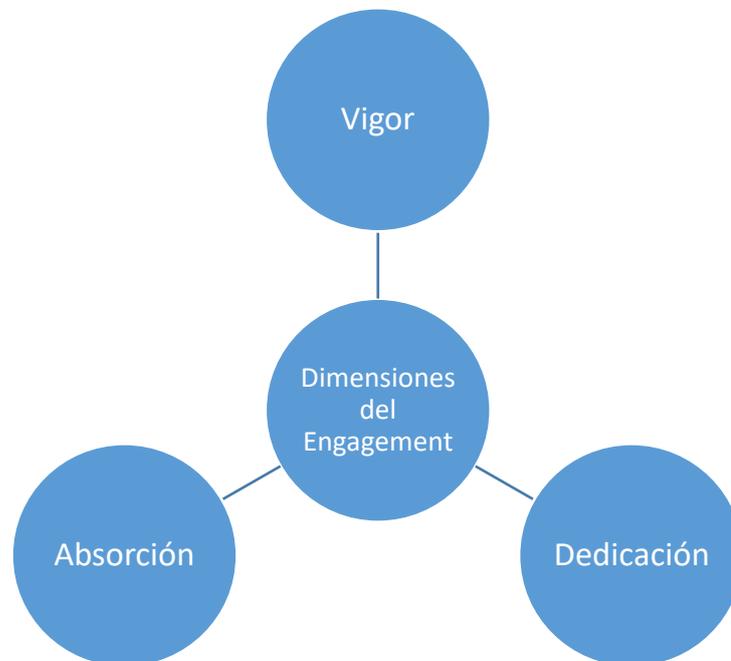
## **Factores que inciden en el Engagement**

De acuerdo a De Lama & Estrada (2016) son tres los factores que inciden en el engagement: contextuales, individuales y organizacionales.

Los factores contextuales son variables que están fuera de la organización o empresa; por lo general se refieren a variables macro económicas, sociales, políticas, y de otra orden que suceden y no se pueden controlar. Por otro lado, los factores individuales se asocian a la propia psicología de los trabajadores, es decir a su grado de motivación y a sus intereses. Y finalmente los factores organizacionales están vinculados a la misma empresa, a sus normas, a su clima institucional (Schaufeli et al., 2002).

## Dimensiones

Las dimensiones por las cuales se puede evaluar el engagement pertenecen al modelo de Schaufeli et al. (2002), que indica lo siguiente: vigor, dedicación y absorción.



*Figura 3: Dimensiones del Engagement*

**El Vigor:** se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino. De manera que un trabajador es vigoroso cuando demuestra mucha fortaleza física y mental adecuado para la labor que desempeña.

**La Dedicación:** Está relacionada la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Alguien es dedicado si está dispuesto a brindar su tiempo y energía en la labor que hace, incluso en condiciones no favorables o que requieran un sobre esfuerzo



**La absorción:** Ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo pasa volando y se tienen dificultades desconectar de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas. De esta forma un trabajador puede estar en un estado de absorción por alguna labor en partículas cuando entrega todo de si, por dicha labor, dejando todas las demás cosas en segundo plano, incluso dejando sus propias cosas personales.

### **Cuestionario UWE**

En el desarrollo de la teoría del engagement se fue realizando los planteamientos de distintos indicadores que permitieran realizar el levantamiento de la información en cada una de las dimensiones que posee siendo el vigor, la dedicación y la absorción es así que se genera el UWES que significa Utrecht Work Engagement Survey que vendría a ser una Encuesta para determinar la Escala Utrecht de Compromiso en el Trabajo.

Originalmente, el UWES contenía 24 ítems de los cuales nueve eran de vigor, 8 ítems de dedicación y su mayor parte consistía en frases escritas de forma positiva. Las que observamos a continuación, por ejemplo:

“Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar”.

Que correspondía al vigor versus

“me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar”.

Que correspondía al cansancio emocional y

“Estoy entusiasmado con mi trabajo”.



Que correspondía a la dedicación versus:

“Me he vuelto menos entusiasta respecto a mi trabajo”.

Estos ítems reformulados, fueron sustituidos por los ítems de vigor y dedicación originales, y se añadieron nuevos ítems de absorción para constituir el UWES – de 24 ítems. Después de la evaluación psicométrica en dos diferentes muestras de empleados y estudiantes, 7 ítems resultaron inconsistentes y fueron eliminados posteriormente, quedando solamente 17 los cuales estaban compuesto de 6 de vigor, 5 de dedicación y 6 de absorción. Esta versión del UWES, de 17 ítems está incluida en los anexos.

En los análisis psicométricos subsecuentes, se encontraron inconsistentes otros dos ítems, por lo que en algunos estudios también se utilizó una versión del UWES de 15 ítems. Esta información fue desarrollada en el manual de UWES para su mejor manejo generado por Schaufeli et al. (2002).

De acuerdo con la Teoría Social Cognitiva Bandura (2007) dice que el comportamiento de los empleados es el resultado de la combinación de recursos personales, la motivación y los recursos contextuales o ambiente social del trabajo donde el liderazgo puede considerarse una de las fuentes clave para desarrollar la autoeficacia en el trabajo y sus consecuencias positivas en el bienestar de los trabajadores y en el rendimiento.

### **2.2.3. Funcionarios y Servidores Públicos**

Según la Ley Del Servicio Civil (2013) definen al funcionario público y al servidor público dentro del grupo de servidores civiles, como:



“El Funcionario Público es un representante político o cargo público representativo, que ejerce funciones de gobierno en la organización del estado. Dirige o interviene en la conducción de la entidad, así como aprueba políticas y normas”.

Estos se clasifican en:

- a) Funcionario público. Es un representante político o cargo público representativo, que ejerce funciones de gobierno en la organización del Estado. Dirige o interviene en la conducción de la entidad, así como aprueba políticas y normas.
- b) Directivo público. Es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial.
- c) Servidor civil de carrera. Es el servidor civil que realiza funciones directamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.
- d) Servidor de actividades complementarias. Es el servidor civil que realiza funciones indirectamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.

Respecto al Servidor Público, es el servidor civil que realiza funciones directamente vinculadas al cumplimiento de funciones sustantivas y administración interna de la entidad. Las realiza a través del ejercicio de una función administrativa, la prestación de servicios públicos o la gestión institucional; está integrado por las personas que se han incorporado a una entidad para prestar servicios mediante concurso público de méritos



## **Normatividad en gestión de recursos humanos**

Existen diversas normas que regulan la prestación de servicios en la gestión pública, siendo las más importantes las siguientes:

### **Ley Orgánica de Municipalidades (LEY N° 27972)**

El régimen laboral los funcionarios y empleados de las municipalidades se sujetan al régimen laboral general aplicable a la administración pública, estos regímenes pueden ser normados bajo el D. Leg 276, D. Leg 728, CAS, SERVIR, servicios no personales. Así mismo en la ley se consigna que los obreros que prestan sus servicios a las municipalidades son servidores públicos sujetos al régimen laboral de la actividad privada.

### **Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público (Decreto Legislativo N° 276)**

La ley establece tres grupos ocupacionales de la Carrera Administrativa: profesionales, técnicos y auxiliares; la ley establece obligaciones que deben cumplir los servidores públicos, y estas son:

- a) Cumplir personal y diligentemente los deberes que impone el servicio público;
- b) Salvaguardar los intereses del Estado y emplear austeramente los recursos públicos;
- c) Concurrir puntualmente y observar los horarios establecidos;
- d) Conocer exhaustivamente las labores del cargo y capacitarse;



- e) Observar buen trato y lealtad hacia el público en general, hacia los superiores y compañeros de trabajo;
- f) Guardar absoluta reserva en los asuntos que revistan tal carácter, aun después de haber cesado en el cargo;
- g) Informar a la superioridad de los actos delictivos o de inmoralidad cometidos en el ejercicio de la función pública; y h) Las demás que le señalen las leyes o el reglamento.

### **Reglamento de la Ley de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público (D.S. N° 005-90-PCM)**

El reglamento establece medidas para garantizar los nombramientos y ascensos meritocrático; a saber, considera los siguientes aspectos:

- a) Los estudios de formación General;
- b) La capacitación específica; y
- c) La experiencia adquirida.

Frente a este aspecto de potencialidad de capacidades, el reglamento establece que las entidades públicas están obligadas a brindar capacitación inicial a los recién ingresados a la Administración Pública, este proceso de inducción constituye requisito básico para el inicio de la función pública.

### **Ley Marco Del Empleo Público (LEY N° 28175)**

Entre las disposiciones más importantes encontramos, sobre los deberes que todo empleado público debe cumplir:



- a) Cumplir su función buscando el desarrollo del país y la continuidad de las políticas de Estado.
- b) Supeditar el interés particular al interés común y a los deberes y obligaciones del servicio.
- c) Superarse permanentemente en función a su desempeño.
- d) Desempeñar sus funciones con honestidad, probidad, criterio, eficiencia, laboriosidad y vocación de servicio.
- e) Conducirse con dignidad en el desempeño del cargo.
- f) Respetar y convocar las instancias de participación ciudadana creadas por la ley y las normas respectivas

La ley establece que el sistema de ingreso y ascenso se basa en concurso de méritos. Respecto a las capacidades de los servidores, la norma conviene que la capacitación es un deber y un derecho del empleado público. Está orientada al desarrollo de conocimientos, actitudes, prácticas, habilidades y valores del empleado, para garantizar el desarrollo de la función pública y los servicios públicos, mejorar su desempeño laboral, propiciar su realización personal, técnica o profesional y brindar mejor servicio al usuario.

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

#### **Absorción**

Es una característica del trabajador que consisten en estar totalmente concentrado y felizmente absorto en el trabajo, por lo que el tiempo pasa rápidamente en medio del



horario laboral, y se tiene dificultades con desprenderse del trabajo (De Lama & Estrada, 2016).

### **Clima laboral**

Es un ambiente que se crea por la interacción de las personas en un entorno laboral, de esta forma este ambiente se caracteriza por las actividades, rutinas, y condiciones que se dan dentro de un espacio laboral (Koontz et al., 2012).

### **Compromiso laboral**

Es el grado con el cual los trabajadores están involucrados con su labor, y esto implica que estén también involucrados con los objetivos y valores de la empresa donde trabajan. Este compromiso se expresa en la forma de trabajar del empleado; de manera que un alto compromiso significa alguien motivado que pone todo el empeño para cumplir con sus funciones en favor de la organización (Koontz et al., 2012).

### **Dedicación**

Es un valor de los trabajadores que está fuertemente involucrado en el trabajo, y experimenta un sentido de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío (De Lama & Estrada, 2016).

### **Directivo público**

Es el servidor civil que desarrolla funciones de dirección o toma de decisiones dentro de un órgano estatal. Su nominación puede ser por carrera, concurso interno o nominación de una autoridad superior (Ley Del Servicio Civil, 2013)



## **Engagement**

El engagement es un estado mental laboral totalmente positivo y pleno que emerge del trabajo promovido por el vigor, la dedicación y la absorción que trasciende las circunstancias individuales y se transforma en una experiencia afectiva-cognitiva permanente (Vela, 2018).

## **Funcionario público**

Es un representante político que ejerce función de gobierno en la organización del estado. Por lo general su nominación se lleva por elecciones (Ley Del Servicio Civil, 2013)

## **Liderazgo**

Es la capacidad de dirigir personas hacia un objetivo. El liderazgo es necesario en todas las organizaciones por que se requiere que alguien conduzca con motivación a las personas (Chiavenato, 2016).

## **Liderazgo laizzer faire**

Este liderazgo indica que los líderes dejan mucha responsabilidad en sus empleados, de esta forma dejan influenciar en ellos y eluden procesos de supervisión constante, suponiendo que los empleados por si solos pueden cumplir sus tareas (Perez & Valderrama, 2018).



### **Liderazgo transaccional**

Es un tipo de liderazgo basado en los incentivos que pueden servir como motivador de trabajo para las personas que se pretende liderar (Perez & Valderrama, 2018).

### **Liderazgo transformacional**

Es el tipo de liderazgo donde el líder logra incrementar los niveles de moral y motivación en los empleados, logrando que estos desarrollen sus capacidades para entregar altos niveles de desempeño en sus tareas (Jaramillo, 2018).

