

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA
Y DESARROLLO SOCIAL



ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS
Y SU RELACIÓN CON EL ENGAGEMENT DE LOS
SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, PERIODO 2019

Bachiller: Solanch Brigit Palomino Rodriguez

TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN
GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

Asesora: Dra. Ingrid Rossana Rodriguez Chokewanca

JULIACA, 2021



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA
Y DESARROLLO SOCIAL**



**ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS
Y SU RELACIÓN CON EL ENGAGEMENT DE LOS
SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, PERIODO 2019**

Bachiller: Solanch Bright Palomino Rodriguez

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN
GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL**

Asesor: Dra. Ingrid Rossana Rodriguez Chokewanca

JULIACA, 2021

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y
DESARROLLO SOCIAL



ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS
Y SU RELACIÓN CON EL ENGAGEMENT DE LOS
SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE SAN ROMÁN, PERIODO 2019

Bachiller: Solanch Bright Palomino Rodríguez

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

Asesora: Dra. Ingrid Rossana Rodriguez Chokewanca

Juliaca – 2021

FICHA CATALOGRÁFICA

Palomino, S. (2020). Estilos de Liderazgo de los Funcionarios Públicos y su relación con el Engagement de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial San Román - Juliaca, Periodo 2019 (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Juliaca.

AUTORA: SOLANCH BRIGHT PALOMINO RODRIGUEZ

TÍTULO: Estilos de Liderazgo de los Funcionarios Públicos y su relación con el Engagement de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial San Román - Juliaca, Periodo 2019

PUBLICACIÓN: Juliaca, 2021

DESCRIPCIÓN: Cantidad de páginas (88 pp.)

NOTA: Tesis de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social - Universidad Nacional de Juliaca

CÓDIGO: 05_000013-05/P21

NOTA: Incluye bibliografía

ASESORA: Dra. Ingrid Rossana Rodriguez Chokewanca

PALABRAS CLAVE: Estilos de liderazgo, engagement, funcionarios públicos, servidores públicos.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA

**ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y
DESARROLLO SOCIAL**

**ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS
Y SU RELACIÓN CON EL ENGAGEMENT DE LOS
SERVIDORES PÚBLICOS, PERIODO 2019**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL**

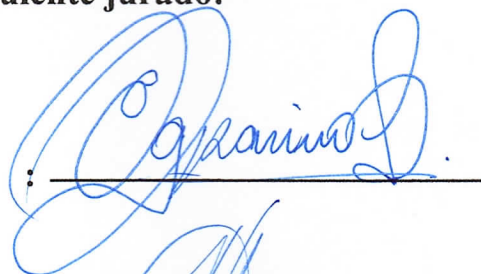
Presentada por:

Solanch Bright Palomino Rodríguez

Sustentada y aprobada ante el siguiente jurado:

Dr. Enrique Gualberto Parillo Sosa

Presidente de Jurado

: 

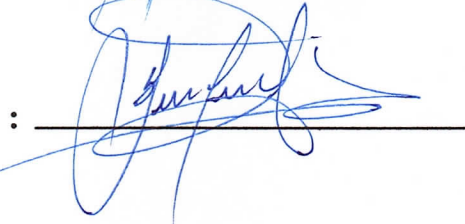
Mg. Luis Martin Huailapuma Santa Cruz

Jurado (secretario)

: 

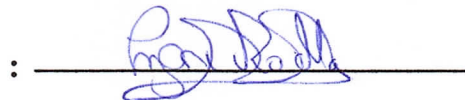
Mg. Serapio Cecilio Calcina Cuevas

Jurado (Vocal)

: 

Dra. Ingrid Rossana Rodríguez Chokewanca

Asesora de Tesis

: 

DEDICATORIA

A mis padres.

Por el apoyo incondicional que me dan, cuando me motivaban que haga el avance del informe de investigación, y por tener confianza en mí para poder terminarla

AGRADECIMIENTO

A mis padres, amigos y personas especiales en mi vida quienes me ayudaron a lograr concluir este proyecto con éxito, que en un inicio parecía una tarea interminable, llena de sacrificios.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Situación problemática	5
1.2 Formulación del problema.....	6
1.2.1 Problema general.....	6
1.2.2 Problemas específicos	6
1.3 Objetivos de la investigación.....	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4 Justificación de la investigación	7
1.4.1 Justificación teórica	7
1.4.2 Justificación practica	7
1.4.3 Justificación metodológica	7
1.4.4 Justificación social	7
1.4.5 Justificación económica	8
1.5 Delimitación de la investigación	8
1.5.1 Delimitación organizacional.....	8
1.5.2 Delimitación geopolítica	8
1.5.3 Delimitación temporal.....	8
1.5.4 Delimitación temática.....	8
CAPITULO II	9
REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	9
2.1 Antecedentes de la investigación.....	9
2.1.1 Antecedentes internacionales	9

2.1.2 Antecedentes nacionales.....	9
2.1.3 Antecedentes locales	11
2.2 Bases teóricas	11
2.2.1 Estilos de liderazgo	11
2.2.1.1 Dimensión transformacional.....	15
2.2.1.2 Dimensión transaccional	19
2.2.1.3 Dimensión pasivo evasivo	21
2.2.2 Engagement laboral	22
2.2.2.1 Dimensión vigor	25
2.2.2.2 Dimensión dedicación	26
2.2.2.3 Dimensión absorción.....	27
2.3 Marco conceptual	28
CAPITULO III.....	31
MATERIALES Y MÉTODOS.....	31
3.1 Hipótesis planteadas	31
3.1.1 Hipótesis general	31
3.1.2 Hipótesis específicas	31
3.2 Metodología	31
3.2.2 Diseño de investigación.....	31
3.3 Tipo de investigación	32
3.3.1 Método de investigación	32
3.4 Población y muestra	33
3.4.1 Población.....	33
3.4.2 Muestra	35
3.4.2.1 Muestra no probabilística	35
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	35
3.5.1 Técnica.....	36
3.5.2 Instrumentos.....	36
3.6 Análisis de la información.....	38

3.7 Operacionalización de variables	40
CAPITULO IV	41
RESULTADOS.....	41
4.1 Resultados descriptivos de la variable estilos de liderazgo.....	41
4.1.1 Resultados descriptivos de la dimensión transformacional.....	42
4.1.2 Resultados descriptivos de la dimensión transaccional.....	43
4.1.3 Resultados descriptivos de la dimensión pasivo-evasivo.....	44
4.2. Resultados descriptivos de la variable engagement laboral	46
4.2.1 Resultados descriptivos de la dimensión vigor	47
4.2.2 Resultados descriptivos de la dimensión dedicación	49
4.2.3 Resultados descriptivos de la dimensión absorción	50
4.3 Prueba de hipótesis.....	52
DISCUSIÓN	54
CAPITULO V	56
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
ANEXOS	66
Anexo 1 Matriz de Consistencia.....	67
Anexo 2 Operacionalización de variables	68
Anexo 3 Instrumento recolección de datos.....	70
Anexo 4 Instrumento Estilos de liderazgo.....	71
Anexo 5 Instrumento Engagement laboral	75
Anexo 6 Memorándum de autorización de la institución	77
Anexo 7 Aplicación de la encuesta a los colaboradores	78
Anexo 8 Base de datos de las Variables	79

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1.	
Evolución del modelo de alcance pleno	13
Tabla 2	
Distribución de la población de los funcionarios y servidores de la municipalidad provincial de San Román - 2019	34
Tabla 3	
Valoración expresiva de la escala Likert para variable estilo de liderazgo.....	37
Tabla 4	
Valoración expresiva de la escala Likert para variable engagement.....	38
Tabla 5	
Grado de relación según el coeficiente de correlación Rho de Spearman Mondragon (2014) basado en Hernández y Fernández Collado, 1998.....	39
Tabla 6 Cuadro de operacionalización de variables, dimensiones, indicadores, ítems y escala de valores.....	40
Tabla 7	
Resultados de la Variable estilos de liderazgo	41
Tabla 8	
Resultados de la dimensión liderazgo transformacional.....	42
Tabla 9	
Resultados de la dimensión liderazgo transaccional	43
Tabla 10	
Resultados de la dimensión liderazgo pasivo-evasivo	44
Tabla 11	
Resultados de la variable Engagement laboral	46
Tabla 12	
Resultados de la dimensión Vigor	47
Tabla 13	
Resultados de la dimensión Dedicación	49
Tabla 14	
Resultados de la dimensión Absorción.....	50
Tabla 15	
Estilos de liderazgo y su coeficiente de correlación con el engagement laboral.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la Administración Pública Mexicana.	15
Figura 2. Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la Administración Pública Mexicana.	16
Figura 3. Estilos de Liderazgo y sus efectos en el Desempeño de la administración Pública Mexicana	20
Figura 4. Resultados de la variable estilos de liderazgo	41
Figura 5. Resultados de la dimensión liderazgo transformacional	42
Figura 6. Resultados de la dimensión liderazgo transaccional	44
Figura 7. Resultados de la dimensión liderazgo pasivo-evasivo	45
Figura 8. Resultados de la variable engagement laboral	46
Figura 9. Resultados de la dimensión vigor	48
Figura 10. Resultados de la dimensión dedicación.....	49
Figura 11. Resultados de la dimensión Absorción	50
Figura 12. Grafica de distribución para la prueba t con 160 grados de libertad.....	53

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Consistencia.....	67
Anexo 2 Operacionalización de variables	68
Anexo 3 Instrumento recolección de datos.....	70
Anexo 4 Instrumento Estilos de liderazgo.....	71
Anexo 5 Instrumento Engagement laboral	75
Anexo 6 Memorándum de autorización de la institución.....	77
Anexo 7 Aplicación de la encuesta a los colaboradores.....	78
Anexo 8 Base de datos de las Variables	79
Anexo 9 Plan de trabajo realizado para la Municipalidad provincial de San Román	82

RESUMEN

El presente estudio de investigación “Los estilos de liderazgo de los funcionarios públicos y su relación con los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, periodo 2019”. Tuvo como objetivo; determinar la 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. La metodología utilizada corresponde al enfoque cuantitativo, tipo no experimental-transversal, de diseño descriptivo-correlacional. La población empleada fue 453 y su muestra fue de 162 servidores públicos de la municipalidad, asimismo, se detalla las técnicas e instrumentos. Los resultados de la investigación mostraron que los estilos de liderazgo que tienen más predominio son el estilo de liderazgo transformacional y el transaccional, puesto que estas en su mayoría presentan niveles moderados y en una minoría es el estilo de liderazgo pasivo-evasivo y el engagement laboral se encuentra en nivel promedio. Llegando a la siguiente conclusión que existe una relación entre los estilos de liderazgo de los funcionarios públicos y el engagement laboral, con un valor positivo moderado de Rho de Spearman = 0.502.

Palabras clave: Engagement, estilos de liderazgo, funcionarios públicos y servidores públicos.

ABSTRACT

The present research study "the leadership styles of public officials and their relationship with public servants of the Provincial Municipality of San Román, period 2019". It had as objective; determine the relationship between the leadership styles of public officials and the work commitment of public servants of the Provincial Municipality of San Román, period 2019. The methodology used corresponds to the quantitative approach, non-experimental-transversal type, descriptive-correlational design. The employed population was 453 and its sample was 162 public servants of the municipality, in addition, the techniques and instruments are detailed. The results of the research show that the leadership styles that have the most prevalence are the transformational and transactional leadership styles, since these mostly present moderate levels and in a minority, it is the passive-evasive leadership style and work commitment. it is at an average level. Reaching the following conclusion that there is a relationship between the leadership styles of public officials and work commitment, with a moderate positive value of Spearman's Rho = 0.502.

Keywords: Engagement, leadership styles, public officials and public servants.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo como tema vigente ha cobrado exclusivo e importante significado, pues en las organizaciones públicas y privadas, están inmersas a ser más empeñosas y ser más competitivas. Dado que, hoy en día se genera resultados óptimos donde los individuos que conforman sean; eficientes, capaces y responsables, tanto, para su propio bienestar y su familia, en tal sentido, estos concentran reflejos favorables estén o no relacionados. A su vez, en toda institución es esencial dar atención a los líderes, ya que emanan logros, orientan a los funcionarios u colaboradores, impulsan el desarrollo de las funciones, apoyan en las metas y los objetivos.

Según Castañeda (2007) da a conocer al liderazgo como conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral. A esto, en conformidad con Chiavenato (2004) también precisa que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno diversos objetivos específicos. En tal sentido, se toma al liderazgo como relación influyente que hay con los colaboradores de una institución, donde, ambas partes tienden a tener compromiso al trabajo y las metas.

Asimismo, el sector público no es ajeno, ya que, estos también requieren de líderes capacitados y dispuestos a impulsar las actividades en las instituciones públicas, dando respuestas inmediatas a las demandas de la comunidad u sociedad que la conforman. Además, la tesis investigativa se ejecutó con el propósito de determinar la relación entre los estilos de liderazgo de los funcionarios públicos y el engagement laboral de los servidores públicos. Así también, saber los estilos liderazgo y como se presentan, tanto el transformacional, transaccional y pasivo – evasivo (Avolio y Bass, 2004), y por ende estos son imprescriptibles e importantes para la organización, puesto que ayudan a mejorar el manejo de personal que labora dentro de estas, además se pretende saber el compromiso que tienen los servidores públicos por lo que se utilizará la variable engagement que representan a las acciones de los trabajadores que realizan donde son reflejadas en sus emociones, comportamientos y pensamientos al momento de laborar (Kahn, 1990).