### **Motivación laboral**

Es un proceso que estimula y dirige voluntariamente los comportamientos del personal hacia la realización de objetivos organizacionales, basados en el buen desempeño en sus funciones (Chiavenato, 2006).

### **Servidor civil**

Es el servidor que realiza funciones relativas a la gestión pública dentro de una entidad del estado (Ley Del Servicio Civil, 2013).

### **Vigor**

Es una característica del personal cuando este cuenta con altos niveles de energía y resistencia mental mientras trabaja, la voluntad de poner esfuerzo en el trabajo de uno, y la persistencia, incluso en medio de los obstáculos (De Lama & Estrada, 2016).



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

##### *Provincia de San Román*

La provincia de San Román es parte de la Región de Puno; se caracteriza por ser la provincia con la mayor cantidad de habitantes de dicha región, aproximadamente un total de 307 mil personas. Esta provincia se ubica en las coordenadas georeferenciales de: 15°29'27"S 70°07'59"O. Se compone de cinco distritos: Cabana, Cabanillas, Caracoto, Juliaca, San Miguel; siendo la ciudad de Juliaca la capital de la provincia.

Las actividades económicas que más se desarrollan en la provincia de San Román son el comercio y el agro; toda vez que esta provincia se constituye como un eje del flujo de productos que vienen y van hacia la frontera con el país de Bolivia.

##### *Municipalidad Provincial de San Román*

La Municipalidad Provincial de San Román, es una entidad de carácter local, que rige sobre la provincia del mismo nombre, este municipio está liderado por su Alcalde Profesor David Sucacahua y su Concejo Municipal que está conformado por los regidores, todos elegidos de forma democrática en un proceso electoral.

La Municipalidad de San Román tiene un total de 862 trabajadores, distribuidos en diversas gerencias y además en distintas oficinas de apoyo y consultoría. El organigrama de la institución se presenta como parte de los anexos.



El presupuesto institucional modificado del año 2020, de acuerdo a los informes del MEF, fue de 143 millones 82 mil soles, y en el mismo reporte se observa que el nivel de ejecución final para el 2020 fue de 77.2%.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades las funciones de esta municipalidad son las siguientes:

- a. Planificar el desarrollo de sus circunscripciones y ejecutar los planes correspondientes;
- b. Acordar su régimen de organización interior;
- c. Votar y aprobar su presupuesto;
- d. Administrar sus bienes y rentas;
- e. Crear, modificar, suprimir o exonerar sus contribuciones, arbitrios y derechos, conforme a Ley;
- f. Regular el transporte colectivo, la circulación y el tránsito;
- g. Organizar, reglamentar y administrar los servicios públicos locales;
- h. Contratar con otras entidades públicas o no públicas, preferentemente locales, la atención de los servicios que no administran directamente;
- i. Exigir el cumplimiento de sus propias normas, para lo cual contará con Policía Municipal; y
- j. Las demás atribuciones inherentes a su función de acuerdo a Ley

### **3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO**

El estudio se llevó a cabo durante los años 2019, 2020 y 2021. En específico se desarrolló la investigación en tres etapas.



- La primera etapa fue la elaboración y aprobación del proyecto de investigación, esto se desarrolló durante el año 2019, culminando con el dictamen favorable del proyecto en Noviembre del 2019.
- La segunda etapa fue la ejecución de la investigación, que se llevó a cabo en todo el año 2020; para ello se tuvo que recurrir a la Municipalidad Provincial de San Román para efectuar la encuesta a la muestra de 204 servidores públicos. Esta etapa fue dificultosa porque requería contar con el acceso a una entidad pública, que por motivos de la pandemia, a causa del COVID-19, fue un proceso que se efectuó de manera muy lenta y con varios obstáculos; es por ello que en algunos casos se accedió a las unidades muestrales por vías no regulares.
- Y finalmente la tercera etapa fue el análisis de datos y la elaboración del informe final; que se desarrolló en el primer semestre del año 2021.

### **3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL DE ESTUDIO**

El material de estudio consiste en los instrumentos que se aplicaron para hacer posible la investigación. En tal sentido se tuvo que utilizar dos cuestionarios, el primero para medir los estilos de liderazgo y el segundo instrumento para medir el engagement.

#### **Instrumento N° 1: Cuestionario Multifactorial Leadership Questionarie**

Es un cuestionario desarrollado por Avolio & Bass (2004); que fue implementado y adecuado al español por Castro & Casullo (2004), que consta de 34 Ítems que fueron redactados de acuerdo a tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y Laissez faire.

El instrumento es con respuestas de escala Likert de 1 a 5, donde el trabajador responde la frecuencia que su superior o jefe presenta la conducta o actitud señalada en

el ítem con el siguiente detalle: (1= nunca, 2 = rara vez, 3 = a veces, 4 = a menudo y 5 = siempre).

**Tabla 1:** *Ficha técnica instrumento 1*

Nombre del instrumento	Multifactorial Leadership Questionarie
Autor/es	Avolio & Bass
País	Estados Unidos
Objetivo del instrumento	Identificar los estilos de liderazgo predominantes y los indicadores que lo componen
Forma de administración	Individual
Tiempo de aplicación	15 minutos
Descripción del instrumento	Es un instrumento que analiza la intensidad de estilo de liderazgo: transformacional, transaccional y Laissez faire.
Validez	Validez de Aiken por dimensiones: Liderazgo Transformacional 0.86 Liderazgo transaccional 0,89 Liderazgo Laissez faire 0,91
Confiabilidad	Alpha de Cronbach 0.875 y Análisis confirmatorio $\chi^2$ de 150.50, $p=0.01$ , CFI=0.90

Fuente: Elaboración en base al autor Avolio & Bass

### **Instrumento N° 2: Utrecht Work Engagement Scale**

Es un cuestionario desarrollado por Schaufeli et al. (2002), en su versión reducida consta de 17 Ítems (UWES-17), que fue obtenido de una lista inicial de 24 Ítems. Este cuestionario evalúa tres dimensiones del Engagement: Vigor, Dedicación y Absorción.

El instrumento se desarrolla en escala de Likert con 7 respuestas: Nunca, Casi Nunca, Algunas Veces, Regularmente, Bastante Veces, Casi Siempre y Siempre



**Tabla 2:** *Ficha técnica instrumento 2*

Nombre del instrumento	Utrecht Work Engagement Scale
Autor/es	Schaufeli, Wilmar B; Salanova, Marisa; González-Romá, Vicente y Bakker, Arnold
País	Holanda
Objetivo del instrumento	Medir el grado de Engagement
Forma de administración	Individual
Tiempo de aplicación	10 minutos
Descripción del instrumento	La escala evalúa el grado de Engagement, en base a tres dimensiones: Vigor, Dedicación y Absorción.
Validez	La prueba de Validez según Perez & Valderrama (2018) obtuvo un KMO de 0.87 y las correlaciones internas entre las dimensiones oscilan entre 0.658 y 0.795
Confiabilidad	Alfa Cronbach 0.93

Fuente: Elaboración en base a los autores Schaufeli, Wilmar B; Salanova, Marisa; González-Romá, Vicente y Bakker, Arnold

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

#### 3.4.1. Población

De acuerdo al último reporte a diciembre del 2020 presentado por la Municipalidad al Registro Nacional de Municipalidades - INEI, el personal que laboró en la Municipalidad Provincial de San Román fue de 862 servidores.

#### 3.4.2. Muestra

Para calcular el tamaño de muestra, se aplicó la fórmula para cálculo de muestra para poblaciones finitas, por lo cual asumimos un  $N = 862$  trabajadores, el nivel de confianza del 95% con un margen de error muestral del 5%,  $p = q = 0.5$ ,  $z = 1.96$  y  $e = 0.05$ , y visto la fórmula siguiente:



$$n_0 = \frac{NZ^2PQ}{(N-1)e^2 + Z^2PQ}$$

Donde:

Z: Valor de la distribución Normal según el nivel de confianza deseado.

P = Proporción favorable.

Q= P-1 = Proporción no favorable

e = Margen de error muestral

N = La población

Reemplazando los datos en la formula tenemos:

$$n_0 = \frac{(862)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(862-1)(0.07)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 265.94$$

Seguidamente tenemos que analizar la fracción  $n_0/N$ , que nos da el valor de  $265.94 / 862 \times 100 \% = 30.85\%$ , valor que es mayor al 10%; por lo cual tenemos que aplicar el factor de corrector para poblaciones finitas (Lind et al., 2005)

$$n = \frac{n_0 * N}{n_0 + (N - 1)}$$

Reemplazando tenemos:

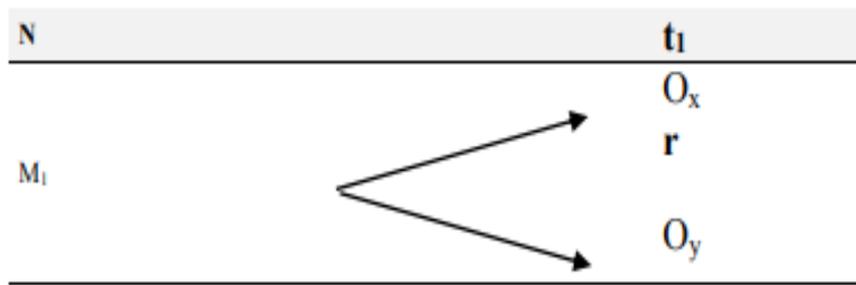
$$n = \frac{265.94 * 862}{265.94 + (862 - 1)} = 203.42$$

Por lo tanto, la muestra quedo establecida en 204 trabajadores de la Municipalidad de San Román.

Respecto al muestreo, fue aleatorio y por conveniencia según se pudo acceder a cada trabajador ya se por vía presencial o virtual.

### 3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO

Para medir la correlación entre las variables se utilizó el siguiente modelo:



**Figura 4:** Diseño estadístico correlacional

Donde:

M1: Trabajadores del Municipio Provincial de San Román

Ox: Estilos de Liderazgo

Oy: Engagement

r: La Relación entre las variables

**a) Hipótesis estadística**

Las hipótesis fueron:

Hipótesis Nula (Ho): No existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y el Engagement

Ho:  $r = 0$

Hipótesis Alternativa (Ha): Existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y el Engagement

Ha  $r \neq 0$

**b) Prueba estadística**

El estadístico de análisis fue la prueba de correlación de Rho de Spearman, para cuya operación se consideró el nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%.

Regla de aceptación de la hipótesis nula

Si  $p(\text{sig}) \geq 0.05$



### Regla de rechazo de la hipótesis nula

Si  $p \text{ (sig)} < 0.0$

*La escala de valores del coeficiente de correlación es la siguiente:*

-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2. a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

### c) ***Procesamiento estadístico***

Una vez recogido los datos por medio de las encuestas a los trabajadores de la municipalidad, se utilizó la tabulación y sistematización mediante Excel.

El proceso estadístico se llevó a cabo considerando la matriz de operacionalización de variables, donde para obtener el valor de cada dimensión, se hizo el promedio de los Ítems que le corresponden. Para este análisis de datos se utilizó el software estadístico SPSS; y respecto a la comprobación de la hipótesis general siguieron los siguientes pasos.

### *Paso 1: Hipótesis estadística*



Nuestras hipótesis estadísticas fueron las anteriormente ya enunciadas.

*Paso 2: Elección del nivel de confiabilidad*

Nuestro estudio corresponde al área de sociales, por lo cual existe una concertación científica que el Alfa para este tipo de estudios es 0,05.

*Paso 3: Estudio previo de Normalidad*

El estudio de normalidad se basó en la prueba de Kolmogorov-Smirnov, que es recomendable para datos mayores a 50; el criterio de decisión de normalidad consiste en que si P-Valor (sig) > Alfa, los datos provienen de una distribución normal; caso contrario los datos provienen de una distribución no normal.

*Paso 4: Modelo estadístico elegido*

La elección del modelo estadístico consistió en ver primero los resultados de la prueba de normalidad, y como nuestros datos no fueron normales, es decir no cumplen condiciones para demostrar una relación de linealidad bajo la correlación de Pearson; entonces se eligió la prueba de Rho de Spearman.

*Paso 5: Prueba de Correlación de Spearman*

Esta es una prueba no paramétrica que mide las relaciones monotónicas de las variables, es decir, cuando un incremento en los valores de una variable implica un incremento en los valores de la otra variable, de esta forma se prueba la existencia de correlación. Para que esta prueba sea adecuadamente aplicada además se sugiere que los datos estén categorizados bajo una escala, y efectivamente nuestros datos están ordenados por preguntas bajo escalas de Likert de manera uniforme.