De tal manera, la tesis se encuentra estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I, se identifica el planteamiento del problema donde se describe la formulación del problema, los objetivos y justificación.

En el capítulo II, se muestra el marco teórico, los antecedentes y las bases teóricas a fin de tener un análisis de Información sobre los estilos de liderazgo y el engagement.

En el capítulo III, se explica la metodología, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección que describen su aplicación y cómo se ejecutó el estudio.

En el capítulo IV, se definen los resultados que fueron planteados de acuerdo a los objetivos propuestos.

Finalmente, el capítulo V, indica las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los respectivos anexos correspondientes que pertenecen al trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

Durante el transcurso de las últimas décadas, las investigaciones referentes al estilo de liderazgo a nivel internacional no forman una novedad; puesto que, hay variedad investigativa, cuya, consistencia profesional emplea distintos enfoques y campos en este mundo globalizado, y de nuevas plataformas tecnológicas, tanto en organizaciones públicas y privadas. Además, a esto, las organizaciones permanentemente presentan cambios esencialmente para enfrentar la competitividad y la permanencia en el campo de actividad laboral. Sin embargo, desde este enfoque la presente investigación refiere a esta; como necesidad y responsabilidad, cual, asume el líder del grupo de una institución. Según Núñez (2019) indica “los países de Europa en su mayoría otorgan asistencia de calidad, a razón, del buen manejo y su capacitación continua de sus líderes a cargo, dando enfoque principalmente a sus cualidades y habilidades” (pág. 18).

Al respecto, al engagement laboral para tener una mejor visión en cuanto al nivel según el diario Gestión (2016) nos muestra que, “a nivel internacional, el índice ha ido en aumento, América Latina es la región que lidera con un promedio de 72%” (pág. 7). El engagement laboral, según Valiente (2016) lo define “como ocupar, atraer o involucrar el interés o la atención de alguien, o empeñar, o dar algo a cambio.

Conforme a lo anterior, en el Perú nos muestra según investigaciones que el principal problema de las instituciones es la ausencia de compromiso laboral o engagement en los colaboradores, donde un 50% de los ejecutivos considera como muy importante a esta problemática y entre otras circunstancias con mayores trascendencias son las discrepancias de liderazgo que se generan internamente. (Diario Gestión, 2015, pág. 12). De modo que, en la actualidad la administración pública en general en sus distintos problemas enfrenta una crisis de veracidad ante la sociedad, a causa del mal uso irracional de recursos públicos y acciones corruptas. Respecto a este escenario es esencial que la administración pública refuerce su administración de potencial humano, pues no considera mecanismos claros y definidos para la contratación, selección, capacitación, evaluación y desarrollo. No hay una

acertada profesionalización en los servidores públicos, y esto se refleja en la prestación de servicios públicos, asimismo se muestra en la atención a demandas de la sociedad.

A esto, las entidades públicas tienen que considerar pues forman parte fundamental para el crecimiento y desarrollo, más aún la Municipalidad de San Román que es una fuente esencial para el desarrollo social, económico y político de la ciudad de Juliaca. En la investigación de Bautista (2018) es centrada en la problemática actual y en base a los actos observados, como; la carga laboral que permite cortos descansos en el día, quiere decir que se vuelve crucial una adecuada gestión del tiempo, delegando, priorizando, realizando planificación de las labores, para no desaprovechar el tiempo en coyunturas poco relevantes. Es así, el objetivo de visualizar a mayor detalle, y el impulso a estos factores y bajo la idea de la investigación científica, se plantea la tesis con el fin de descubrir cómo una variable tiene relación con otra, en pocas palabras cómo los estilos de liderazgos se perciben en sus superiores que vendrían a ser el alcalde y el gerente municipal y como este impacta al engagement laboral de los servidores públicos de la municipalidad.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo se relacionan los estilos de liderazgo de los funcionarios públicos con el engagement laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, periodo 2019?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, periodo 2019?
- ¿Cuál es el nivel de engagement laboral que poseen los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, periodo 2019?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la 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 Objetivos específicos

- Determinar el estilo de liderazgo que predomina en los funcionarios públicos de la Municipalidad provincial de San Román, periodo 2019.

- Determinar el nivel de engagement laboral que poseen los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, periodo 2019.

1.4 Justificación de la investigación

La tesis suma gran importancia, puesto que ambas variables establecen un correcto manejo en las actividades de la municipalidad, asimismo, estas se reflejan en la atención que brindan los funcionarios a las demandas que realizan los ciudadanos.

En tal sentido, se justifica:

1.4.1 Justificación teórica

La presente investigación cuenta con autores relevantes de estudio internacional, nacional y local, que suman concepciones referentes a “Los estilos de liderazgo y engagement laboral¹¹” siendo estas congruentes de manera sistemática y reforzando la investigación, lo cual, dará añadidura a la demostración del vínculo que hay en dichas posturas y su propagación persistente en la actualidad.

1.4.2 Justificación práctica

La tesis se ejecuta a razón; porque hay necesidad investigar la variable que influye de manera determinada en la falta de compromiso laboral o engagement en los colaboradores puesto que en los últimos años se ha visto drásticamente cuestionada en su actividad de gestión, calidad, atención, dentro y fuera ella. Asimismo, esta sumara aporte para la municipalidad, específicamente al área de Recursos Humanos y al área de alta dirección para la toma de decisiones; para que en adelante se trabajen capacitaciones de liderazgo y engagement, en consecuencia, a ello esto generará el valor público que promueva la ley de modernización del Estado.

1.4.3 Justificación metodológica

El estudio exhibe; los métodos correspondientes, procedimientos y aquellas técnicas e instrumentos que suman parte del refuerzo investigativo, asimismo, una vez comprobado su validez y la confiabilidad respectiva, estas, serán de uso en aquellos estudios investigativos según su interés y temática.

1.4.4 Justificación social

El actual estudio facilita apropiadas estrategias para intensificar y potenciar el desarrollo eficiente en los estilos de liderazgo y como esta impulsa el engagement en los funcionarios. A estas razones; fue la que motivó la investigación a dar desarrollo, con el fin de aclarar y profundizar el escenario de esta situación, a su vez, poner en práctica estrategias que lleven a un mejor estilo de liderazgo que apoye activamente al engagement de los funcionarios.

1.4.5 Justificación económica

La tesis ayudara a crear conciencia para que la Municipalidad invierta en capacitaciones para sus colaboradores, ya que a la larga eso ayudara a que se dé una mejor atención al ciudadano.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación organizacional

El estudio se ejerció en la Municipalidad Provincial de San Román.

1.5.2 Delimitación geopolítica

El estudio se empleó en la Provincia de San Román del distrito de Juliaca.

1.5.3 Delimitación temporal

La tesis investigativa se ejerció en el año 2019.

1.5.4 Delimitación temática

La investigación efectúa un análisis de la relación del estilo de liderazgo de los funcionarios públicos, con el engagement laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román.

CAPITULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Córdoba (2015) en su estudio titulado “Niveles de engagement en los colaboradores de una industria de detergentes ubicada en Escuintla Universidad Rafael Landívar. Su objetivo; identificar los niveles de engagement en los colaboradores de una industria de detergentes ubicada en Escuintla”. Su metodología; descriptiva cuyo ámbito de estudio se realizó en muestra aleatoria simple conformada por un grupo de 69 colaboradores empleo el cuestionario UWES que presenta 17 ítems con escala tipo Likert, cual mide factores de vigor, dedicación y absorción. Llegando a la siguiente conclusión, los trabajadores poseen un alto nivel de engagement con su labor y poseen una absorción y concentración.

Acosta & Gonzáles (2017) en su investigación, Engagement laboral de los administrativos en la Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio, la que se enfocó en el engagement que posee el trabajador para realizar una labor productiva y saludable. Su objetivo; conocer el engagement laboral del personal Administrativo de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio. Su metodología; cualitativo con diseño fenomenológico. Su muestra integrada por 11 colaboradores de diferentes cargos como auxiliar, coordinador y analistas. Concluyo que sobre la categoría emergente de ambiente se evidencia que el engagement está siendo influenciado negativamente por la conducta y actitudes que plasman sus líderes y la ausencia de reconocimiento de desarrollo de sus actividades, siendo esta como error relevante. Asimismo, es importante destacar que los colaboradores están satisfechos con las compensaciones (beneficios, sueldos, oportunidades) que brinda la Universidad como institución.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Vela (2018) desarrolló su tesis titulada “Estilos de liderazgo y engagement en trabajadores de una empresa textil-retail del distrito de San Luis”. Su objetivo; describir la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el engagement en los trabajadores de una empresa textil-retail. Su metodología; descriptivo correlacional, no experimental-transversal. Su muestra probabilística aleatoria simple conformada por 220 colaboradores, entre las edades

de 19 a 50 años, generando los datos y la información que sea necesaria para su aplicación. Llegando a la conclusión que se encontró relación significativa y positiva entre los estilos transformacional y transaccional con la variable engagement y además existe una correlación negativa no significativa entre el estilo laissez- faire con el engagement.

Jaramillo (2018) desarrolló su investigación denominada “Liderazgo transformacional y engagement laboral en colaboradores de una empresa financiera del distrito de San Isidro, 2018”. Tuvo como objetivo; identificar la relación entre liderazgo transformacional y engagement, la muestra conformada por 150 colaboradores, el diseño de investigación empleado fue el no experimental, de corte transversal, asimismo el tipo de investigación fue descriptivo – correlacional. Llegando a la conclusión que a mayor liderazgo transformacional existe mayor engagement laboral, presentado una relación alta y significativa entre ambas variables.

Pérez y Valderrama (2018) realizó su tesis titulada “Estilos de liderazgo, felicidad y su relación con el engagement en una organización del gobierno regional de Arequipa - AUTODEMA - Majes Siguan”. Su objetivo relacionar los estilos de liderazgo y engagement en los cargos directivos en la organización del gobierno regional AUTODEMA –Arequipa y relacionar la felicidad y engagement en los operarios en la organización del Gobierno Regional AUTODEMA – Arequipa. Su metodología; cuantitativa-correlacional. Su muestra 170 colaboradores, se empleó el cuestionario de liderazgo CELID-A y el UWES-17 a directivos y la escala de felicidad de Alarcón y el UWES-17 a los colaboradores. Llegando a la conclusión, que existe una relación de manera positiva entre liderazgo transformacional con el engagement.

Tripiana y Llorens (2015) en su investigación, Fomentando empleados engaged: el rol del líder y de la autoeficacia, donde evalúa el papel mediador que desempeña la autoeficacia entre el liderazgo y el engagement en el trabajo; la muestra fue de 271 empleados que pertenecen a una Administración Pública, mediante el análisis de ecuaciones estructurales revelan la relación entre liderazgo y engagement en el trabajo positivamente.

Alvarado et al. (2016) en su estudio titulado “Estilos de liderazgo y compromiso organizacional, con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada”. Su objetivo; identificar cuál es el estilo del liderazgo que genera más compromiso organizacional. Su metodología; cuantitativo explicativo, no-experimental. Su muestra; 196 técnicos, Concluyo: El estilo de liderazgo estudiado en motores Perú, genera mayor compromiso organizacional en sus técnicos. Asimismo, el estilo que predomina es

transformacional y el engagement es considerada una variable medidora importante entre el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional, por tanto, el técnico alcanza involucrarse aún más en su rol al desarrollar con esmero su labor diaria, siendo una manera de potenciar el compromiso del mismo.

2.1.3 Antecedentes locales

Calla (2019) llevó a cabo su estudio de nombre “Relación entre el engagement y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “Royal Knit” S.A.C. - año 2017”. Tuvo como objetivo; determinar la relación entre el engagement y el desempeño laboral de los trabajadores. Su metodología; cuantitativa, correlacional, transversal o transeccional, no-experimental. Concluyó; que el engagement emplea una gran significancia en el desempeño laboral de los colaboradores que laboran en una empresa; y así conocer una proposición que ayude a elevar el engagement de los colaboradores, sacando resultados finales de un desempeño laboral más eficiente referente al trabajo que se ejerce en la empresa.

Caira (2019) en su estudio investigativo, Estilos de liderazgo y su relación con la gestión administrativa de los directivos de las instituciones educativas primarias del distrito de San Miguel de la Provincia de San Román, en el año 2018. Su metodología; no experimental básico, descriptivo-correlacional, con muestra de 121. Concluyó; que existe relación directa ($r_s=0.675$) los estilos de liderazgo y la gestión administrativa de los directivos, asimismo, no existe relación significativa pues se encuentra con escala correlación débil ($r=0.163$) con el liderazgo autocrático y la gestión administrativa; seguido, existe relación directa ($r_s=6.95$) con el liderazgo democrático y la gestión administrativa de los directivos, seguidamente, existe relación directa ($r_s=0.427$) con el liderazgo liberal y la gestión administrativa de los directivos, además muestra que se existe relación directa ($r_s=0.664$) con el liderazgo transaccional y la gestión administrativa; finalmente, existe relación directa ($r_s=0.767$) con liderazgo transformacional y la gestión administrativa.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Estilos de liderazgo

Es la vía donde los líderes orientan a sus colaboradores. Ese distintivo personal que dotan al dirigir, método o forma con que el encargado asume la autoridad, e igualmente también cómo se demuestra los nexos con jefes y subordinados, se expresan en muchos tipos de estilos (Ojeda Toche, 2017, pág. 5).

También, para poder comprender un mejor resultado efectivo frente a los estilos de liderazgo, se necesita un liderazgo que le importe más las personas y la condición de

trabajo, así también que haga posible la implicación de los colaboradores en las decisiones que les repercutan y también en el mejoramiento de los procesos y considerando las tareas en las que toman parte (Alfonso López, 2016, pág. 6).

1) Liderazgo

El liderazgo manifiesta concepciones de las cuales se habla bastante, sobre el que brinda un buen emprendimiento. De ahí donde empieza hace algunos años las entidades les importa bastante por la calidad conductiva de sus líderes, por la destreza para dar gestión, dirección y suscitar cambios en el resto. El liderazgo implica con impactar de manera beneficiosa, con cambiar la estructura, en pasar un paso más allá y dar atrevimiento a ver la realidad con nuevas miradas, con los ojos del progreso de individuos, a un futuro más esperanzador que el de hoy y la expectativa por mejorar el planeta. Cuando se lleva a la práctica por medio de varios modelos u métodos, acertamos liderar con efectividad (Piqueras, 2016, pág. 5).

Según Alfonso (2016, pág. 6) detalla como “conjunto de atributos y habilidades que dotan a la persona a tener poder y energía decisiva para iniciar y preservar la acción, asegurando que el propósito o la idea se tornen en una realidad” (pág. 53).

Conforme con la concepcion anterior tambien se debe considerar, según Costa (2015) precisa que el liderazgo “es primordial para el sustento de cualquier actividad u organización y, por lo inverso, muchas entidades con una programación deficiente e inadecuadas técnicas de organización y control lograron sobrevivir gracias a la presencia del liderazgo dinámico” (pág. 12).

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, sino 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.

2) Liderazgo y su evolución en el alcance pleno

El modelo pionero de liderazgo de alcance pleno por Bass, 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.

En la presente figura se presenta la evolución de modelo de liderazgo de alcance pleno a partir del trabajo seminal de Bass (1985) y hasta la versión más reciente.

Tabla 1.

Evolución del modelo de alcance pleno

Evolución de las teorías desde sus inicios 1985 hasta 2009					
Teoría Transformacional	- Carisma	-Carisma inspirador	-Influencia idealizada	-Inspiración	-Influencia idealizada
	- Liderazgo Inspirador	-Estimulación Intelectual	-Motivación por inspiración	-Estimulación Intelectual	- Influencia idealizada
	- Estimulación Intelectual	-Consideración individualizada	-Estimulación Intelectual	-Consideración individualizada	-Motivación por inspiración
	-Consideración Individualizada		-Consideración individualizada		- Estimulación Intelectual
					-Consideración individualizada
Teoría Transaccional	-Recompensa Contingente	-Recompensa Contingente	-Recompensa Contingente	-Recompensa Contingente	- Recompensa Contingente
	-Dirección por Excepción	-Dirección por Excepción	-Dirección por Excepción Activa	-Dirección por Excepción Activa	- Dirección por Excepción Activa
	-Laissez-faire	-Laissez-faire	-Laissez-faire	-Pasivo evasivo con ítems de Dirección de excepción Pasiva	- Dirección por Excepción Activa
Pasiva Evasiva					- Dirección por Excepción pasiva
					Laissez-faire o dejar de hacer

Fuente: Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la Administración Pública Mexicana.

Elaborada por: José Luis Ayoub Pérez.

En la Tabla 1 se observa el desarrollo del modelo de liderazgo, de alcance pleno y el desarrollo de sus componentes que se fueron acomodando de manera estructural acorde a la realidad, es así que, se tiene modelo con tres dimensiones (Avolio y Bass, 2004).

De las cuales la dimensión transaccional y transformacional se fue 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 (Avolio y Bass, 2004).

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 (Avolio y Bass, 2004).

3) Modelo actual de liderazgo de alcance pleno

La última revisión al modelo de liderazgo de alcance pleno comprende tres constructos mayores tratados como dimensiones o estilos de liderazgo: Pasivo-evasivo, transaccional y transformacional. Avolio y Bass (2004) donde el primero conformado por la dirección por excepción pasiva y laissez-faire; 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.

Esta estructura de nueve factores surge a partir de la reexaminación del modelo utilizando, la última base de datos normativos recopilada, ha sido confirmada empíricamente por las investigaciones realizadas por los siguientes:

- Álvarez en el año 2009
- Antonakis en el año 2003
- Avolio y Bass en el año 2004
- Bass y Reggio en el año 2006
- Mendoza en año 2005
- Muenjohn y Armstrong en el año 2008
- Rowold y Heinitz en el año 2007

En la siguiente figura se representa el modelo completo de liderazgo de alcance pleno. Lo que asemeja una columna a la izquierda, representa el liderazgo transaccional y lo que asemeja una columna derecha, el transformacional.

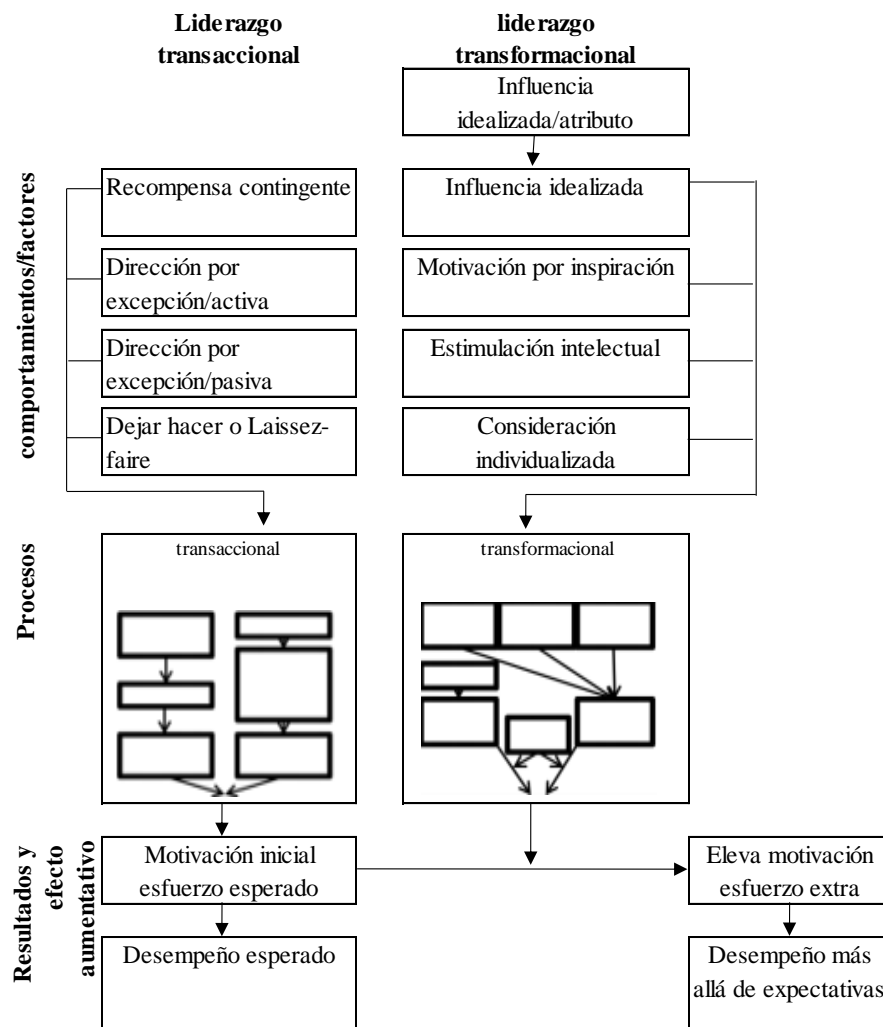


Figura 1. Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la Administración Pública Mexicana.

Elaborado por: José Luis Ayoub Pérez.

Dimensiones de la variable estilos de liderazgo

2.2.1.1 Dimensión transformacional

Busca estar alineado al plan estratégico de la empresa, para que de esta forma lograr las metas propuestas y crear distintas ventajas para la organización. Es por ello que busca inspirar a sus colaboradores dando un significado a sus actividades y haciendo suya la meta por alcanzar, a la vez que los impulsa a desempeñarse mejor fomentando su desarrollo personal. (Vidal Cruz, 2017, pág. 16). Asimismo, Burns (1978) nos habla que el liderazgo transformacional ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras de tal manera que los líderes y los seguidores eleven los niveles de motivación y moralidad. El liderazgo transformacional es visto como el liderazgo real.

Bass (2006) también afirma que los líderes con características transformacionales estimulan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que

revisten los resultados obtenidos, tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores cumplan los objetivos requeridos en la organización, lo que formara confianza y respeto de parte de los adeptos logrando lo esperado. (pág. 112)

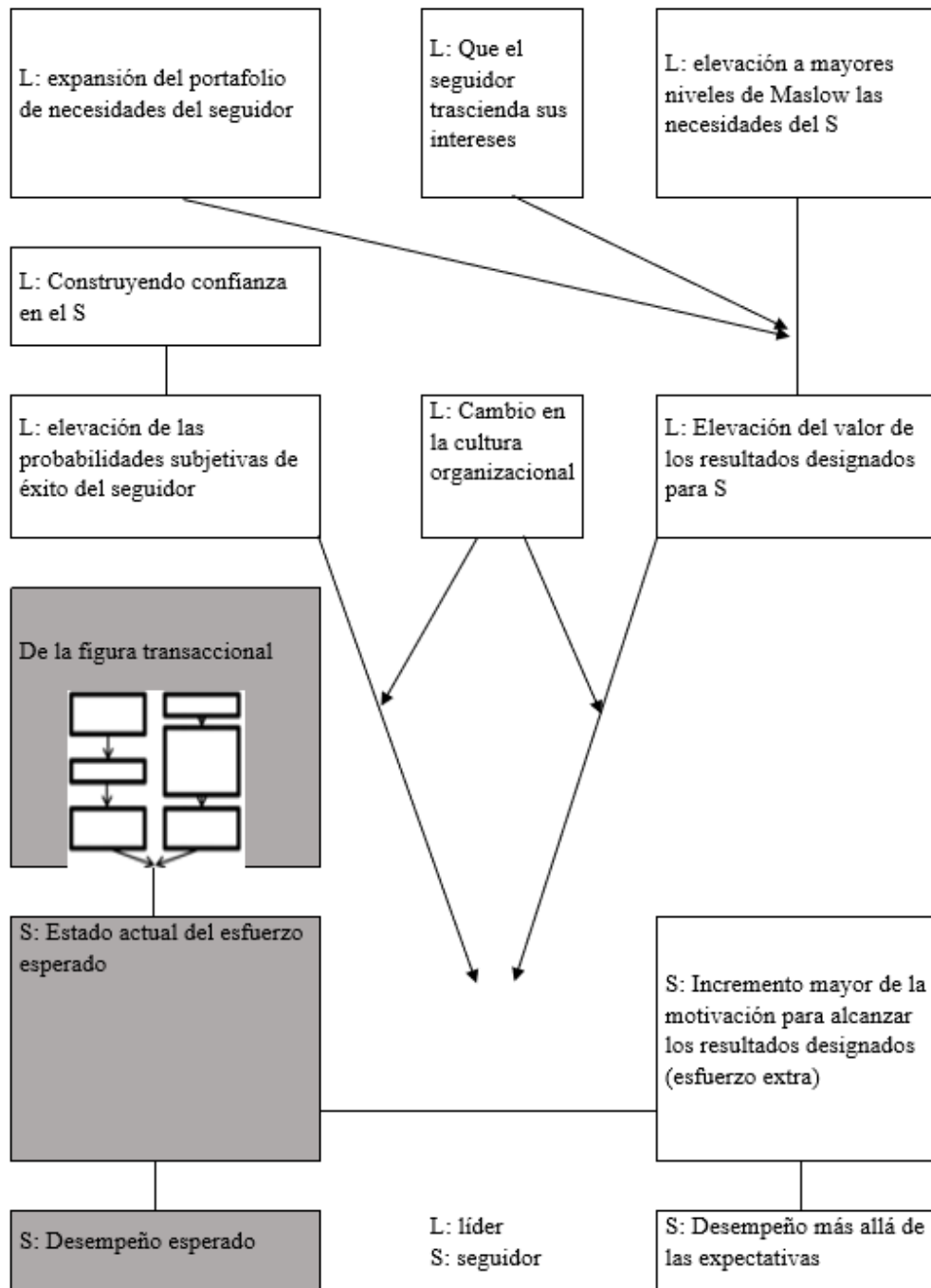


Figura 2. Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la Administración Pública Mexicana.

Elaborado por: José Luis Ayoub Pérez.

Continuando sobre la base de la teoría de las expectativas también aquí como en el transaccional, son dos los elementos motivacionales claves del proceso transformacional:

- La elevación de las probabilidades subjetivas en el seguidor de que su esfuerzo se traducirá en un resultado.
- La elevación del valor que el seguidor otorga a los resultados donde a mayor expectativa de éxito y valor, mayor esfuerzo en el desempeño para realizar la tarea.