### *Paso 6: Presentación gráfica de la correlación*

Se realizó mediante un gráfico de dispersión.

Todo el desarrollo de estos pasos, se encuentra en el capítulo siguiente de resultados y discusión.

## **3.6. PROCEDIMIENTO**

### **3.6.1. Método de investigación**

El método utilizado es el Deductivo, visto que partimos de un conjunto de teorías ya pre existentes sobre el liderazgo y el Engagement, y todo ello lo aplicamos a un caso particular; este tipo de estudio en efecto parte de fundamentos generalizados para probarlos en casos particulares (Hernández - Sampieri & Mendoza, 2018).

### **3.6.2. Tipo de investigación**

El enfoque de investigación utilizado es el cuantitativo, debido a que se usa recolección de datos para probar la Hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Supo, 2015)

Respecto al tipo de investigación, es de alcance descriptivo-correlacional. De acuerdo a Hernández Sampieri et al. (2014), en este tipo de estudios se busca especificar propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. De la misma manera Correlacional ya que este tipo de estudio tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos o variables en un contexto, sujeto a un tratamiento estadístico de



comprobación.

El diseño es no experimental de corte transaccional. En la investigación no se manipula las variables, ni implica la manipulación deliberada de algunos factores (Arias, 2020), nos limitamos a obtener datos de manera superficial sin influir en el funcionamiento de la institución.

### **3.7. VARIABLES**

#### **Variable 1: Estilos de Liderazgo**

Son formas de liderazgo a través de las cuales se busca influir en un grupo de empleados para que trabajen motivados en busca del logro de metas.

#### **Variable 2: Engagement**

Es un estado psico-emocional por el cual los empleados tienen sentido de pertenencia hacia la organización, estando dispuestos a dar un esfuerzo extra y así comprometerse totalmente con entusiasmo, apertura a los cambios, fuerza de voluntad y crecimiento para alcanzar el éxito y desarrollo de la organización

**Tabla 3:** Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	VALORES
Estilos de liderazgo	Liderazgo transformacional	Carisma	3, 21, 33 y 34	Escala Likert 1=Totalmente desacuerdo 2=Desacuerdo 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo
		Estimulación intelectual	4, 15, 23, 25, 28, 29 y 30	
		Motivación inspiracional	19, 22 y 24	
		Consideración individualizada	13, 14 y 17	
	Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	8, 10, 11, 12 y 16	
		Dirección por excepción	2, 5, 7, 9, 18 y 26	
Liderazgo Laissez Faire			1, 6, 20, 27, 31, 32	
Engagement	Vigor		1, 4, 8, 12, 15, 17	Escala Likert 0=Nunca 1=Casi Nunca 2=Algunas Veces 3=Regularmente 4=Bastantes Veces 5=Casi Siempre 6=Siempre
	Dedicación		2, 5, 7, 10, 13	
	Absorción		3, 6, 9, 11, 14, 16	

Fuente: Elaboración en base a los autores Avolio & Bass (estilos de liderazgo); y en base a los autores Schaufeli, Wilmar B; Salanova, Marisa; González-Romá, Vicente y Bakker, Arnold (engagement)

### 3.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el análisis de resultados ha sido necesarios la sistematización y tratamiento en el software estadístico SPSS; dicho software nos dio la posibilidad y herramientas de análisis descriptivo de datos, análisis inferencial de correlaciones; así mismo nos permitió la creación de tablas y figuras que nos ayudó a una mejor comprensión de los hallazgos en la investigación.

En segundo lugar, para analizar las encuestas se usó las siguientes equivalencias de la tabla Baremo.

Escala de Likert	Mínimo	Máximo
	0	6
Nro de ítems	6	
Nro de niveles	5	
Escala de valoración para cinco niveles		
	Mínimo	Máximo
Muy bajo	0	7
Bajo	8	14
Medio	15	22
Alto	23	29
Muy alto	30	36

*Figura 5: Valores de Baremo para dimensión Vigor*

Escala de Likert	Mínimo	Máximo
	0	6
Nro de ítems	5	
Nro de niveles	5	
Escala de valoración para cinco niveles		
	Mínimo	Máximo
Muy bajo	0	6
Bajo	7	12
Medio	13	18
Alto	19	24
Muy alto	25	30

*Figura 6: Valores de Baremo para dimensión Dedicación*

Escala de Likert	Mínimo	Máximo
	0	6
Nro de ítems	6	
Nro de niveles	5	
Escala de valoración para cinco niveles		
	Mínimo	Máximo
Muy bajo	0	7
Bajo	8	14
Medio	15	22
Alto	23	29
Muy alto	30	36

*Figura 7: Valores de Baremo para dimensión Absorción*

Escala de Likert	Mínimo	Máximo
	0	6
Nro de ítems	17	
Nro de niveles	5	
Escala de valoración para cinco niveles		
	Mínimo	Máximo
Muy bajo	0	20
Bajo	21	41
Medio	42	61
Alto	62	82
Muy alto	83	102

*Figura 8: Valores de Baremo para variable Engagement*

Escala de Likert	Mínimo	Máximo
	1	5
Nro de ítems	17	
Nro de niveles	5	
Escala de valoración para cinco niveles		
	Mínimo	Máximo
Muy bajo	17	31
Bajo	32	44
Medio	45	58
Alto	59	71
Muy alto	72	85

*Figura 9: Valores de Baremo para dimensión Liderazgo transformacional*

Escala de Likert	Mínimo	Máximo
	1	5
Nro de ítems	11	
Nro de niveles	5	
Escala de valoración para cinco niveles		
	Mínimo	Máximo
Muy bajo	11	20
Bajo	21	29
Medio	30	37
Alto	38	46
Muy alto	47	55

*Figura 10: Valores de Baremo para dimensión Liderazgo transaccional*

Escala de Likert	Mínimo	Máximo
	1	5
Nro de ítems	6	
Nro de niveles	5	
Escala de valoración para cinco niveles		
	Mínimo	Máximo
Muy bajo	6	11
Bajo	12	16
Medio	17	20
Alto	21	25
Muy alto	26	30

*Figura 11: Valores de Baremo para dimensión Liderazgo Laizzes-fire*

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección se presenta de manera ordenada los resultados de la investigación, las dos primeras partes corresponden al desarrollo del análisis descriptivo de nuestras variables de estudio; posteriormente se presenta una propuesta de mejora y finalmente consta la contrastación de la hipótesis para analizar el grado de relación entre las variables.

#### 4.1 RESULTADOS

##### 4.1.1. Estilos de liderazgo en la Municipalidad de San Román

###### 4.1.1.1. Liderazgo Transformacional

###### Carisma

En lo referido al indicador de Carisma, en los resultados de la tabla 4 se puede verificar que en promedio es de 3.54 en una escala de 1 a 5, por lo cual dicho resultado demuestra que la valoración de los trabajadores acerca del carisma que poseen sus directivos es positiva; en efecto en la visita al municipio hemos podido notar que muchos de sus directivos tienen manejo de carisma, que son personas abiertas que nos han brindado la posibilidad de encuestar a sus colaboradores.

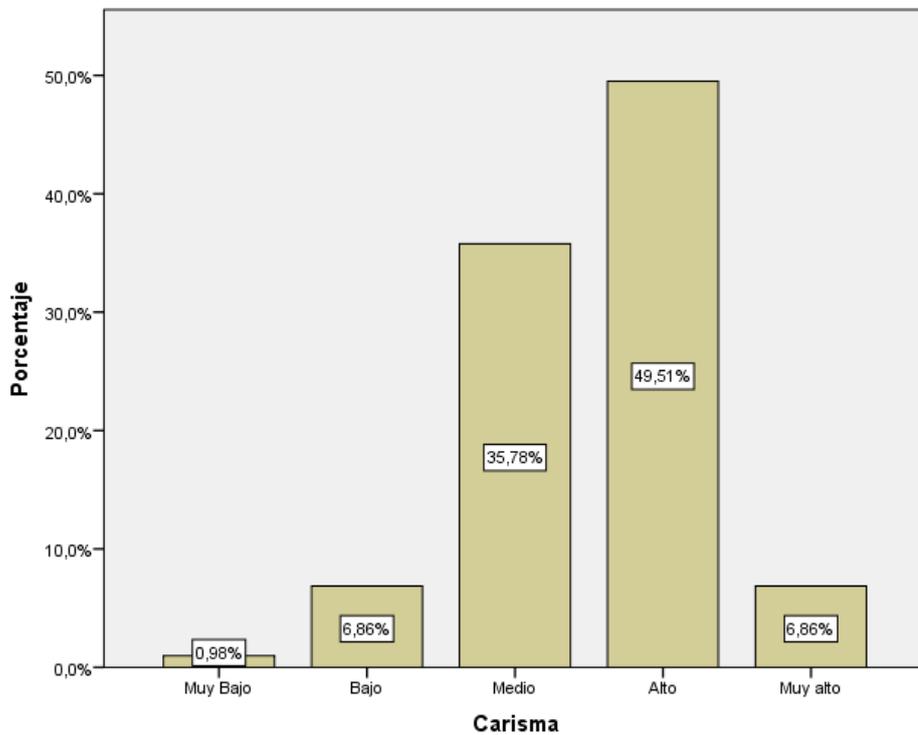
**Tabla 4:** *Medidas descriptivas de carisma*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Carisma	204	1,00	5,00	3,5441	,76436
N válido (por lista)	204				

Fuente: Elaboración propia

A nivel de porcentajes, en la figura 12 se observa que el 49.51% de trabajadores perciben el carisma de sus directivos en un nivel alto, seguido de 39.78% que describen

con un nivel medio; no obstante, existe un 6.86% que evidencian que existe un nivel bajo de desarrollo del carisma en los directivos.



**Figura 12:** Resultados indicador Carisma

### Estimulación intelectual

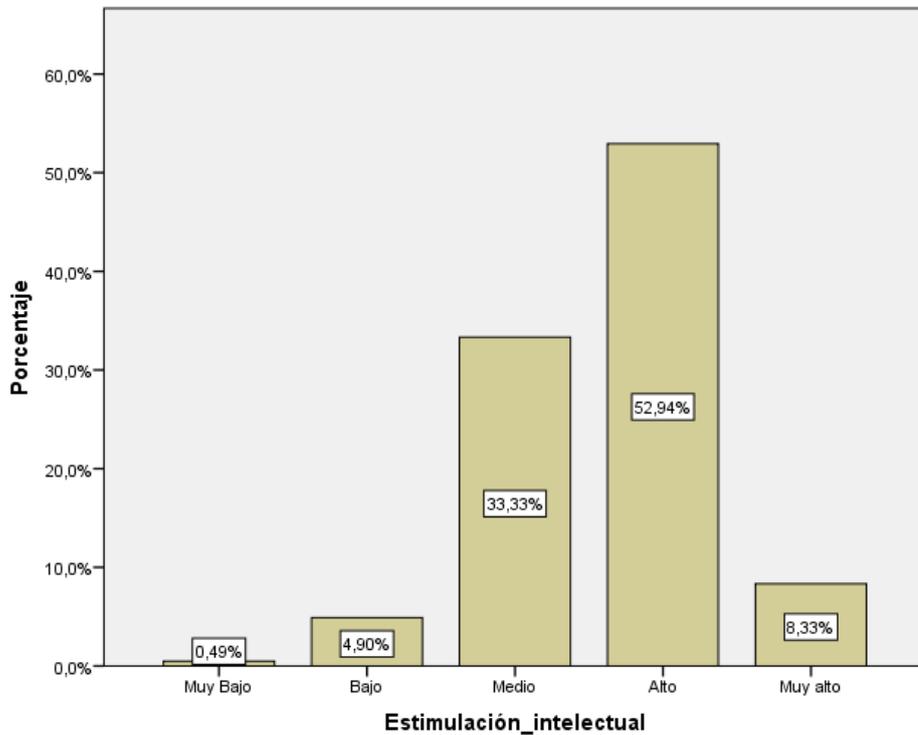
En cuanto a la estimulación intelectual, en los resultados de la tabla 5 se puede verificar que en promedio es de 3.63, en este sentido los trabajadores de la municipalidad identifican que sus directivos se preocupan de manera positiva por estimular y motivar el desarrollo intelectual de ellos.

**Tabla 5:** Medidas descriptivas de Estimulación intelectual

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Estimulación_intelectual	204	1,00	5,00	3,6373	,72654
N válido (por lista)	204				

Fuente: Elaboración propia

Específicamente, en la figura 13 se observa que el 52.94% de trabajadores sostiene que la estimulación intelectual de sus directivos tiene un nivel alto, seguido de un 33.33% con un nivel medio.



*Figura 13: Resultados indicador Estimulación intelectual*

### **Motivación inspiracional**

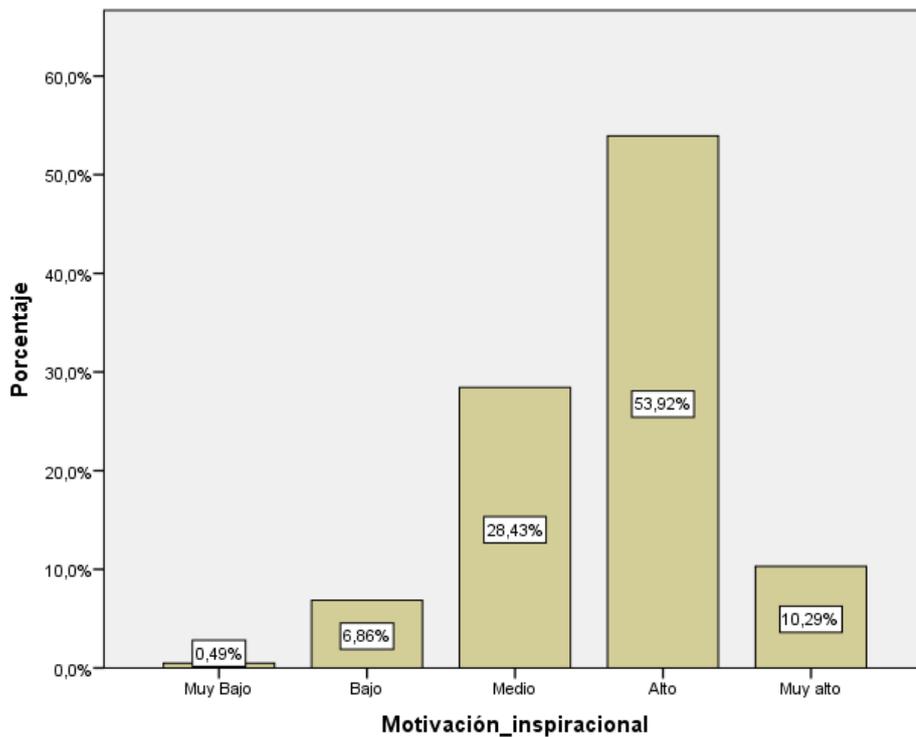
En los resultados de la tabla 6 se puede verificar que en promedio la valoración sobre motivación inspiracional que reciben los trabajadores del municipio tiene una media de 3.66, en este sentido los trabajadores de la municipalidad valoran de manera positiva este tipo de motivación que reciben por parte de sus directivos.

**Tabla 6:** *Medidas descriptivas de motivación inspiracional*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
Motivación_inspiracional	204	1,00	5,00	3,6667	,77311
N válido (por lista)	204				

Fuente: Elaboración propia

Específicamente, en la figura 14 se observa que el 53.92% valora en un nivel alto, seguido de un 28.43% con un nivel medio; no obstante, existe un 6.86% que ve que este tipo de motivación es baja.



**Figura 14:** Resultados indicador Motivación inspiracional

### Consideración individualizada

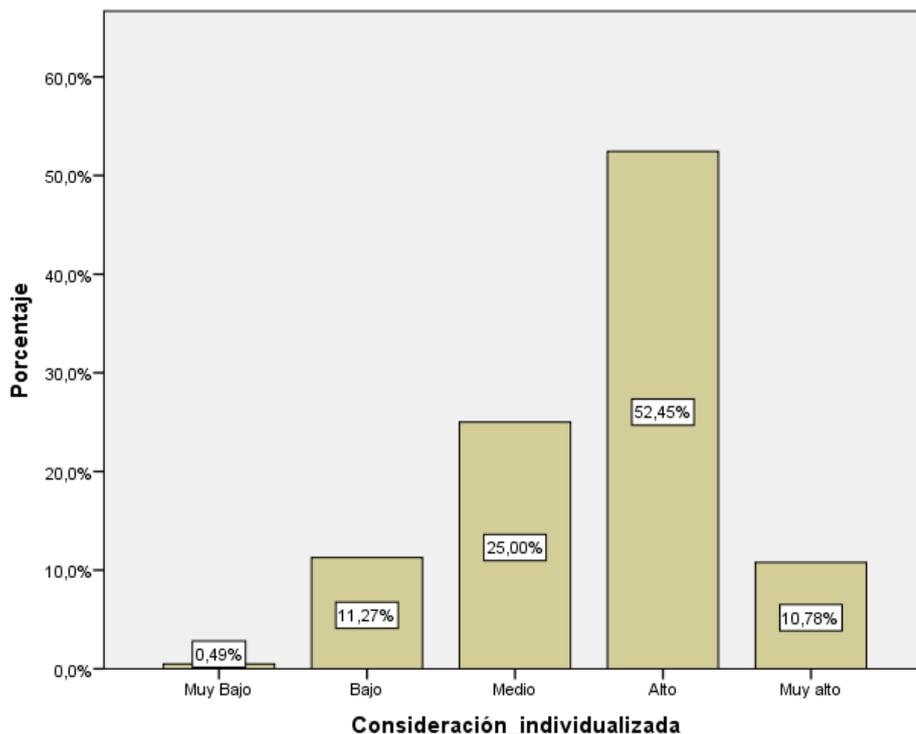
En la tabla 7 se observa que los trabajadores del municipio bajo estudio, valoran con un puntaje medio de 3.62 en una escala de 1 a 5 la consideración individualizada, es decir los trabajadores perciben que sus directivos tienen una consideración a sus necesidades, logros y crecimiento de manera regular a alta.

**Tabla 7:** Medidas descriptivas de Consideración individualizada

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Consideración_individualizada	204	1,00	5,00	3,6176	,84275
N válido (por lista)	204				

Fuente: Elaboración propia

A mayor detalle, en la figura 15 se observa que el 52.45% valoran a la consideración que muestran los directivos en un nivel alto, seguido de un 25.00% con un nivel medio; no obstante, existe un 11.27% de trabajadores que cree que la consideración de sus directivos por ellos es baja, por lo cual se sienten como alejados de sus directivos.



*Figura 15: Resultados indicador Consideración individualizada*

### **Liderazgo transformacional**

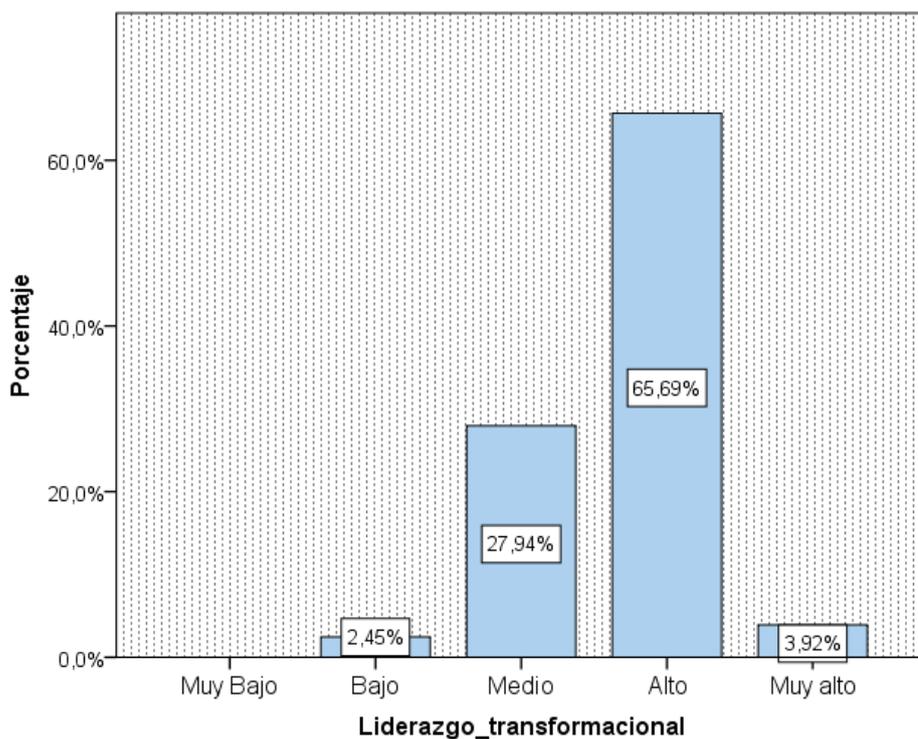
En cuanto al liderazgo transformacional, en la Tabla 8 se presentan los resultados en base a las encuestas realizadas al personal del municipio de San Román; como se observa en dicha tabla la media de valoración es de 3.71 en una escala de 1 a 5, y con una desviación de 0.58; es decir en promedio los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román tienen un nivel valoración alto sobre el liderazgo transformacional que tienen sus directivos.

**Tabla 8:** *Medidas descriptivas del liderazgo transformacional*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Liderazgo_transformacional	204	2,00	5,00	3,7108	,57850
N válido (por lista)	204				

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, de manera específica tenemos que en la distribución de percepciones de los encuestados sobre el liderazgo transformacional de sus directivos (Figura 16), que la mayoría, el 65.69%, perciben como alto el liderazgo transformacional; mientras que 27.94% afirma que el nivel es medio; un dato importante es que las apreciaciones negativas en bajo y muy bajo, se reduce apenas a un 2.45% lo cual es una frecuencia porcentual no significativa.



**Figura 16:** *Resultados dimensión liderazgo transformacional*

#### 4.1.1.2. Liderazgo transaccional

##### Recompensa contingente

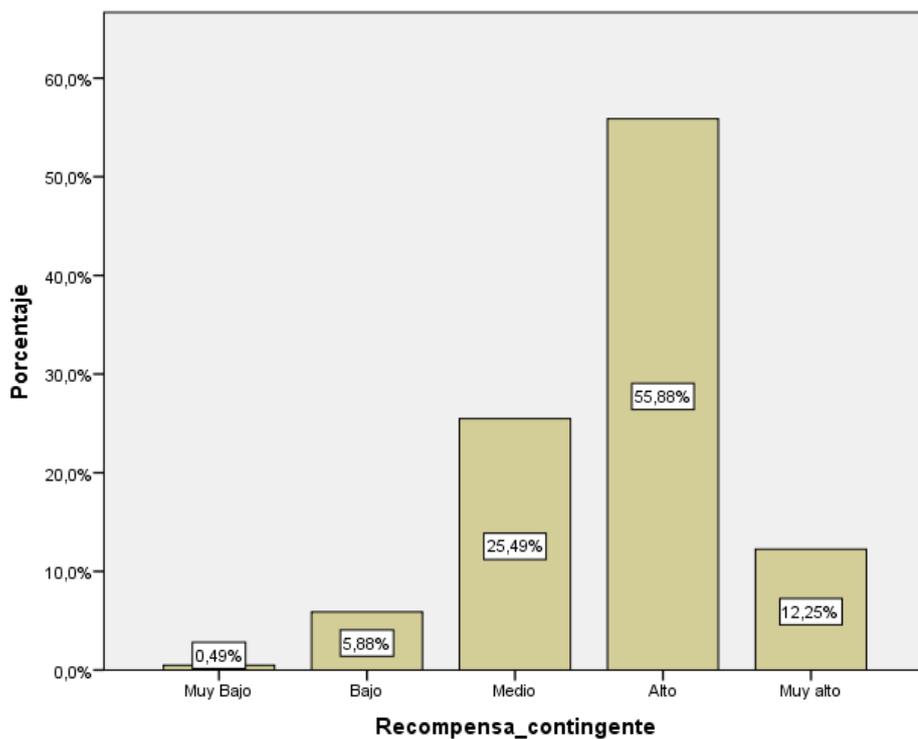
En la Tabla 9, se puede observar en la media de 3.73, es decir la valoración sobre las recompensas contingentes que reciben los trabajadores es ligeramente positiva.