Se trata de los procesos motivacionales que acopia al transaccional, no obstante, la diferencia se encuentra en los distintos comportamientos que se utilizan para que, en un caso, se alcancen niveles normales de éxito y valoración de resultados.

En los cuadros de color gris de la izquierda inferior de la figura 1, donde el líder transaccional a través del comportamiento de clarificación de la tarea y de la forma en la que la necesidad del seguidor será satisfecha a cambio de su cumplimiento, activa el proceso transaccional y permite alcanzar el desempeño esperado (Ayoub Pérez, 2010).

Indicadores de la dimensión transformacional

2.2.1.1.1 Influencia idealizada – comportamiento y atribución

El comportamiento, inicialmente carisma; el cambio de etiqueta más no de significado obedece al interés de desmarcado de la concepción popular de carisma, es el componente más importante del liderazgo transformacional. Estos líderes tienen seguidores que los ven de forma idealizada, lo que les brinda suficiente poder de influencia, así como una fuerte atracción para que los seguidores deseen identificarse personalmente con ellos y con su misión (Bass B. M., 1997).

En la atribución, en este factor es donde toma mayor relevancia y se vincula con el modelo de liderazgo de alcance pleno, la teoría de la atribución del liderazgo carismático, toda vez que el factor de influencia idealizada como atribución se encuentra incluido en el modelo liderazgo de alcance pleno. El carisma como atribución se encuentra en el ojo del espectador. En las primeras versiones el factor influencia idealizada o carisma se interesó por recoger comportamientos asociados al carisma (Bass B. M., 1997)

2.2.1.1.2 Motivación por inspiración

La suposición detrás de la teoría, no es que el líder ayude al seguidor a satisfacer sus necesidades, sino, a inspirar un esfuerzo extra para que vaya más allá de sus propias expectativas e interés personal, apelando más a la fe que a la razón y despertando emociones mediante el uso de símbolos, imágenes, lenguaje persuasivo, formulando una visión de un futuro.

La inspiración puede provenir de un discurso erudito, pero lo importante aquí es que ese discurso logre despertar emociones en el seguidor, inspirado y motivado más por la forma en la que se pronuncia y por el uso de elementos simbólicos, que por su contenido racional. El líder transformacional puede inspirar a sus seguidores a través de una amplia gama de comportamientos como; por ejemplo, estableciendo objetivos, desafíos, introduciendo retos y proyectos de forma continua, promoviendo el voluntariado para realizar las tareas, apelando a los sentimientos (Bass B. M., 1997).

2.2.1.1.3 Estimulación intelectual

Se pueden despertar en sus seguidores, en el grupo y en la organización, mayores niveles de creatividad e innovación, sobre la forma de ver los problemas y buscar soluciones mediante la motivación intelectual que se compone de dos facetas:

Por parte, el líder posee inteligencia, conocimiento, habilidades, destrezas, aptitudes, experiencia y por la otra, con esas capacidades estimula a sus seguidores a dar un nuevo enfoque a los problemas y buscar alternativas de solución antes de actuar.

El supuesto detrás de la teoría es que el líder despierta el conocimiento para que los seguidores puedan resolver los problemas por sí mismos y con esto aumenta su independencia y autonomía respecto al líder.

En las primeras investigaciones, el proveedor de nuevas formas analiza e impulsa a ver los problemas complejos, y a observar los problemas antiguos con una nueva visión de líder, sobre cómo replantear las doctrinas preconcebidas, lo que corresponde a los comportamientos que se relacionan con el liderazgo intelectual (Bass y Avolio, 1997).

2.2.1.1.4 Consideración Individualizada

El comportamiento de consideración es muestra de amistad, confianza, respeto y calidez en la relación entre los ítems que mejor representan a este factor, se encuentran el hacer favores personales a los seguidores, ver por su bienestar personal, tratar a todos como iguales, ser amigable, accesible y encontrar tiempo para escuchar (Bass B. M., 1985).

En la última versión del MLQ, dedicar tiempo para enseñar, tratar a los seguidores como individuos, considerar sus habilidades, necesidades, aspiraciones y apoyarlos a desarrollar sus capacidades, son los comportamientos que más se identifican con este factor.

El líder alto en consideración individualizada activa, el proceso transformacional descrito en la figura 2, cuando manteniendo una orientación al desarrollo, delegado, individualizado el trato, ejerciendo como mentor y ayudando a satisfacer necesidades específicas, mejora la

imagen que los seguidores tiene de sí mismo e incrementa su sentido de responsabilidad y autoconfianza (Ayoub Pérez, 2010).

2.2.1.2 Dimensión transaccional

Se orienta en un sistema de puesta en común entre el jefe y colaboradores. El colaborador es recompensado por ejercer bien su actividad y el jefe adquiere los resultados deseados. Persigue a través de varias estrategias; conduce al equipo ante el cumplimiento de un plan de actuación con una meta específica. Plan que puede elevar las ventas, aprovechar al máximo los procesos empresariales, además, mejorar la comunicación ante los clientes. (Manzanilla, 2020, pág. 5). Asimismo, el liderazgo transaccional ocurre cuando una persona toma la iniciativa de establecer contacto con otras, con el propósito de intercambiar cosas de valor. Los líderes transaccionales exhiben los comportamientos asociados a transacciones constructivas y correctivas. El estilo constructivo es llamado recompensa contingente y el estilo correctivo es llamado gerencia por la excepción. Enfatiza la transacción o intercambio social que tiene lugar entre líderes, colegas y seguidores, ampliando la concepción hacia el sector público, militar, industrial y educativo, lo que describe el proceso mediante el cual el líder reconoce lo que el seguidor desea obtener de su trabajo y procura que obtenga siempre un buen desempeño.

Intercambia recompensas y promesas de retribución, por el esfuerzo demostrado; y responde a las necesidades y deseos de sus seguidores; siempre y cuando estos vayan cumpliendo con el trabajo encomendado. Si bien es cierto, que el proceso transaccional que se discute en este modelo recoge la idea de intercambio social, también dando forma similar a otros modelos, involucra en el proceso motivacional a la teoría de las expectativas. Por otro lado, el líder genera confianza en el seguidor al clasificar el rol que debe desempeñar en la organización. Cuando el seguidor sabe qué y cómo es lo que tiene que hacer se incrementa su confianza, así como su probabilidad subjetiva de éxito.

Ahora, el seguidor adquiere un marco de referencia para otorgarle valor al resultado, cuando el líder reconoce la necesidad del seguidor, clasifica la forma en la que esa necesidad satisface el intercambio por el cumplimiento de la tarea.

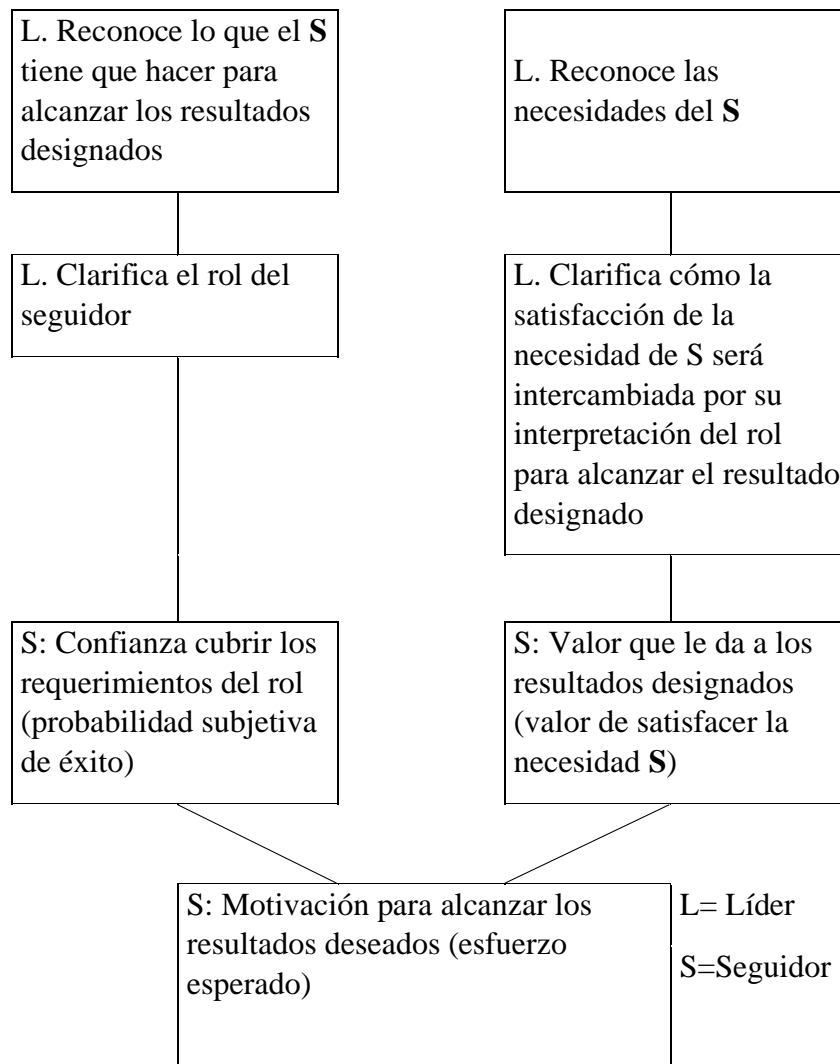


Figura 3. Estilos de Liderazgo y sus efectos en el Desempeño de la administración Pública Mexicana

Elaborado: Pérez (2010)

Es un proceso que se encuentra en las organizaciones públicas y privadas, hasta antes de los 80 años era el paradigma dominante, sobre todo en su forma de intercambio costo – beneficio al ser más sencillo de percibir, observar y medir.

Indicadores de la dimensión transaccional

2.2.1.2.1 *Recompensa Contingente*

El líder que desea ser eficaz, utiliza mecanismos auxiliares de motivación, como la forma positiva de una recompensa; o no imposición del castigo por el logro alcanzado puede darse a través de la forma negativa de la dirección por excepción castigo por el cumplimiento o desviación.

Avolio y Bass (2004) nos hablan de los comportamientos relacionados con la recompensa contingente, son el de proveer apoyo como intercambio por el esfuerzo realizado, clarificar

lo que se puede recibir si se alcanzan las metas, asignación de responsabilidades para metas específicas, o expresar satisfacción ante el logro de objetivos.

Esto premia un comportamiento adecuado, que entrega lo acordado o dejando de imponer una sanción, lo que generalmente refuerza la conducta deseada y la probabilidad de que se repita cuando se encuentre satisfecho.

Todo esto quiere decir, que el líder utiliza el comportamiento de la recompensa contingente, otorga beneficios y suple las necesidades de sus seguidores en intercambio por el desempeño satisfecho y no desviado de las normas, contribuyendo con el proceso transaccional ofreciendo un marco de referencia para que el seguidor proporcione un valor al resultado designado.

2.2.1.3 Dimensión pasivo evasivo

Bass y Avolio (2004) mencionan que la política de si no está roto no lo repares, intervenir hasta que los problemas se vuelvan crónicos o esperar a que las cosas vayan mal antes de tomar una acción, son comportamientos representativos. Dos elementos caracterizan este comportamiento: que el líder se mantiene pasivo y no reacciona hasta que la situación negativa se produce y que el líder cuando reacciona lo hace a través de un castigo o de forma negativa. En este componente se trata de un líder que se interesa por mantener el estatus quo y que se enfoca principalmente en la producción, por lo que solo activa los mecanismos auxiliares de control, cuando los seguidores se desvían de las normas. Por lo tanto, ellos no alcanzan las metas establecidas o su desempeño disminuye donde las acciones correctivas en ocasiones permiten inhibir comportamientos desviados y reforzar los esperados, sobre todo cuando la reprimida es contingente en el desempeño y es acompañada de clasificación y dirección. La evidencia recaba con cinco muestras de organizaciones públicas y una privada, sugiere que el impacto de los seguidores del comportamiento de castigos y recompensas utilizado por el líder es el mismo en la mayoría de las situaciones.

Indicadores de la dimensión pasivo evasivo

2.2.1.3.1 Liderazgo correctivo/evitador

Según Estaña (2020) manifiesta, “el líder vigila la presencia de falencias en el desempeño, con el fin aplicar acciones correctivas, asimismo interviene sólo cuando las falencias llegan a ser significativas, o no actuar evitando tomar decisiones” (pág. 18).

2.2.1.3.2 Esfuerzo extra

Según Fernández (2019) da a conocer que esta, “entraña el valor con el fin de ir más allá de lo normal y alcanzar algo nuevo u pasión y conocimiento que impulse hacia allá” (párr. 14).

2.2.1.3.3 Eficacia

Según el diario Gestión (2020) “es el nivel de concentración de metas y objetivos. Hace referencia a la aptitud para lograr lo que se propone” (párr. 10)

2.2.1.3.4 Satisfacción

Es directamente acorde al compromiso del colaborador con la institución, con motivación y productividad. Es decir, cuanto más sea la satisfacción del trabajo de la persona, más será su empeño, productividad y motivación. Con relación a colaboradores insatisfechos ocupacionalmente se encontrará lo contrario, que el empeño, productividad y motivación disminuyen en la misma magnitud a su insatisfacción ocupacional en el trabajo (Pérez Martín, 2018, párr. 2).