**Tabla 9:** Medidas descriptivas del indicador *Recompensa contingente*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Recompensa_contingente	204	1,00	5,00	3,7353	,76791
N válido (por lista)	204				

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la distribución de las valoraciones, se aprecia en la figura 17, que el nivel se concentra en mayor medida en un 55.88% en el nivel de categoría “alto”; y el restante se distribuye entre los niveles medio, y muy alto; es importante destacar que un grupo minoritario de 5.88% de trabajadores perciben que no existe un sistema de recompensas.



**Figura 17:** Resultados indicador *Recompensa contingente*

### Dirección por excepción

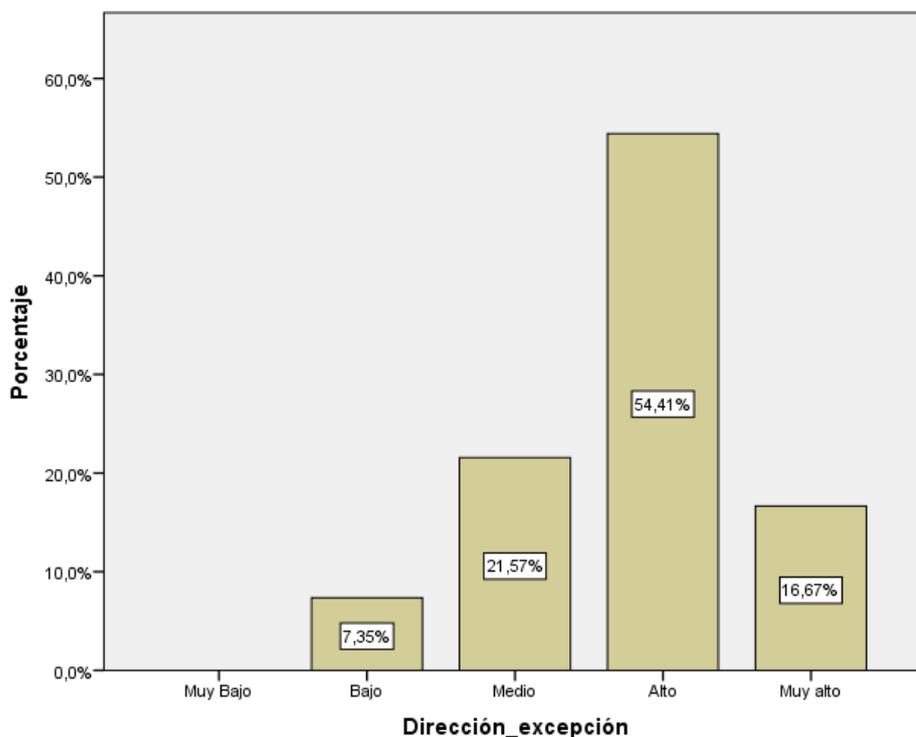
La valoración para la dirección por excepción, en la Tabla 10 se puede observar que la media es de 3.80; es decir los trabajadores en promedio ven que la dirección por excepción se lleva de manera mayoritaria.

**Tabla 10:** Medidas descriptivas del indicador dirección por excepción

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Dirección_excepción	204	2,00	5,00	3,8039	,80073
N válido (por lista)	204				

Fuente: Elaboración propia

En la figura 18, en específico se puede ver que el 54.41% valoran en un nivel de Alto, seguido de 21.57% con un nivel medio.



**Figura 18:** Resultados del indicador dirección por excepción

### Liderazgo transaccional

Los resultados en esta dimensión, según la tabla 11 demuestran que la valoración de los trabajadores es positiva, con un promedio de 3.73, con una desviación de 0.49 puntos; por lo cual desde la perspectiva de los trabajadores este tipo de liderazgo también está presente en el Municipalidad Provincial de San Román. En efecto la Municipalidad de San Román al ser una institución pública con trayectoria, ya cuenta con una MOF y un RIT donde se especifica de manera clara las funciones que cada uno debe cumplir;

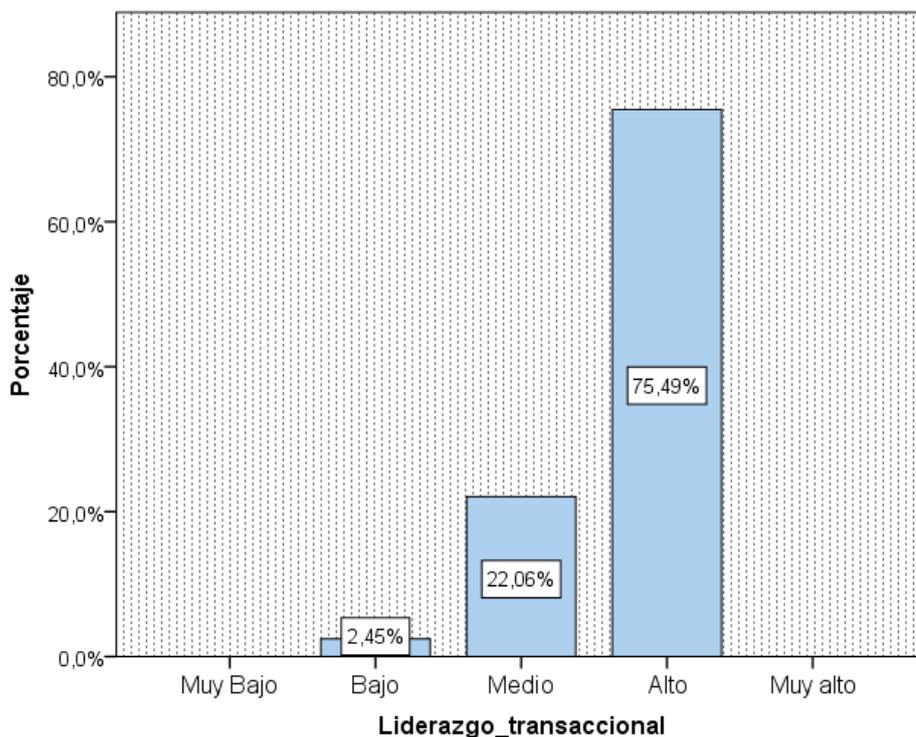
como también se tipifica las faltas y las sanciones administrativas que describen de ellas

**Tabla 11:** *Medidas descriptivas de la dimensión de liderazgo transaccional*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Liderazgo_transaccional	204	2,00	4,00	3,7304	,49714
N válido (por lista)	204				

Fuente: Elaboración propia

En un análisis detallada, conforme la figura 19, se observa que la valoración alta concentra el 75.49%, seguido de la valoración media con 22.06%



**Figura 19:** *Resultados dimensión Liderazgo transaccional*

#### 4.1.1.3. Liderazgo Laissez Faire

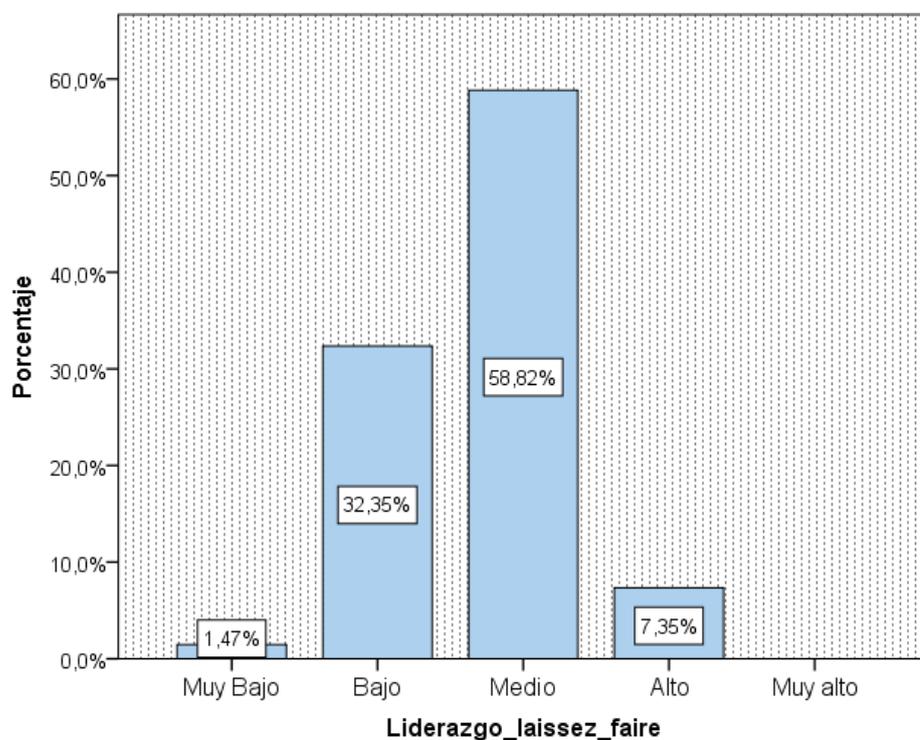
En cuanto a este tipo de liderazgo, según los resultados de la tabla 12, apreciamos que existe una media de 2.72, con una desviación de 0.62 puntos, que en una escala de 1 a 5, está por debajo de la mitad (3), por lo cual se puede decir que este tipo de liderazgo se da con poca frecuencia en la Municipalidad de San Román.

**Tabla 12:** Medidas descriptivas de dimensión Liderazgo *laissez faire*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Liderazgo_laissez_faire	204	1,00	4,00	2,7206	,61618
N válido (por lista)	204				

Fuente: Elaboración propia

A nivel de porcentajes, en la figura 20, la mayor valoración se concentra en “medio”, con 58.82%, seguido de “bajo” con 32.35%, estos resultados corroboran lo dicho, que este tipo de liderazgo es de baja frecuencia en el Municipio.



**Figura 20:** Resultados dimensión Liderazgo *laissez faire*

#### 4.1.2. Engagement Laboral en la Municipalidad Provincial de San Román

##### 4.1.2.1. Vigor

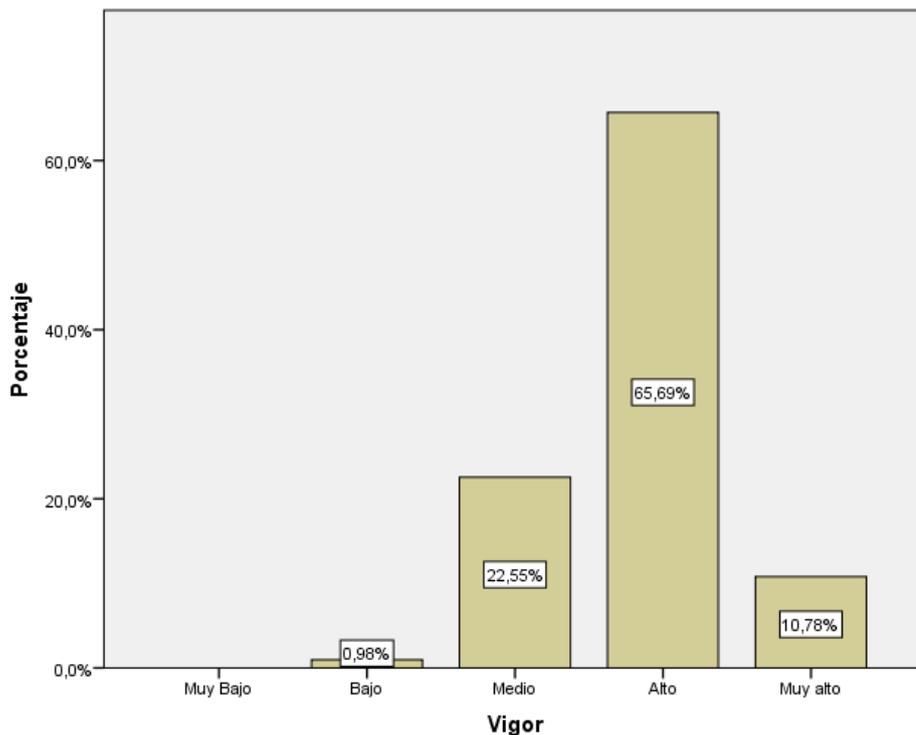
Respecto al Vigor, en la tabla 13 se observa que el puntaje promedio es de 3.86; que es un punto medio entre los niveles de regular y alto; es decir los trabajadores manifiestan que desarrollan su trabajo con un vigor de regular a alto.

**Tabla 13:** Medidas descriptivas de la dimensión Vigor

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Vigor	204	2,00	5,00	3,8627	,59620
N válido (por lista)	204				

Fuente: Elaboración propia

En específico tenemos que en la figura 21 se muestra que el 65.69% de trabajadores de la Municipalidad de San Román valoran su vigor en el trabajo como como Alto y que incluso existe un 10.78% de empleados que dicen tener un nivel muy alto. Por lo cual se puede afirmar que los trabajadores ejercen sus labores con un vigor positivo.



**Figura 21:** Resultados dimensión Vigor

#### 4.1.2.2. Dedicación

Respecto a la dimensión de dedicación, en la tabla 14 se observa que el puntaje promedio es de 3.85; que es un puntaje cercano al 4, por lo cual los trabajadores

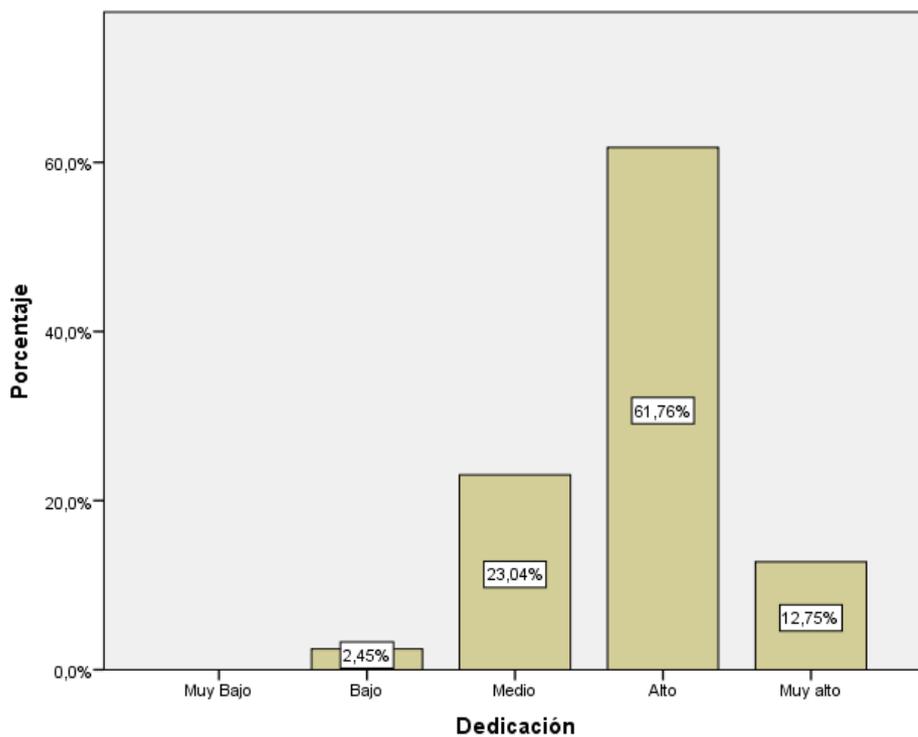
municipales en promedio indican que su nivel de dedicación en sus labores tiende al nivel positivo.

**Tabla 14:** *Medidas descriptivas de la dimensión de Dedicación*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Dedicación	204	2,00	5,00	3,8480	,65949
N válido (por lista)	204				

Fuente: Elaboración propia

En específico, en la figura 22 se observa que el 61.76% de trabajadores valoran su dedicación al trabajo como Alto, seguido de un 23.04% que manifiestan que su dedicación al trabajo estaría en un nivel medio, y finalmente incluso encontramos un 12.75% que dicen tener una Muy Alto nivel de dedicación hacia trabajo.



**Figura 22:** *Resultados dimensión de Dedicación*

#### 4.1.2.3. Absorción

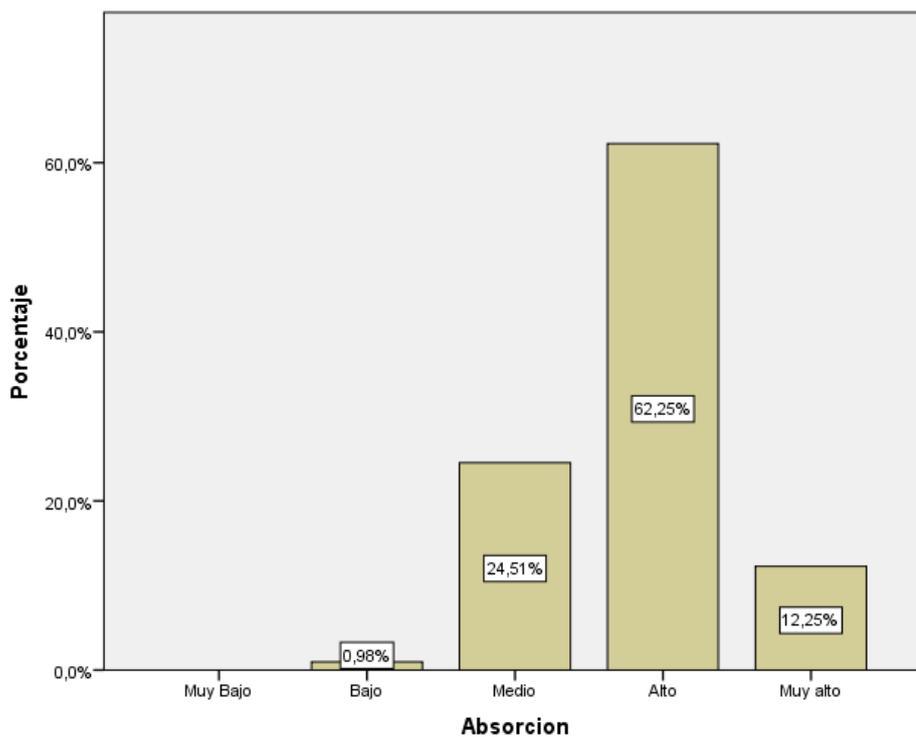
El grado de Absorción se puede decir que tiende a un nivel Alto, de acuerdo a los resultados de la Tabla 15, vemos que el promedio es de 3.86%.

**Tabla 15:** Medidas descriptivas de la dimensión Absorción

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Absorción	204	2,00	5,00	3,8578	,62334
N válido (por lista)	204				

Fuente: Elaboración propia

En detalle, en la figura 23 muestra que el 62.25% de trabajadores de la Municipalidad dicen tener un Alto nivel de absorción hacia el trabajo, seguido del 24.51% con un nivel Medio.



**Figura 23:** Resultados dimensión Absorción

#### 4.1.2.4. Engagement

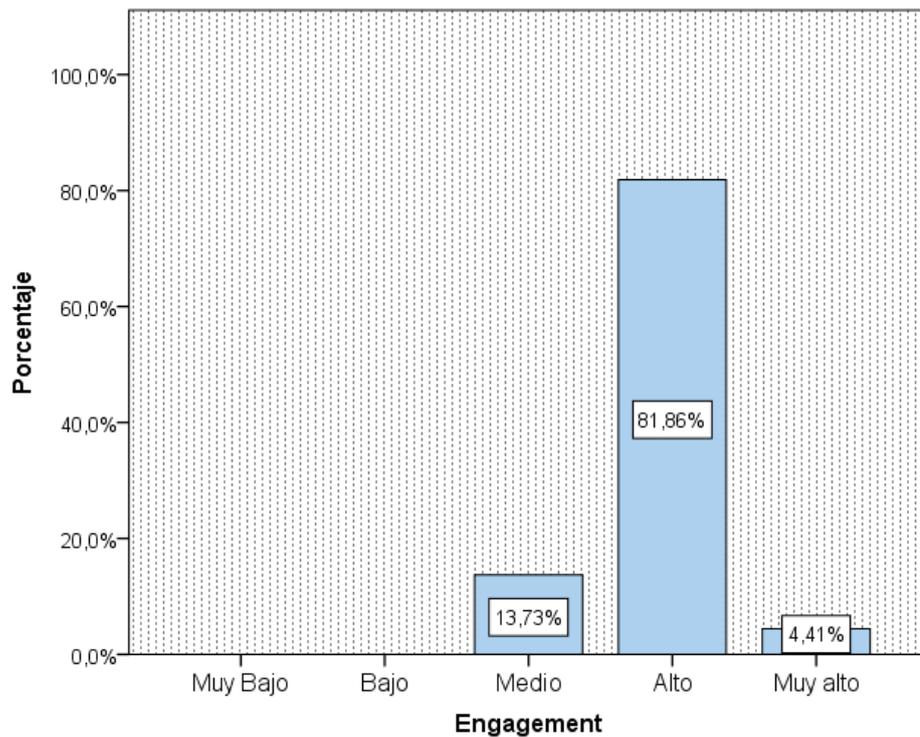
La evaluación general de la variable Engagement, que incluye los valores de los 17 Ítems del instrumento (Tabla 16), indica que el Engagement es prácticamente Alto en los trabajadores municipales, con un puntaje promedio de 3.91 y una desviación estándar de 0.42 puntos.

**Tabla 16:** Medidas descriptivas de la variable Engagement

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Engagement	204	3,00	5,00	3,9069	,41659
N válido (por lista)	204				

Fuente: Elaboración propia

La figura 24 corrobora lo indicado antes con las medidas de tendencia central, el mayor grupo de calificación es Alto, con 81.86% de trabajadores que tendrían dicho nivel de Engagement, mientras que 13.73% tendrían un nivel medio y un 4.41% un nivel Muy Alto. En general una mirada a la figura da a entender que el Engagement es positivo.



**Figura 24:** Resultados variable Engagement

#### 4.1.3. Propuesta de lineamientos para mejorar los estilos de liderazgo en la Municipalidad

Los lineamientos de mejora se basan en los estilos de liderazgo que pueden utilizar los directivos de la municipalidad de San Román. Como se estudió en el marco teórico,



según Bass (1985) el estilo de liderazgo no es absoluto sino que puede ser contingencial y ser adaptado según las situación en la cual se encuentre la organización o unidad laboral. Al respecto Chiavenato (2006) mencionaba a administración bajo a teoría de contingencias, donde los directivos tenían la función de emplear los recursos y las formas para adaptar la administración hacia la solución de los problemas y oportunidades que dieran en ese momento la empresa. En tal sentido los tres estilos de liderazgo descritos son factibles de ser utilizados en la municipalidad; por lo cual a continuación se proponen algunos lineamientos para la aplicación de cada estilo de liderazgo.

#### **4.1.3.1. Propuesta de lineamientos para mejorar el Liderazgo transformacional**

De acuerdo a nuestros resultados se ha evidenciado un alto nivel de liderazgo transformacional que muestran los directivos de la municipalidad de San Román; por ello se sugiere continuar con este trabajo.

Para ello se propone un **programa de acompañamiento** de los directivos con los empleados. Se ha visto que en muchos casos algunos directivos solo se limitan a dar órdenes, sin considerar el nivel de desempeño de cada empleado a su cargo. Por ello es importante que un directivo una vez mapeado los desempeños de cada uno de sus trabajadores, pueda realizar procesos de acompañamiento para garantizar que el trabajador aprenda y mejore las capacidades necesarias que requiere su puesto.

Esta forma de dirección por acompañamiento se remonta a los programas de formación inicial que describe el método de trabajo Toyota, de acuerdo el reconocido director y autor Ohno mencionaba que los empleados en búsqueda de la especialización requieren una fase inicial de fuerte entrenamiento basado en un acompañamiento



continuo en su labor; para luego una vez especializados de pocos se reduzca dicho acompañamiento.

Se requiere también que la municipalidad siempre trate de disponer en los cargos directivos a personas con buen grado de integridad y profesionalismo; es importante para cualquier grupo entender que tienen como líder a una persona destacada, por lo cual su trabajo debe estar a la altura de la situación; y además de que tengan la seguridad que tienen al frente una persona que pueda guiarlos en momentos de incertidumbre. Esta propuesta se sustenta en lo dicho por Maquera (2009); donde el describe que una de las claves del liderazgo transformacional es la calidad e integridad que tienen los líderes; porque justamente los rasgos positivos que muestren ellos impactará en el personal a su cargo.