2.2.2 Engagement laboral

Según Ongay (2018) indica que “se trata de la capacidad de establecer y estrechar las relaciones con nuestro mercado, para que el consumidor se sienta más comprometido” (pág. 79). Asimismo, el engagement según Pintado y Sánchez (2017) se puede definir “como la conexión de los empleados con su trabajo, organización de líderes directivos, clientes o consumidores, desempeño y resultados” (pág. 184).

Puesto que el compromiso laboral (engagement) se presenta como motivacional. Cuando están positivamente implicados, los empleados se sienten legítimamente exigidos a luchar por un objetivo desafiante. Ellos quieren tener éxito. El Compromiso Laboral va más allá de responder a la situación inmediata. Los empleados aceptan un compromiso personal para alcanzar estos objetivos. (Makalu Consultores, 2019, párr. 3)

Los estudios muestran que los mejores trabajos están en empresas donde se fomenta deliberadamente el engagement, la conduzca comprometida e involucrada con el quehacer laboral cotidiano y con el sentido organizacional. En lo que habitualmente hemos conocido como compromiso organizacional, que ha demostrado ser una competencia personal que está asociada al capital psicológico individual y que no es fácil de desarrollar. El engagement es el corazón de un trabajo satisfactorio. (Fernández, 2015, pág. 24)

Según Wood y Bakker (2018) mencionan como “estado de activación concentración y entusiasmo mientras se trabaja” (pág. 19).

1) Importancia del engagement

Según García (2013), radica en “Las actitudes hacia el trabajo y la organización que se ven reflejadas en los empleados, generalmente, en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el desempeño en sus tareas, la baja probabilidad de abandonar la

organización y hasta en la salud de ellos mismos, reduciendo el nivel de estrés y tensión”. Además, García (2013) expresa que podemos decir que “Al contar con colaboradores “comprometidos” las motivaciones extrínsecas que se les pueda ofrecer tendrán menor importancia para ellos al sentir que no laboran por un salario de fin de mes, o beneficios sociales para él o su familia.

De forma que se evita que los buenos colaboradores, aquellos que son valiosos por sus aportes y su potencial, opten por cambiarse de organización por mejores propuestas monetarias o beneficios sociales”. El engagement laboral es importante como un estado permanente en el ámbito laboral, pues se identifica con el estudio de los requerimientos de seguridad, de pertenencia, de reconocimiento y de autorrealización. A su vez, esta muestra importancia a la satisfacción, estudia las necesidades de seguridad, ya que se analiza a las personas en el ambiente de trabajo, el cual proporciona seguridad económica; también analiza las necesidades de pertenencia en la medida en que el trabajador se considera parte del equipo de trabajo y llega a sentir afecto, aceptación e identidad ante sus compañeros. Y finalmente, es importante pues se revisen las necesidades de reconocimiento cuando siente que su trabajo es valorado por sus compañeros y sus autoridades, e incluso, él mismo valora el trabajo realizado obteniendo cierto prestigio y estatus en el ámbito laboral y, por último, el engagement implica analizar las necesidades de autorrealización al referirse a la productividad, trascendencia y creatividad en el desempeño de las acciones que el trabajo implica. (García, 2013)

2) Características del engagement laboral

Las características que más resaltan son: el vigor, la dedicación y absorción, estas conceptualmente se muestran como dimensiones en los siguientes títulos. Estas son las más reconocidas en el engagement. Asimismo, estas básicamente son el reflejo de cómo el colaborador vive su trabajo, como una experiencia enérgica y estimulante, la cual los motiva a querer invertir su tiempo y esfuerzo, ya que es algo que los apasiona y motiva. Otra característica de una persona “engagement” es que generalmente están involucradas en actividades fuera del trabajo, por ejemplo, trabajos voluntarios, actividades deportivas o pasatiempos. Es importante recalcar que estas personas no llegan a ser adictas a su trabajo, dado que disfrutan del tiempo libre que tienen fuera de su jornada laboral y no tienen un fuerte impulso por trabajar arduamente dado que para ellos realizar sus actividades laborales es algo agradable (Bakker et al., 2011)

3) Influencia y consecuencias del engagement

Las consecuencias del engagement se indican básicamente a la actitud hacia el trabajo y la entidad (ejemplo, satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional y poco deseo de dejar la organización), asimismo, el desempeño en los deberes y la salud. Los empleados engagement muestran satisfacción con el trabajo y estos se notan más leales y comprometidos con la entidad en la que laboran, por lo tanto, estos tienen menos voluntad de renunciar que aquellos colaboradores que no son engagement. Estos empleados contemplan niveles de motivación altas para conocer nuevas cosas y adoptar nuevos desafíos en el trabajo. Por último, existe también muestra empírica donde el engagement emplea como consecuencia al crecimiento de niveles de salud y por ende bajos niveles de depresión y tensión nerviosa (Berardi, 2015, pág. 29)

Funcionarios y servidores públicos

Según el Diario Oficial El Peruano (2016, págs. 33-36) mediante la Directiva N° 001-2016-SERVIR/GPGSC – Reglas y Estructura del Servicio Civil de Carrera de la Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil y Jara Bautista (2018, págs. 88-89) definen al funcionario público y al servidor público dentro del grupo de servidores civiles, como:

- **Funcionario Público**, siendo regulado en el Artículo 1 del mismo, el cual establece; 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 (Ley Servir, 2013).

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:

- Funcionarios públicos de selección popular directa y universal;
- Funcionarios de designación o remoción regulados;
- Funcionarios de libre designación y remoción.

En tal sentido, el alcalde vendría a estar en el primer grupo, es decir, este cargo es asumido por un funcionario de selección popular directa y universal; sin embargo, el Gerente Municipal está en el segundo grupo como funcionario de designación o remoción regulada ya que estos cargos son normados en relación a los documentos de gestión institucional. Por otro lado, tenemos el concepto de servidor público.

- **Servidor Público**, el 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.

Conforme a la Ley 28175 de 2004 establece la siguiente clasificación:

- Directivo superior.
- Ejecutivo.
- Especialista.
- De apoyo

Dimensiones del engagement laboral

2.2.2.1 Dimensión vigor

Según Wood y Bakker (2018) indican como “entendimiento referente del nivel de energía y aguante disponible para efectuar el trabajo. Una de las principales medidas de activación que forma el engagement” (pág. 18).

El vigor se evalúa mediante ítems, que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades, los cuales son extraídos mediante los siguientes ítems:

- En mi trabajo me siento lleno de energía.
- Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
- Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.
- Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.
- Soy muy persistente en mi trabajo.
- Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.

Aquellos que presentan altos puntajes en vigor generalmente tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan, mientras aquellos que presentan bajos puntajes, tienen menos energía, entusiasmo y resistencia en lo que concierne a su trabajo (Schaufeli y Bakker, 2003).

Indicadores de la dimensión vigor

2.2.2.1.1 Altos niveles de energía

Xirau (2018) precisa que es “donde se asegura que el colaborador realice tareas extraordinarias, inhabituales y que lo realicen como un equipo, es decir; como un todo” (párr. 6).

2.2.2.1.2 Resistencia mental

Según Med y Dep (2020) precisan como “capacidad para sostener un nivel alto de motivación en largos periodos, asimismo, a pesar de la molestia y el desánimo; es un factor del aguante físico (párr. 1)

2.2.2.1.2 Esfuerzo

Según García (2016) menciona como “intensidad que impulsa la capacidad física e intelectual, asimismo, la habilidad social u otro distintivo personal a la función de una o muchas labores” (párr. 1).

2.2.2.1.3 Persistencia

Según Dueñas (2018) menciona como “persistencia del esfuerzo en el transcurso del tiempo. Asimismo, esta hace que el sujeto supere obstáculos que halle en su camino en el logro del objetivo” (pág. 41).

2.2.2.2 Dimensión dedicación

Según Wood y Bakker (2018) precisan como “sentido de estar seriamente involucrado con su labor, experimentando significado, orgullo y entusiasmo. Una de las principales medidas de implicación e interés referente a los metas laborales” (pág. 18)

La dedicación se evalúa mediante ítems que se refieren al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo, los cuales son extraídos mediante los siguientes ítems.

- Mi trabajo está lleno de significado y propósito
- Estoy entusiasmado con mi trabajo
- Mi trabajo me inspira
- Estoy orgulloso del trabajo que hago
- Mi trabajo es retador

Quienes presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo, porque la experiencia es significativa, inspira a desafiarse con su trabajo. Pero aquellos que presentan bajos puntajes, no se identifican con su trabajo, porque ellos no consideran la experiencia como significativa (Schaufeli y Bakker, 2003)

Indicadores de la dimensión dedicación

2.2.2.2.1 Significado

Según Universia (2018) precisa que “es una forma de perseguir la felicidad laboral y lograr una mejor productividad, asimismo, es dar sentido a las acciones que se realiza en el trabajo” (párr. 3).

2.2.2.2.2 Entusiasmo

Según Vazquez (2013) indica que “involucra atención, empeño, esfuerzo y atención por la mejora de la tarea o trabajo ejercido” (párr. 2).

2.2.2.2.3 Orgullo

Según Miraval (2017) precisa como “exceso de estimación propia que a veces es disimulable por nacer de causas nobles y virtuosas (párr. 7).

2.2.2.2.4 Reto

Según Pérez y Gardey (2013) precisan como “objetivo difícil de concretar. Por sus propias características, el reto se constituye como un desafío para quien decide afrontarlo y, a la vez, en un estímulo” (párr. 4).

2.2.2.2.5 Inspiración que le provoca su empleo

Según Alcoba (2019) indica como “estado emocional subjetivo, repentino y efímero, en el que de manera concentrada experimentamos sentido y tras el que; generalmente, nos vemos motivados a actuar” (párr. 7).

2.2.2.3 Dimensión absorción

Percepción referente al nivel de concentración en las actividades de labor y sentir de estar gustosamente absorto en lo que hace, incluso perder la percepción del tiempo. Asimismo, se vincula al nivel de puesta en funcionamiento en el trabajo, pero dirigido en el sentido mental o cognitivo. (Wood y Bakker, 2018, pág. 18)

La absorción se evalúa mediante ítems que se refieren a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasas rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor, los cuales son extraídos mediante los siguientes ítems.

- El tiempo vuela cuando estoy trabajando
- Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi
- Estoy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
- Estoy inmerso en mi trabajo
- Me “dejo llevar” por mi trabajo
- Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo

Es así que presentan altos puntajes en absorción, están usualmente contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad

los impulsa. Como consecuencias de ello, se olvidan de todo alrededor y el tiempo parece volar.

Sin embargo, se tienen también a aquellos que presentan bajos puntajes en absorción, no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo, o presentan dificultad en dejarlo no dejan de poner atención a su entorno ni al tiempo que transcurre en el trabajo.

El UWES está disponible en 10 idiomas alemán, español, finlandés, francés, griego, holandés, inglés, noruego, portugués y sueco; las propiedades psicométricas más importantes relativas al UWES se han publicado en artículos científicos y en revistas tanto nacionales como internacionales (Schaufeli y Bakker, 2003).

Indicadores de la dimensión absorción

2.2.2.3.1 Felicidad

Según Romero (2017) manifiesta “el bienestar de los colaboradores en una organización con un clima laboral bueno, espacios cómodos en el trabajo, motivación, oportunidad de desarrollo profesional y reconocimiento del trabajo” (párr. 2).

2.2.2.3.2 Situación placentera en el trabajo

Según Mendoza y Gutiérrez (2017) definen como “tener un ambiente de trabajo que sea agradable y el cual produce mucho deleite” (pág. 57)

2.3 Marco conceptual

a) Líder transformacional.

Según Barcelo (2018) precisa como “liderazgo desempeñado por aquellas personas con una poderosa visión y personalidad, son habilidosos de cambiar las perspectivas, ideas y fundamentos de sus seguidores, tal como liderar el cambio dentro de una entidad” (párr. 3)

b) Líder transaccional

Según Durán y Castañeda (2015) define “como relación entre líder y seguidores que se basa en el canje de recompensas vinculadas a unas acciones” (pág. 137).

c) Líder pasivo evasivo

No se interesa en la correcta marcha de su trabajo, tampoco de su equipo. No contempla estrategias o planificaciones previstas y sólo se expone como tal cuando aparece algún tipo de situaciones; no se previene a los no programados que sí podrían impedir si la gestión hubiera sido distinta. (Lamb Datres, 2017, párr. 5)

d) Engagement

Es aquel estado afectivo positivo de realización, relativamente persistente, vinculado con el trabajo, caracterizado por el vigor, dedicación y absorción o como concentración en la actividad laboral específica (Salanova y Schaufeli, 2004).

e) Dedicación

Implica el tiempo, atención y compromiso que fija en algo, en esta cuestión en un proyecto. Especialmente, cuando empezamos un nuevo plan como iniciativa, es requerido invertir bastante tiempo y fijar todo énfasis en el plan para que crezca y se desarrolle (Alvaro Fariñas, 2017, párr. 3)

f) Absorción

Según Oramas (2014) precisa que “es característico por una posición de concentración, sentir que el tiempo se pasa con rapidez y uno tiene situaciones difíciles para desvincularse del trabajo causado a sensación de goce y desempeño que se percibe” (pág. 48).

g) Vigor

Según Flores (2015) detalla "entender del alto nivel de energía y capacidad mental durante el trabajo, deseo de dedicarse al trabajo y a la prolongación de situaciones difíciles” (pág. 196).

h) Empleado engaged

Es aquel empleado o colaborador que en su organización manifiesta su vigor y con dedicación de forma física, cognitiva, emocional y mentalmente. (Salanova y Schaufeli, 2004)

i) MLQ-5X

Herramienta mediante la cual se puede evaluar la existencia y el predominio de uno de los componentes del liderazgo, de alcance pleno dentro de una organización, el multifactorial Leadership Questionnaire permite hacer un estudio factorial de cada uno de los componentes intra y extra factorial. (Avolio y Bass, 2004)

j) UWES

Es la escala que sirve para la medición del nivel de engagement de los trabajadores en su campo laboral, desarrollado en la Universidad de Utrecht el cual permite la obtención de información para la toma de decisiones. (Schaufeli y Bakker, 2003)

k) Funcionario Público

Según León, Benavente, y Calderón (2015) indica que “gira en torno de aquel sujeto incorporado a la administración pública de forma permanente y voluntaria” (pág. 55).

CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Hipótesis planteadas

3.1.1 Hipótesis general

Los estilos de liderazgo se relacionan de manera positiva con el engagement laboral en la Municipalidad Provincial de San Román, 2019.

3.1.2 Hipótesis específicas

- El estilo de liderazgo de alcance pleno que predomina en los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, en su mayoría es el transaccional y en una minoría es pasivo - evasivo, 2019.
- El nivel de engagement laboral que predomina en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, en su mayoría es medio y en una minoría significativa es bajo, 2019.

3.2 Metodología

La metodología de la investigación científica es encargada de orientar el proceso de investigación, proporcionando información detallada, sobre las acciones que permitieron describir y analizar el problema planteado. Para ello, se formulará los distintos componentes que lo integran, los que serán detallados a continuación:

3.2.1 Enfoque de investigación

- **Cuantitativo**, según Palomino et al. (2017) indica que esta “sigue un control riguroso por parte del investigador y acude a la estadística descriptiva e inferencial para procesar los datos.

3.2.2 Diseño de investigación

Esta investigación será de tipo No experimental - Transversal, no experimental, según Carrasco (2018) son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad, después de su ocurrencia (pág. 71). Transversal, según Carrasco (2018) indica que “este diseño se utiliza para realizar estudios

de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo” (pág. 72).

3.3 Tipo de investigación

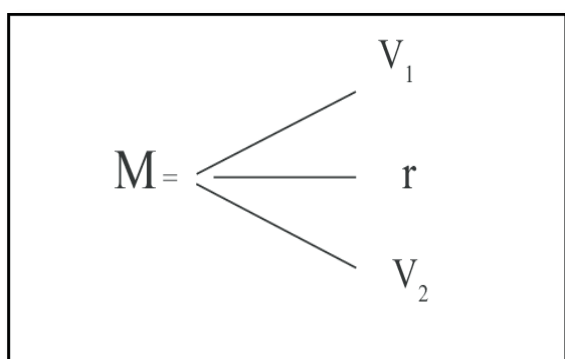
- **Descriptivo**, para realizar la investigación se recurrió al estudio descriptivo-correlacional; descriptivo porque según Hernández y Mendoza (2019) precisan “se busca especificar propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (pág. 108).

En este caso, se describirá como es la relación según los datos correspondientes.

- **Correlacional**, según Hernández y Mendoza (2019) en lo correlacional dan a conocer a las “investigaciones que pretenden asociar conceptos, fenómenos, hechos o variables. Asimismo, estas miden las variables, su relación en términos estadísticos” (pág. 109).

En tal sentido, el estudio tiene como propósito conocer la relación que exista entre las variables en un contexto, sujeto a un cierto estadístico de comprobación.

Este diseño obedece al siguiente esquema:



Dónde:

M = Muestra.

X = Variable 1 Estilos de Liderazgo.

Y = Variable 2 Engagement.

R = Relación entre las dos variables.

3.3.1 Método de investigación

Se tomó en cuenta el método deductivo y analítico los cuales serán descritos seguidamente:

- **Método Deductivo:** Según Bernal (2010) consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, se inicia con el análisis de los postulados, teoremas,

leyes, principios de aplicación universal, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

- Método Analítico: Según Bernal (2010) es el que permite descomponer el objeto de estudio en varias partes para poder observarlas de manera independiente y visualizar cada una de las partes independientemente.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Según Carrasco (2018) precisa como “conjunto de todos los elementos que forman parte del espacio territorial al que pertenece el problema de investigación y poseen características mucho más concretas que el universo” (pág. 238).

La población de la presente investigación fue constituida por el personal que labora en la Municipalidad Provincial de San Román, constituida por 453 trabajadores, donde acorde al cuadro de asignación de personal existe solo 02 funcionarios Públicos, que son el alcalde y el Gerente Municipal según el CAP – Cuadro de Asignación Personal.

Así mismo, los servidores públicos, son las personas que cumplen un rol y función dentro de la institución, teniendo en cuenta que estas son de los órganos de apoyo, órganos administrativos y órganos de asesoría, que son directamente dependientes de los órganos de alta dirección de la institución.

Tabla 2*Distribución de la población de los funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de San Román - 2019*

Órganos o unidades Orgánicas	Régimen de Contratación del Personal					Total
	Funcionarios Públicos	Cargo de confianza	Régimen Laboral del Decreto Legislativo N° 276	Régimen Laboral del Decreto Legislativo N° 728	Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS)	
Órgano de Dirección	2	3				5
Alcaldía				1	2	3
Gerencia Municipal			3	9	3	15
Órgano de Control				4	2	6
Órgano de defensa Judicial		1		4	2	7
Órgano de Asesoramiento		2	3	10	7	22
Órganos de Apoyo		3	11	24	59	97
Órgano de Línea		9	27	36	226	298
Total	2	18	44	88	301	453

Fuente: Elaboración propia en base al cuadro de asignación del personal.

3.4.2 Muestra

Según Hernández y Mendoza (2019) precisa como “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desean generalizar los resultados” (pág. 196).

3.4.2.1 Muestra no probabilística

Según Carrasco (2018) menciona “en este tipo de muestras, no todos los elementos de la población tienen la probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra, por ellos no son tan representativos” (pág. 243).

Asimismo, Carrasco menciona 2 tipos de muestro no probabilístico; intencionadas y muestras por cuotas. En la investigación, se tocará solo la muestra intencionada.

3.4.2.1.1 Muestra intencionada

En la presente tesis se empleará la muestra intencionada, puesto que, según Carrasco (2018) indica “el investigador selecciona a su criterio, sin reglas matemáticas. En el estudio se procura que dicha muestra sea lo más representativo posible, considerando siempre todas las características de la población (pág. 243).

En tal sentido, la tesis seleccionará directa e intencionalmente a la población; teniendo en cuenta que las áreas seleccionadas (órganos de apoyo, asesoría y control) se encuentran en relación directa con los funcionarios públicos (alcalde y gerente municipal) la cual en función a su CAP 2018, nos muestra un total de 162 servidores públicos.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Silvestre (2019) indica “se desarrolla técnicas conceptuales que expliquen el procedimiento de cómo hacer, asimismo, se desarrolla las técnicas descriptivas de elaboración de los instrumentos de recolección de datos, para que esta sea más efectiva” (pág. 343)

Tomando en cuenta la existencia de distintos medios que permiten y facilitan el correcto manejo de la información, que se obtiene tras el desarrollo de la investigación, se tomarán en cuenta para la recolección de datos y para el procesamiento de acuerdo a Silvestre. En tal sentido, se usará un conjunto de modalidades, que nos servirá para un óptimo resultado de nuestro trabajo de investigación, en función a los objetivos.

3.5.1 Técnica

Se aplicó un test y una encuesta que permitió obtener información directa de la muestra, que fue efectuada en la Municipalidad Provincial de San Román, donde los resultados obtenidos por los 2 instrumentos de investigación fueron vaciados a una hoja de cálculo, luego se almacenó, una vez realizada se procedió a pasarlo a los programas de Excel de Microsoft Office 2018, seguidamente, se utilizó el programa estadístico para las Ciencias Sociales SPSS 25.0, ambos programas para el sistema operativo de Windows versión 10, y posteriormente fueron sometidos a tratamientos estadísticos.

3.5.2 Instrumentos

a) Instrumento 1

El instrumento de evaluación para cada variable se tomará para el modelo de liderazgo de alcance pleno, se aplicará “MLQ = 5X o también denominado Multifactorial Leadership Questionnaire – en versión corta” desarrollado por Bass y Avolio (2004), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo, compuesta por 45 ítems, la cual se distribuyen en 3 estilos, siendo las siguientes: Transformacional, Transaccional y Pasivo – Evasivo; los cuales se utilizarán para la comprobación de las Hipótesis de la investigación, siendo aplicado a los Gerentes para hallar el estilo de liderazgo que predomina en el Alcalde y el Gerente Municipal. Para más visibilidad del instrumento diríjase al “Anexo 5”.

Ficha técnica de la variable estilos de liderazgo

Nombre del instrumento	: Cuestionario de Los Estilos de Liderazgo
Objetivo	: Medir el estilo de liderazgo predominante.
Año	: 2019
Lugar	: Municipalidad Provincial de San Román.
Administración	: Personal
Aplicación	: Gerentes.
Tiempo de aplicación	: 30 minutos
Escala	: Tipo Likert
Nº total de Ítems	: 45 ítems.
Confiabilidad de Alfa Cronbach	: 0.981

El estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach, señala un valor de 0.981, para un total de 45 Ítems o elementos formulados, contrastando con la escala de valoración, se obtiene que el coeficiente alfa >0.981 , por lo cual se considera que es bueno el instrumento y presenta fiabilidad para ser utilizado en la presente investigación.

La escala y el indicador respectivo para este instrumento son como siguen:

Tabla 3

Valoración expresiva de la escala Likert para variable estilo de liderazgo.

Escala descriptiva	Escala numérica
Bajo	0
Moderado	1
Alto	2

Fuente: Escala de Likert para la variable estilo de liderazgo.

b) Instrumento 2

En el segundo instrumento con el que se trabajara es “Utrecht Work Engagement Scale (UWES), con una escala de Likert de siete puntos (del 0 al 2) que va de «muy bajo» a «muy alto», Está compuesto por tres dimensiones y sub escalas: vigor (el trabajador está lleno de energía en su trabajo), dedicación (el trabajador se muestra entusiasmado con su trabajo) y absorción (el trabajador es feliz cuando está absorto en su trabajo), que servirá para evaluar los componentes. Para más visibilidad del instrumento diríjase al “Anexo 6”.

Ficha técnica de la variable estilos de Engagement Laboral

Nombre del instrumento	: Cuestionario de Utrecht Work Engagement Scale
Objetivo	: Medir el Engagement
Lugar	: Municipalidad Provincial de San Román.
Administración	: Personal
Aplicación	: Servidores públicos
Tiempo de aplicación	: 30 minutos
Escala	: Tipo Likert
Nº total de Ítems	: 17 ítems.
Confiabilidad de Alfa Cronbach	: 0.882

El estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach, señala un valor de 0.882, para un total de 17 Ítems o elementos formulados, contrastando con la escala de valoración se obtiene que el coeficiente alfa >0.882 , por lo que se considera como un buen instrumento y presenta fiabilidad para ser utilizado en la presente investigación.

La escala y el indicador respectivo para este instrumento son como siguen:

Tabla 4

Valoración expresiva de la escala Likert para variable engagement.

Escala descriptiva	Escala numérica
Muy bajo	0
Bajo	1
Promedio	2
Alto	3
Muy alto	4

Fuente: Escala de Likert para la variable engagement.

3.6 Análisis de la información

Los datos se procesan del siguiente orden:

- **Clasificación de datos**

Variable 1: estilos de liderazgo

- Dimensión 1: Transformacional
- Dimensión 2: Transaccional
- Dimensión 3: Pasivo - Evasivo

Variable 2: Engagement

- Dimensión 1: Vigor
- Dimensión 2: Dedicación
- Dimensión 3: Absorción

- **Procedimiento de datos**

El procedimiento al cual se sometió el presente estudio fue;

- Como *primero*, dar en selección que tipo de software se usara para dar con los resultados que se desea saber.
- El *segundo*, se empleó el programa Excel y el apoyo de programa SSPS.
- El *tercer* procedimiento fue, revisar la matriz para poder dar más aseguramiento en los datos que se desean obtener en la investigación.
- En el *cuarto*, se evaluó la confiabilidad que esta manifiesta y su validez de aplicación del instrumento de medición, en este caso se empleó: La fórmula del coeficiente de Rho Spearman en la cual se detalla el tipo de fórmula que esta emplea:

Muestra:

n= cantidad de sujetos que se clasifican

x_i = rango de sujetos i respecto a la variable

y_i = rango de sujetos i respecto a la segunda variable

$d_i = x_i - y_i$

O sea, que d_i , es la diferencia con los rangos de X e Y (Anderson et al., 1999).