#### **4.1.3.2. Propuesta de lineamientos para mejorar el liderazgo transaccional**

El sistema de recompensas más usual del Municipio es la remuneración; este tipo de recompensa actualmente es muy valorado puesto que por los altos niveles de desempleo hoy en día no es fácil acceder a un trabajo formal con remuneración y derechos sociales.

No obstante, a ello, la Municipalidad puede implementar un **programa de incentivos por buen desempeño**. Este mecanismo puede implementarse por metas o logros significativos; donde los trabajadores puedan recibir contribuciones especiales como viajes, vales de consumo o algún bien como regalo significativo; sin olvidar los detalles de condecoraciones como diplomas, certificados o resoluciones de felicitación por buen desempeño. Estos incentivos, aunque sean pequeños, puede propiciar en los trabajadores el sentido de valoración; porque ellos pueden sentir que la Municipalidad



valora su esfuerzo y por ello se merecen algún incentivo. Esta propuesta es algo clásico en la administración moderna, que fue propuesto por Herzberg con su “Teoría de los dos factores”; dicho autor según H Koontz et al. (2012) sostenía que no solo es importante cubrir las necesidades básicas de los trabajadores, como es la contribución económica; si no que también se debía tener en cuenta los factores motivacionales donde los reconocimientos eran importantes impulsores hacia el mejor desempeño de los trabajadores.

#### **4.1.3.3. Propuesta de lineamientos para mejorar el liderazgo *laissez faire***

Es importante destacar que la evidencia de la presente investigación, demuestra alto grado de Engagement de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román. Considerado la teoría básica de la administración, en lo específico a la teoría “X” y “Y” de McGregor, Chiavenato (2006) sostiene que cuando encontramos un grupo de trabajadores “X” que están comprometidos y motivados por su labor dentro de la organización, y se esfuerzan por cumplir de la mejor manera posible sus tareas; en esta situación los líderes pueden optar por dejar en manos de los trabajadores “X” la mayor parte de las decisiones sobre sus mismas actividades. Es decir como dirían los autores Koontz et al. (2012) a los trabajadores se puede dales más autonomía en su labor a través del otorgamiento de cierta cuota de poder, logrando lo que se conoce como el empowerment, una estrategia de administración de recursos humanos donde se otorga poder a cambio de lograr compromiso y motivación de los trabajadores.

En efecto la teoría anterior cuadra con lo encontrado en la investigación, es decir podemos decir que una mayoría de trabajadores de la Municipalidad pueden ser



considerados como trabajadores “X”; y en tal sentido es factible poder delegar mayor cantidad de responsabilidades en ellos.

Es cierto que la administración en la municipalidad es una gestión pública, que de forma generalizada se mueve por normas, procedimientos rígidamente establecidos, y que en el caso Peruano es como una administración tradicional y antigua, que busca estandarizar los procesos que deban desarrollar sus servidores públicos Beteta (2014); no obstante a ello de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades nos indica que las municipalidades como órganos de gobierno ejecutivos en una jurídico tienen un grado de autonomía administrativa (Congreso de la República, 2003). Por ello es posible flexibilizar ciertos parámetros en el trabajo de los empleados de la Municipalidad.

En principio, se puede flexibilizar los horarios y promover en algunos días de la semana el trabajo remoto; esta modalidad permite que los empleados puedan tener mayor tiempo en casa y así poder estar cerca a sus familias; no obstante, esto no sugiere un día libre; si no se requiere que los empleados dispongan sus propios horarios para atender a su trabajo, que incluso lo pueden desarrollar durante las noches. El punto es que, si los empleados están comprometidos con su trabajo, la modalidad remota permite ofrecerles una forma donde los servicios de la municipalidad puedan traspasar los horarios tradicionales, y que los usuarios, la población incluso pueda ser atendida en horarios nocturnos.

#### **4.1.4. Contrastación de hipótesis**

Para las pruebas de contrastación hemos desarrollado los siguientes pasos del proceso estadístico clásico de evaluación.

#### 4.1.4.1. Contrastación de hipótesis específica 1

Visto la hipótesis específica 1:

*Los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román ejercen con mayor intensidad un estilo de liderazgo transaccional*

De acuerdo a los resultados de las tablas descriptivas de los tres estilos de liderazgo (Tabla 7, Tabla 10 y Tabla 11) podemos resumir los resultados promedio en lo siguiente:

**Tabla 17:** Niveles en los estilos de Liderazgo

Estilo de liderazgo	Media	Desviación Estándar
Liderazgo transformacional	3.71	0.58
Liderazgo Transaccional	3.73	0.50
Liderazgo Laissez faire	2.72	0.67

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 17, el liderazgo con mayor promedio es el Likert Transaccional; no obstante, es muy ligero la diferencia en cuanto al liderazgo transformacional; sin embargo, los resultados del grafico 15 nos demuestran que la mayor intensidad está en el liderazgo transaccional, con 75.49% en nivel Alto, a diferencia de los otros estilos que muestran menos intensidad en sus gráficos. Por lo tanto, se da por aceptado la hipótesis específica 1.

#### 4.1.4.2. Contrastación de hipótesis específica 2

Visto la hipótesis específica 2:

*Los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román poseen en su mayoría un nivel bajo de Engagement laboral*



De acuerdo con los resultados de la Figura 20, vemos que los trabajadores muestran en mayoría niveles de Engagement Alto. Por lo cual corresponde rechazar esta hipótesis específica.

#### **4.1.4.2. Contrastación de hipótesis general**

Visto que hasta el momento de las dos hipótesis específicas una ha sido aceptada y la otra rechazada, es necesario hacer la contrastación de la hipótesis general.

Considerando la hipótesis General:

*Existe relación entre los estilos de liderazgo de los funcionarios públicos y el Engagement laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, Periodo: 2019*

Se tienen las siguientes hipótesis nulas:

- Ho1: No existe relación entre el Liderazgo Transformacional con el Engagement
- Ho2: No existe relación entre el Liderazgo Transaccional con el Engagement
- Ho3: No existe relación entre el Liderazgo Laissez faire con el Engagement

En la Tabla 18, se tiene los siguientes resultados agregados de las pruebas de correlación entre los tres estilos de liderazgo y el engagement.

**Tabla 18:** Niveles en los estilos de Liderazgo

		Engagement
Liderazgo_transformacional	Correlación de Pearson	0,358**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	204
Liderazgo_transaccional	Correlación de Pearson	0,354**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	204
Liderazgo_laissez_faire	Correlación de Pearson	0,244**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	204
	Sig. (bilateral)	
	N	204

Fuente: Elaboración propia

En ésta última evaluación estadística, de la tabla 18, se puede apreciar que el Engagement se relaciona con los tres estilos de liderazgo, visto que en los tres casos el valor de Sig=0.00, que es un valor menor que el alfa de 0.05; por lo cual se puede rechazar las tres hipótesis nulas de no correlación (Ho1, Ho2 y Ho3) y en consecuencia es factible aceptar que existe relación entre los Estilos de Liderazgo y el engagement, una correlación positiva, es decir a mejores niveles de liderazgo de los directivos, se puede fomentar mejores niveles de Engagement en los trabajadores. Por lo tanto, se acepta la hipótesis general.

## 4.2 DISCUSIÓN

En cuanto a los estilos de liderazgo hemos encontrado que en el caso de los estilos de liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional en la Municipalidad Provincial de San Román son positivos, estos resultados coinciden con lo encontrado por Perez & Valderrama (2018) que en el Gobierno Regional de Arequipa encontraron que los mismo estilos de liderazgo están entre medio y alto, es decir también son positivos; y en cuanto al Liderazgo laissez faire en el estudio hemos encontrado que están entre bajo y medio,



que de alguna forma se relaciona con el estudio de Perez & Valderrama (2018), puesto que estos autores han descubierto que este estilo de liderazgo en su estudio es en mayoría Bajo; los mismos hallazgos de que los estilos de liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional son los más utilizados los encontró Vela (2018), en su estudio en una empresa privada textil de Lima encontró que estos estilos de liderazgo están presentes en un 92.3%. En tal sentido se puede deducir de todo esto, que existe un liderazgo paternalista en nuestro medio, donde los líderes están al constante seguimiento y monitoreo del trabajo de sus empleados.

Por el lado del Engagement, pudimos ver que en nuestro estudio, esta variable muestra valores de alto en 81.86% de los trabajadores municipales de la provincia de San Román; este hallazgo también concuerda por lo obtenido por Perez & Valderrama (2018), quienes obtuvieron un 75% de nivel alto en el desarrollo del engagement en los trabajadores del Gobierno Regional de Arequipa; no obstante tenemos que en el estudio de Medina (2021), descubrió que el nivel de Engagement en los trabajadores de la municipalidad provincial de San Antonio de Putina es Regular.

En esto estudio hemos probado la existencia de la relación entre los estilos de liderazgo con el Engagement, estos resultados coinciden por lo encontrado por Vela (2018); también con lo encontrado por Perez & Valderrama (2018) que en mayoría dicen que el Engagement se relaciona con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional; finalmente también encontramos coincidencia con lo hallado por (Jaramillo, 2018) que encontró alto grado de correlación entre Engagement con el liderazgo transformacional con un R de 0.90.



## V. CONCLUSIONES

### **Primera:**

Se evidencia la existencia de correlación significativa ( $p < 0.01$ ) entre los tres estilos de liderazgo con el Engagement de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román; los niveles de correlación del engagement son: con liderazgo transformacional 0.358, con liderazgo transaccional 0.354 y con liderazgo laissez faire 0.244.

### **Segunda:**

Se ha encontrado que los tres tipos de liderazgo son ejercicios por los directivos de la municipalidad provincial de San Román; sin embargo, el liderazgo transaccional es el que tiene mayor intensidad de ejercicio, y en el caso del liderazgo laissez faire es el de menor aplicación.

### **Tercera:**

El nivel de Engagement desarrollado por los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román es Alto con un valor promedio de 3.90 en una escala de 1 a 5, en específico de forma prácticamente igualitaria se desarrollaron las dimensiones de Vigor, Dedicación y Absorción en los trabajadores bajo estudio.

### **Cuarta:**

Para lograr una mejora en cuanto a los estilos de liderazgo de los directivos de la municipalidad provincial de San Román, hemos propuesto como lineamiento la implementación de mecanismos internos como: programa de incentivos al buen desempeño laboral, programa de acompañamiento y flexibilización laboral.



## VI. RECOMENDACIONES

### **Primera:**

Visto la correlación entre liderazgo y engagement, todos los directivos de la Municipalidad de San Román deben entender que su buen desempeño y sus métodos de dirección influyen de manera directa en el desempeño del personal; por lo cual los directivos deben buscar identificar y desarrollar el sentido de pertenencia e identidad que tienen los empleados por la institución donde laboran.

### **Segunda:**

En cuanto al liderazgo Laissez Faire, es cierto que la Municipalidad por ser una entidad estatal sujeta a normatividad, se propicia la burocracia como vía de liderazgo tradicional; por lo cual no se deja mucho espacio a la libertad de trabajo de los empleados; no obstante también se debe entender que la Municipalidad tiene cierta autonomía y que aprovechando el alto nivel de Engagement de los trabajadores, se puede desarrollar un modelo de Empowerment para que los trabajadores pueden tener cierta flexibilidad para maniobrar sus labores, esta flexibilidad puede crear nuevas mejoras y lograr mejor eficiencia en las tareas diarias.

### **Tercera:**

A pesar que en mayoría de los trabajadores del municipio de San Román se ha encontrado un Engagement alto, se debe también considerar al grupo minoritario que no logra tener un nivel de identidad por la institución, a través de los órganos de apoyo como asistencia social o gestión de recursos humanos, se debe evaluar y ver la forma de cultivar mejoras en la identidad y el entusiasmo de los empleados.