El coeficiente de correlación de rangos de Spearman apunta desde -1.0 hasta el +1.0, y se trabaja así: los valores que están cercanos a +1.0, precisan que hay un fuerte vínculo entre las categorizaciones, es decir que, mientras aumente una posición, el otro también incrementará; aquellos valores cercanos de -1.0, indican que existe fuerte vínculo negativo con las clasificaciones, en otras palabras, al incrementar el rango, el otro decrece. Asimismo, cuando el valor es igual a 0.0, no existe correlación (Anderson, Sweeney, & Williams, 1999)

La representación de los valores se ha manifestado por varios autores en escalas, convirtiéndose en una de las más empleadas como presenta a continuación (Hernández y Fernández, 1998).

Tabla 5

Grado de relación según el coeficiente de correlación Rho de Spearman Mondragon (2014) basado en Hernández y Fernández Collado, 1998

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente. Grado de relación según el coeficiente de correlación Mondragon (2014) basado en Hernández y Fernández Collado, 1998.

3.7 Operacionalización de variables

Tabla 6

Cuadro de operacionalización de variables, dimensiones, indicadores, ítems y escala de valores

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores
Variable independiente	Transformacional	- Influencia idealizada	(6,10,14,18,21,25,23)	
		- Motivación inspiracional	(9,13,26,36)	
		- Estimulación intelectual	(2,8,30,32)	0 = nunca
	Transaccional	- Consideración individualizada	(15,19,29, 31)	1 = casi nunca
		- Reconocimiento contingente	(1,4,11,16,22,27, 24,16,35)	2 = algunas veces
		- Liderazgo correctivo/evitador	(3,5,7,12,17,20,5,7,28,33,44)	3 = regularmente
Pasivo-evasivo	- Esfuerzo extra	(39,42)	4 =frecuentemente	
	- Eficacia	(37,40,43,45)		
	- Satisfacción	(38,41)		
Variable dependiente	Vigor	- Altos niveles de energía Resistencia mental		
		- Esfuerzo	(1, 2, 3,4, 5,6)	0 = nunca
		- Persistencia		1 = casi nunca
	Dedicación	- Significado	(7, 8,9, 10,11)	2 = algunas veces
		- Entusiasmo		3 = regularmente
		- Orgullo		4 = bastantes veces
Absorción	- Reto		5 = casi siempre	
	- Inspiración que le provoca su empleo		6 = siempre	
	- Felicidad	(12,13, 14,15,16,17)		
Engagement laboral		- Situación placentera en el trabajo		

CAPITULO IV

RESULTADOS

Los resultados encontrados en el estudio gracias a la aplicación de los instrumentos en los colaboradores que participaron en esta investigación, quienes dieron respuestas a aquellas interrogantes venidas de la presente investigación; se determinó y se recogió toda información relevante, para conocer como es el comportamiento de ambas variables y su relación. Asimismo, la información recopilada se encuentra tabulada en el orden específico, también, se presenta gráficos con porcentajes descritos conforme los resultados esperados y finalmente se muestra los resultados de la correlación del estudio investigativo.

4.1 Resultados descriptivos de la variable estilos de liderazgo

Tabla 7

Resultados de la Variable estilos de liderazgo

	Frecuencia	%
Bajo	33	20.4
Moderado	80	49.4
Alto	49	30.2
Total	162	100.0

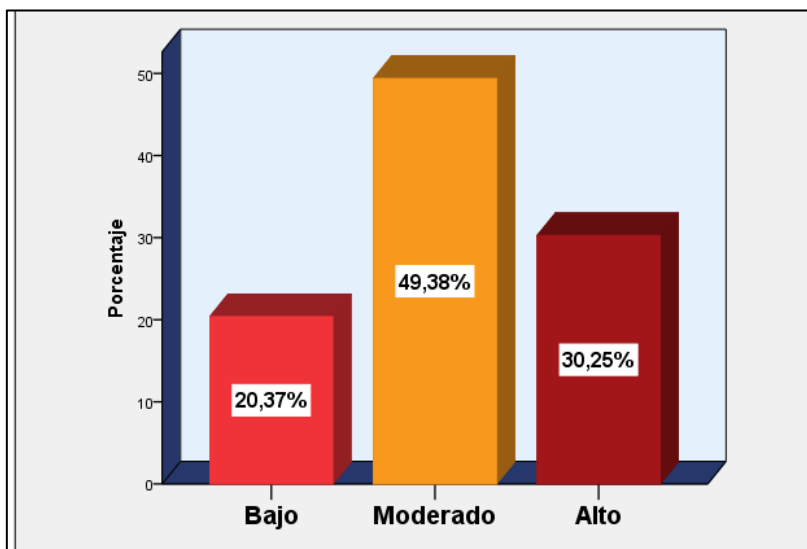


Figura 4. Resultados de la variable estilos de liderazgo

La tabla 7 correspondiente a la variable estilos de liderazgo, presenta a un total de 162 encuestados que corresponden al 100 %. Según estos resultados, muestran; 33 funcionarios públicos indicaron como respuesta que, los estilos de liderazgo, se encuentra en nivel bajo representando un 20.4%, porque no cuentan con la capacidad de poder tomar decisiones por sí solo, asumiéndolas correctamente. Seguidamente; 80 funcionarios públicos indicaron que, si perciben estilos de liderazgo, pero esta se ubica en un nivel moderado que equivale al 49.4% porque algunos de ellos son capaces de tener una adecuada capacidad para comunicarse o simplemente para liderar al equipo. Finalmente; 49 funcionarios públicos precisaron que, si perciben los estilos de liderazgo, pero esta se muestra en un nivel alto ejerciendo el 30.2% del resultado esperado porque la habilidad o el conocimiento que tiene estos funcionarios ayudan a influir, alentar y motivar a sus demás compañeros a cumplir con sus objetivos con entusiasmo y siempre en cuando por voluntad propia.

4.1.1 Resultados descriptivos de la dimensión transformacional

Tabla 8

Resultados de la dimensión liderazgo transformacional

	Frecuencia	%
Bajo	33	20.4
Moderado	72	44.4
Alto	57	35.2
Total	162	100.0

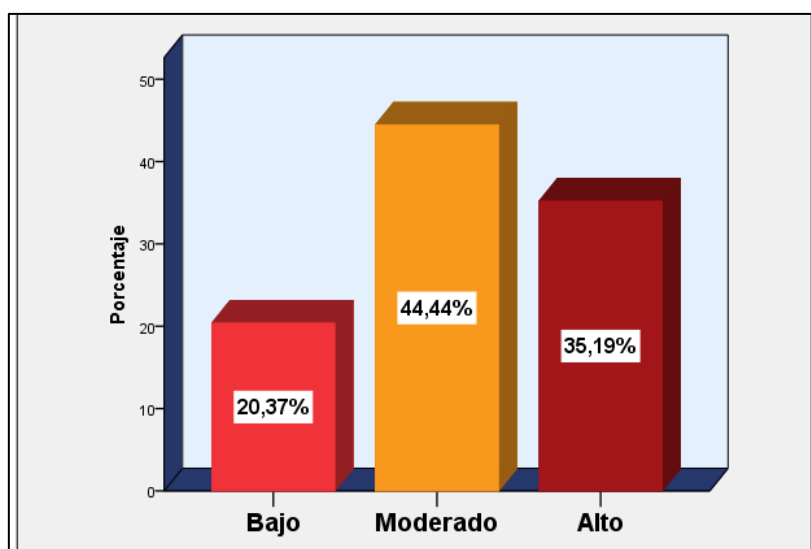


Figura 5. Resultados de la dimensión liderazgo transformacional

La tabla 8 denominado liderazgo transformacional presenta a un total de 162 encuestados igual al 100 %. Según estos datos, indican; 33 funcionarios públicos manifestaron que, si perciben estilos de liderazgo transformacional, pero esta solo se encuentra en un nivel bajo con el 20.4% porque ellos dicen no estar adaptados al plan estratégico de la entidad, y les impide lograr sus objetivos propuestas y crear distintas ventajas para la entidad. Asimismo, en dicha tabla; 72 funcionarios públicos respondieron que, si notan estilos de liderazgo transformacional, pero esta se encuentra en un nivel moderado con el 44.4% porque ocurre entre una o más personas y en algunas ocasiones suelen comprometerse, es donde ahí los funcionarios y servidores logran elevar sus niveles de motivación y moralidad. Finalmente; 57 funcionarios públicos constataron que, si acopian estilos de liderazgo transformacional, pero esta se ubica en un nivel alto con el 35.2% porque se encuentran motivados e interesados en su propio trabajo, sino que también ellos mismos ayudan a cualquier miembro de su grupo a lograr el éxito.

4.1.2 Resultados descriptivos de la dimensión transaccional

Tabla 9

Resultados de la dimensión liderazgo transaccional

	Frecuencia	%
Bajo	35	21.6
Moderado	77	47.5
Alto	50	30.9
Total	162	100.0

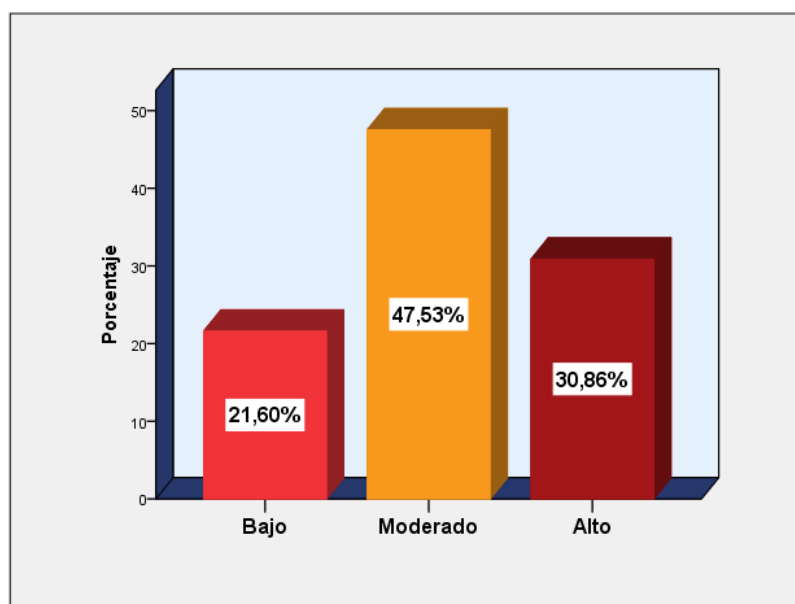


Figura 6. Resultados de la dimensión liderazgo transaccional

La tabla 9 nombrado liderazgo transaccional se observa un total de 162 encuestados igual al 100%. Según estos datos recogidos especifican; 35 funcionarios públicos expresaron como respuesta que, si hay estilos de liderazgo transaccional, pero esta solo se valora con nivel bajo con el 21.6% porque no supervisa, ni contra el desempeño de sus demás compañeros, también este tipo de liderazgo no busca estrategias para poder mejorar la comunicación entre los funcionarios. Además, 77 funcionarios abordaron que, si observaron estilos de liderazgo transaccional, pero esta indica que se encuentra en un nivel moderado representando el 47.5% porque solo en algunas ocasiones el líder informa que las tareas específicas necesitan de la ayuda de sus jefes, ya que el funcionario de la entidad no podrá percibir el éxito en dentro de su trabajo. Finalmente; 50 funcionarios públicos fijaron que, si asocian estilos de liderazgo transaccional con un nivel alto cuyo valor representa el 30.9% porque el funcionario al momento de realizar su trabajo con existo recibe algo a cambio por el esfuerzo que dio a su trabajo, una recompensa. Ellos también indican que fueron reconocidos por el líder de la entidad.

4.1.3 Resultados descriptivos de la dimensión pasivo-evasivo

Tabla 10

Resultados de la dimensión liderazgo pasivo-evasivo

	Frecuencia	%
Bajo	82	50.6
Moderado	50	30.9
Alto	30	18.5
Total	162	100.0

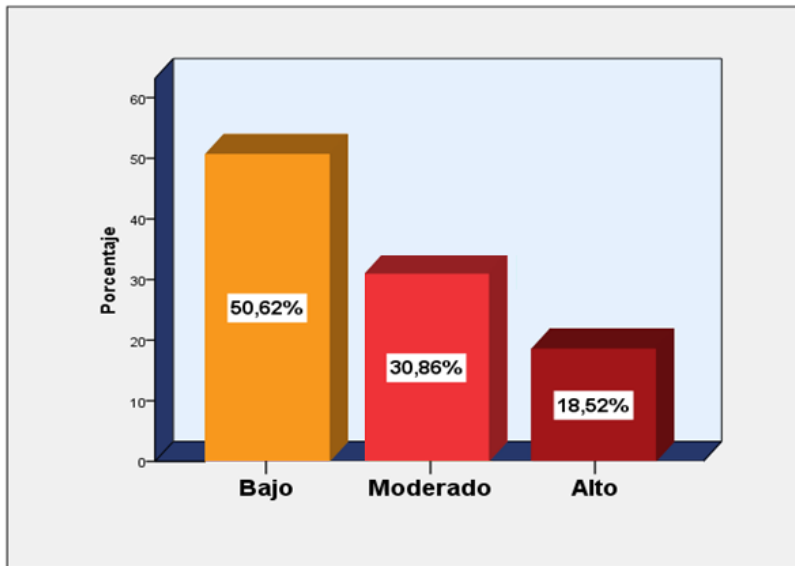


Figura 7. Resultados de la dimensión liderazgo pasivo-evasivo

La tabla 10 denominado liderazgo pasivo-evasivo presenta a un total de 162 encuestados equivalentes al 100%. Según las evidencias recogidas indican; 82 funcionarios públicos señalaron que, si reciben estilos de liderazgo pasivo-evasivo, pero esta solo se encuentra en un nivel bajo representado con el 50.6% porque dicen que ellos no logran controlar el libre deseo de cada funcionario, sino de apoyarlos, pero siempre hay unos que otros que no desempeñan adecuadamente su trabajo ya que esto les impide aplicar acciones correctivas. Además, 50 funcionarios precisaron que, si notaron estilos de liderazgo pasivo-evasivo, pero esta se ubica en un nivel moderado representado con el 30.9% porque el líder influye muy poco en el cumplimiento de sus objetivos de la entidad, pero los funcionarios dicen que prefieren dejar las reglas bien en claro, para intervenir lo menos posible en las actividades. Por último; 30 funcionarios públicos laborantes de la municipalidad precisaron que, si implican estilos de liderazgo pasivo-evasivo, y esta se encuentra en un nivel alto con el 18.5% porque cada funcionario se sienten parte de un ambiente donde su opinión se toma en cuenta el grado no limita la capacidad creativa.