**Cuarta:**

Finalmente, para mejorar el liderazgo dentro de la municipalidad se sugiere implementar los programas sugeridos como parte de los lineamientos de mejora propuestos en este estudio.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf, O. (2009). *La Administracion entre Tradicion y Renovacion* (4th ed.). Artes Gráficas del Valle.
- Arias, J. (2020). *Proyecto de tesis Guía para la elaboración*. Agogoursos.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.
- Bandura, A. (2007). *Teoria Social del Aprendizaje*. ESPASA Libros.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press.
- Beteta, E. (2014). Planeación estratégica, presupuesto y gestión por resultados. [Video Conferencia] Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública de La Escuela de Gobierno PUCP.  
<https://www.youtube.com/watch?v=KMCoeORYwDU&t=1s>
- Blake, R., & Mouton, J. (1962). *The managerial grid*. Advanced Management-Office Executive.
- Bobadilla, M., Callata, C., & Caro, A. (2015). *Engagement laboral y cultura organizacional : el rol de la orientación cultural en una empresa global* [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico].  
<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1027>
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Castro, A., & Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil. *Revista de Psicología de La PUCP*, XXII(I), 64–88.  
<https://doi.org/10.18800/psico.200401.004>
- Chiavenato, I. (2016). *Fundamentos de Administración* (Primera). Elsevier.
- Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la Teoria General de la Administracion*



- (7ma edición). McGraw Hill.
- Coarite, M., & Masco, R. (2020). *Clima laboral y engagement organizacional de los trabajadores de una municipalidad provincial, Puno 2020* [Tesis de Grado, Universidad César Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/59006>
- Congreso de la República. (2003). *Ley Orgánica de Municipalidades - Ley N° 27972. 28611(2)*, 1–122. <http://spij.minjus.gob.pe/>
- De Lama, L., & Estrada, L. (2016). *Engagement laboral y liderazgo de servicio : el rol mediador de los recursos laborales en una empresa de servicios* [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico].  
<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1556?show=full>
- Díaz, K. (2016). *Engagement entre dos instituciones financieras de Chiclayo 2016* [Tesis de Grado, Universidad Señor de Sipán].  
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/3090>
- Fishcman, D. (2000). *El camino del líder*. Planeta.
- Gómez, L., Labarthe, J., Ferreira-Umpiérrez, A., & Chiminelli-Tomás, V. (2019). Evaluación del engagement en trabajadores de la salud en Uruguay a través de la escala Utrecht de engagement en el trabajo (UWES). *Ciencias Psicológicas*, 13(December), 305–316. <https://doi.org/10.22235/cp.v13i2.1888>
- Hernández - Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edic). McGraw Hill.
- Herrera, R., & Álvarez, W. (2019). El engagement en las organizaciones: caso de un municipio en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales y Humanística*, 16, 89–107.



<http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/4869>

Ipinza, D. (2010). *Lideazgo y atribuciones gerenciales: Una vision global y estrategica*. Editorial Pearson.

Jara, J. (2018). *Recursos humanos en el sector público - Enfoque desde la reforma de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil (Primera)*. Pacifico Editores S.A.C.

Jaramillo, L. (2018). *Liderazgo transformacional y engagement laboral en colaboradores de una empresa financiera del distrito de San Isidro, 2018* [Tesis de Grado, Universidad César Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25553>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración* (14a edicic). McGraw-Hill.

Lind, D., Marchal, W., & Whaten, S. (2005). *Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía*. McGraw Hill.

Maquera, J. (2009). *Relación Entre el Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Laissez Faire con la Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo Extra de los Docentes de la UPeU Periodo 2009* [Tesis de doctorado: Universidad Peruana Unión]. <https://digitalcommons.andrews.edu/dissertations/1708/>

Medina, R. (2021). *Engagement en la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, periodo 2020* [Tesis de Grado, Universidad Nacional del Altiplano].  
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/15173>

Ojeda, L. (2017). *Teorías de los estilos de liderazgo*. Universidad Autónoma del Estado de México.

Perez, B., & Valderrama, A. (2018). *Estilos de liderazgo, felicidad y su relación con el Engagement en una organización del Gobierno Regional de Arequipa - Autodema -*



- Majes Siguas* [Tesis de Grado, Universidad Nacional de San Agustín].  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5857#?>
- Ley N° 30057, de 03 de Julio, Ley del Servicio Civil, (2013).  
<https://www.servir.gob.pe/servicio-civil/ley-del-servicio-civil>
- Porter, M. E. (2008). *¿Qué es la estrategia?*
- Prieto, L., Soria, M., Martínez, I., & Schaufeli, W. (2008). Una ampliación del modelo demandas-recursos laborales en la predicción del burnout y del engagement en profesores. *Psicothema*.
- Quispe, K. (2017). *Motivación y Engagement Laboral en Piscis Mg Consultores contratistas Generales SRL Juliaca Puno 2017*. Tesis de Grado, Universidad César Vallejo.
- Redacción Gestio. (2015). El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. *Diario Gestión*.  
<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592-noticia/>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Supo, J. (2015). *Como Comenzar Una Tesis*. Bioestadístico EIRL.  
[www.bioestadistico.com](http://www.bioestadistico.com)
- Tripiana, J., & Llorens, S. (2015). Fomentando empleados engaged: El rol del líder y de la autoeficacia. *Anales de Psicología*, 31(2), 636–644.  
<https://doi.org/10.6018/analesps.31.2.179561>
- Valiente, S. (2016). *Marcas Sonrientes: Humor y Engagement en Publicidad*. Oberta UOC Publishing.



Vela, F. (2018). *Estilos de liderazgo y engagement en trabajadores de una empresa textil-retail del distrito de San Luis, 2018* [Tesis de Grado, Universidad César Vallejo].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/30283>

Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administracion una perspectiva global, empresarial y de innovacion (Decimoquinta ed.)*. MCGRAW-HILL INTERAMERICA DE ESPAÑA.



# ANEXOS

**ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cuál es la relación de los estilos de liderazgo con el Engagement laboral en la Municipalidad Provincial de San Román, Periodo: 2019?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Identificar la relación de estilos de liderazgo de los funcionarios públicos con el Engagement laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, Periodo: 2019.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Existe relación entre los estilos de liderazgo de los funcionarios públicos y el Engagement laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, Periodo: 2019.</p>	<p>Estilos de liderazgo</p>	<p>Liderazgo transformacional -Carisma -Estimulación intelectual -Motivación inspiracional -Consideración individualizada</p>
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿Cuáles son los estilos de liderazgo practicados por los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Identificar los estilos de liderazgo que son ejercidos por los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>Los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román ejercen con mayor intensidad un estilo de liderazgo transaccional.</p>	<p>Engagement</p>	<p>Liderazgo transaccional -Recompensa contingente -Dirección por excepción</p> <p>Liderazgo Laissez Faire</p>
<p>¿Cuál es el nivel de Engagement Laboral que poseen los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román?</p>	<p>Conocer el nivel de Engagement Laboral que poseen los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román.</p>	<p>Los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román poseen en su mayoría un nivel bajo de engagement laboral.</p>	<p>Engagement</p>	<p>Vigor Dedicación Absorción</p>
<p>¿Cómo se puede mejorar el estilo de liderazgo practicado por los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román?</p>	<p>Proponer lineamientos orientados a mejorar el estilo de liderazgo practicado por los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román.</p>	<p>Es factible proponer lineamientos orientados a mejorar el estilo de liderazgo practicado por los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román.</p>		



## ANEXO B CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO

**Ejecutor:** Jeny Flores Miranda

Estimado servidor de la Municipalidad Provincial de Puno, el presente cuestionario es parte de una tesis de investigación en administración, conducente al grado académico, por lo cual se le pide a usted, por favor poder colaborarnos, llenando este cuestionario en todas sus preguntas.

**Condición laboral:** Nombrado  contratado

### INSTRUCCIONES

A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo que ejercen los jefes, directivos o gerentes en su institución. Por favor, indique cuanto se ajusta cada una de ellas el estilo de liderazgo que ellos ejercen.

1 = Total desacuerdo

2 = Desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Total de acuerdo con la afirmación

N°	ITEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	La presencia de los directivos tienen poco efecto en nuestro rendimiento	1	2	3	4	5
2	Los directivos no tratan de hacer cambios en nosotros, mientras las cosas salgan bien.	1	2	3	4	5
3	Te sienten orgulloso de trabajar con tus directivos actuales.	1	2	3	4	5
4	Los directivos ponen especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.	1	2	3	4	5
5	Los directivos evitan involucrarse en nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
6	Los directivos no nos indican donde debemos situarnos en algunas ocasiones.	1	2	3	4	5



7	Los directivos demuestran firmemente el dicho “si funciona, no lo arregles”.	1	2	3	4	5
8	Los directivos nos dan lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.	1	2	3	4	5
9	Los directivos evitan intervenir, excepto cuando no estamos consiguiendo los objetivos	1	2	3	4	5
10	Nos ponen en claro y las cosas que podemos obtener por el buen resultado.	1	2	3	4	5
11	Es posible negociar con los directivos las cosas que podemos obtener por nuestro buen desempeño.	1	2	3	4	5
12	Nos queda claro que podemos lograr lo que queramos, si trabajamos conforme a lo pactado con los directivos.	1	2	3	4	5
13	Los directivos se preocupan de formar a aquellos que lo necesitan.	1	2	3	4	5
14	Ellos centran la atención en los casos y personal en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	1	2	3	4	5
15	Prima el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas.	1	2	3	4	5
16	Los directivos tratan de que obtengan lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.	1	2	3	4	5
17	Los directivos están siempre dispuestos a instruirnos o enseñarnos siempre lo necesitemos.	1	2	3	4	5
18	No hacen cambios mientras las cosas marchen bien.	1	2	3	4	5
19	Nos proveen frecuentemente de charlas para motivación laboral.	1	2	3	4	5
20	Los directivos muchas veces evitan tomar decisiones.	1	2	3	4	5
21	Los directivos tienen todo nuestro respeto.	1	2	3	4	5
22	Existen mecanismos donde los directivos potencian nuestra motivación para alcanzar el éxito laboral y también personal.	1	2	3	4	5
23	En toda ocasión los directivos tratan que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.	1	2	3	4	5
24	Siempre buscan nuevas formas para motivarnos.	1	2	3	4	5



25	Muchas veces nos hacen pensar y reflexionar sobre viejos problemas de forma nueva.	1	2	3	4	5
26	Los directivos nos dejan que sigamos con nuestra labor como siempre lo hemos hecho, sin necesidad de implantar nuevos cambios que no serían necesarios.	1	2	3	4	5
27	Los directivos son difíciles de encontrar cuando surge un problema.	1	2	3	4	5
28	En la Municipalidad impulsan la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	1	2	3	4	5
29	Usualmente nos piden que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.	1	2	3	4	5
30	Los directivos nos muestran nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertante.	1	2	3	4	5
31	Evitan decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.	1	2	3	4	5
32	Es probable que los directivos estén ausentes cuando los requerimos.	1	2	3	4	5
33	Tenemos plena confianza en los directivos actuales.	1	2	3	4	5
34	Confiamos en la capacidad de los directivos para superar cualquier obstáculo.	1	2	3	4	5



## ANEXO C CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE ENGAGEMENT

**Ejecutor:** Jeny Flores Miranda

Estimado servidor de la Municipalidad Provincial de Puno, el presente cuestionario es parte de una tesis de investigación en administración, conducente al grado académico, por lo cual se le pide a usted, por favor poder colaborarnos, llenando este cuestionario en todas sus preguntas.

### INSTRUCCIONES

A continuación, hay una serie de afirmaciones sobre aspectos relacionados a su trabajo. Por favor marcar la intensidad con la que está de acuerdo en cada Ítem.

0=Nunca

1=Casi Nunca

2=Algunas Veces

3=Regularmente

4=Bastantes Veces

5=Casi Siempre

6=Siempre

N°	ITEMS	ESCALA						
		0	1	2	3	4	5	6
1	En mi trabajo me siento lleno de energía.	0	1	2	3	4	5	6
2	Mi trabajo tiene sentido y propósito.	0	1	2	3	4	5	6
3	El tiempo “vuela” cuanto estoy trabajando.	0	1	2	3	4	5	6
4	Me siento dinámico y con energía al realizar mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
6	Cuando estoy trabajando “olvido” todo lo que pasa a mi alrededor.	0	1	2	3	4	5	6
7	Mi trabajo me inspira.	0	1	2	3	4	5	6



8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	0	1	2	3	4	5	6
9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago.	0	1	2	3	4	5	6
11	Estoy inmerso en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
12	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.	0	1	2	3	4	5	6
13	Mi trabajo es desafiante.	0	1	2	3	4	5	6
14	Me “dejo llevar” por mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
15	Soy muy persistente en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
16	Es difícil “desconectarme” del trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
17	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.	0	1	2	3	4	5	6



## ANEXO D

### APLICANDO ENCUESTA EN LA MUNICIPALIDAD