4.2. Resultados descriptivos de la variable engagement laboral

Tabla 11

Resultados de la variable Engagement laboral

	Frecuencia	%
Muy bajo	15	9.3
Bajo	25	15.4
Promedio	93	57.4
Alto	16	9.9
Muy alto	13	8.0
Total	162	100.0

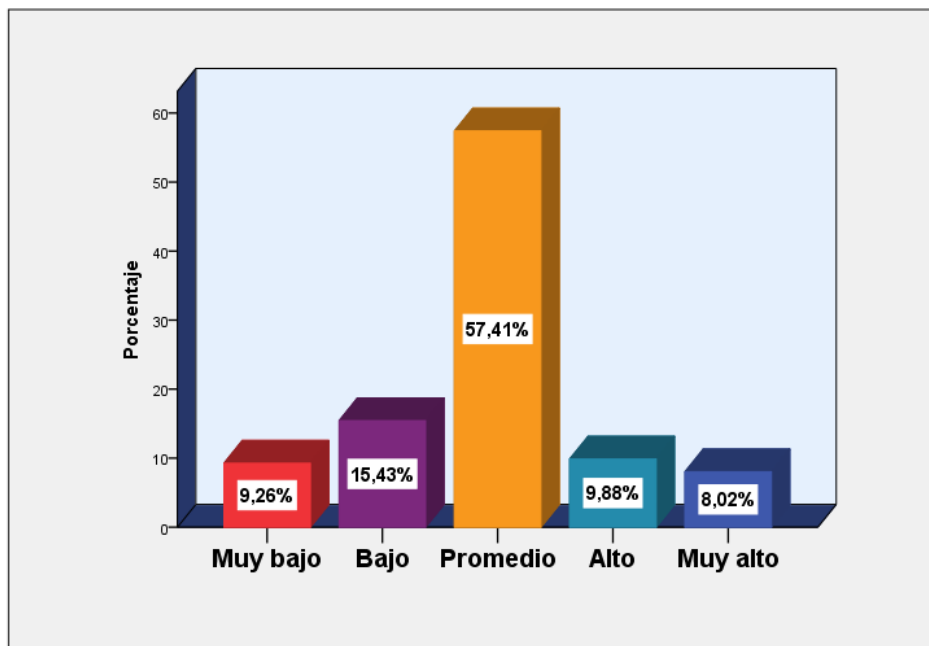


Figura 8. Resultados de la variable engagement laboral

La tabla 11 acorde a la variable “engagement laboral” tiene un total de 162 encuestados que equivalen al 100 % del porcentaje acumulado. Según estos datos recogidos del programa SSPS, muestran a; 15 funcionarios públicos cuya respuesta fue, si tienen un compromiso laboral, pero con un nivel muy bajo representado el 9.3% porque el cambio de un funcionario ya sea de su personalidad perjudica a la municipalidad como también a sus demás compañeros y eso sería una amenaza para la entidad. Seguidamente, 25 funcionarios públicos de la municipalidad precisaron que, si tienen un compromiso engagement laboral se ubica con un nivel bajo, cuyo valor representativo total es de 15.4% porque el compromiso

de ellos señaló que no logran trabajar fuera de sus horarios de trabajo esto debido a los problemas que se van dando entre los mismos funcionarios ya sea por las preferencias que hay en algunos de ellos o por los favoritismos que tiene un funcionario. Posteriormente, en la tabla 11 se muestra a 93 encuestados dando como respuesta, si existe un engagement laboral, pero esta logra ubicar en un nivel promedio con un porcentaje de 57.4% porque un funcionario no siempre está comprometido, ni contento con su puesto de trabajo, ya que ellos observan que muchos de sus compañeros tienen un puesto de trabajo apropiado sin ser merecidos. Asimismo, se logra ver en la tabla a 16 funcionarios encuestados indicando como respuesta que, si se percibe un engagement laboral, pero esta se aprecia un nivel alto representado el 9.9% porque sienten entusiasmo, amor, pasión con su trabajo, y esto lo demostrará realizar un esfuerzo mayor a la hora de realizar sus labores. Finalmente, se muestra a 13 colaboradores quienes manifestaron como respuesta que, si hay un compromiso engagement laboral en la entidad, pero esta logra ser un nivel muy alto representado con el 8% por que los funcionarios que están comprometidos con su entidad perciben una conexión con ella, sienten que encajan y entienden sus objetivos, compartiéndolos.

4.2.1 Resultados descriptivos de la dimensión vigor

Tabla 12

Resultados de la dimensión Vigor

	Frecuencia	%
Muy bajo	17	10.5
Bajo	87	53.7
Promedio	39	24.1
Alto	19	11.7
Total	162	100.0

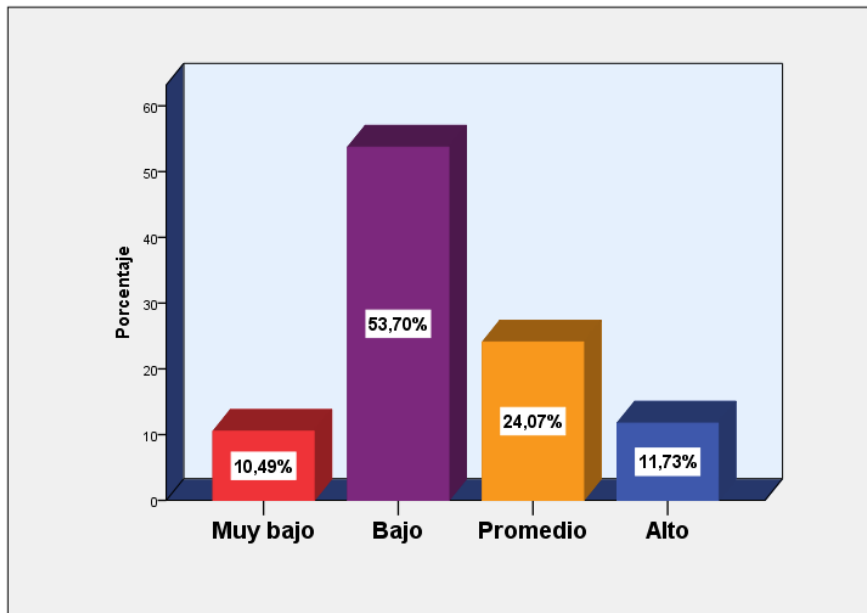


Figura 9. Resultados de la dimensión vigor

La tabla 12 conforme a la dimensión “vigor” laboral, tiene un total de 162 encuestados de la Municipalidad de San Román, cuyo valor equivale al 100% del porcentaje acumulado. A través de estos datos se logra ver a; 17 funcionarios públicos cuya respuesta fue que, si perciben vigor, esta se encuentra en un nivel muy bajo con un 10,5% porque algunos de ellos dicen que dentro de su trabajo a pesar que tienen problemas ellos dejan de lado por un momento su trabajo para poder solucionarlo y que no perjudique en lo laboral ya que esto podría traer problemas a futuro. Luego se aprecia a 87 funcionarios públicos quienes precisaron que, si hay “vigor” laboral, pero esta se encuentra en un nivel bajo con el 53,7% porque se sienten fatigados cuando se levantan por la mañana y se les hace difícil de ir a trabajar ya que presentan cansancio y fatiga. Seguidamente, la tabla 12 detalla a 39 encuestados respondiendo, si existe vigor laboral, pero esta se encuentra en un nivel promedio con un porcentaje de 24,1% porque tienen la voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades que se les presenta durante el camino de su trabajo, también dicen que son fuertes algunos de ellos y vigorosos en la hora de su trabajo. Finalmente, se muestra en la tabla que 19 funcionarios públicos (encuestados) quienes indicaron que, si existe un vigor laboral en la municipalidad, representado en un nivel alto representado con el 11,7% porque tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan, también dicen ellos que durante un periodo largo y sobrecargado ellos continúan trabajando, no les impide nada.

4.2.2 Resultados descriptivos de la dimensión dedicación

Tabla 13

Resultados de la dimensión Dedicación

	Frecuencia	%
Muy bajo	17	10.5
Bajo	37	22.8
Promedio	89	54.9
Alto	19	11.7
Total	162	100.0

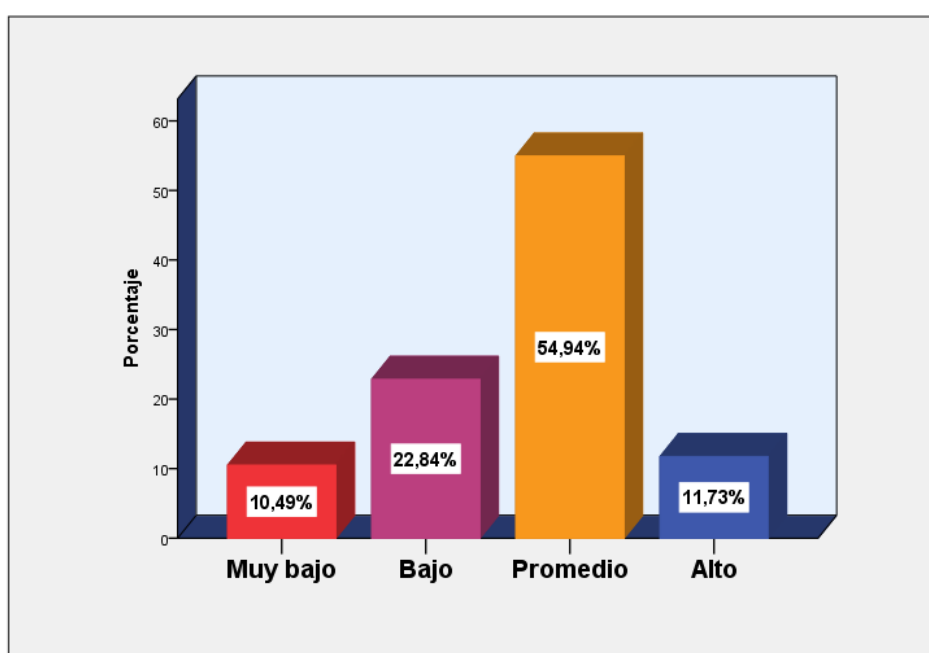


Figura 10. Resultados de la dimensión dedicación

La tabla 13 titulada dimensión “dedicación”, tiene un total de 162 encuestados y su valor es igual a 100% del porcentaje total. Por medio de la información recolectada se manifiesta a 17 funcionarios públicos cuya respuesta fue que, si perciben dedicación, y esta se encuentra en un nivel muy bajo con un 10,5% porque a algunos de ellos no les inspira confianza su trabajo debido a que no se llevan bien con algún compañero de trabajo. Luego se aprecia a 87 funcionarios públicos quienes precisaron que, si hay “dedicación” laboral, pero se ubica en un nivel bajo, dando un valor de 53,7% porque algunos de ellos no se identifican con su trabajo porque no consideran la experiencia como mínimo requisito y no se sienten ni entusiasmados, ni orgullosos por lo que realizan dentro del trabajo. Seguidamente, la tabla 13 detalla a 39 encuestados dando como respuesta, si hay dedicación laboral, el cual se ubica

a un nivel promedio representando el 24,1% porque algunos de ellos están concentrados y felizmente inmerso en el trabajo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente por tener que dejar el trabajo. Finalmente, se muestra en la tabla a 19 colaboradores (encuestados) quienes precisaron que, si hay dedicación laboral en la entidad municipal, con un nivel alto según estos resultados extraídos tienen un 11,7% del total del porcentaje porque algunos funcionarios dicen estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentan una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo por su trabajo y dedicación laboral.

4.2.3 Resultados descriptivos de la dimensión absorción

Tabla 14

Resultados de la dimensión Absorción

	Frecuencia	%
Muy bajo	13	8.0
Bajo	22	13.6
Promedio	86	53.1
Alto	23	14.2
Muy alto	18	11.1
Total	162	100.0

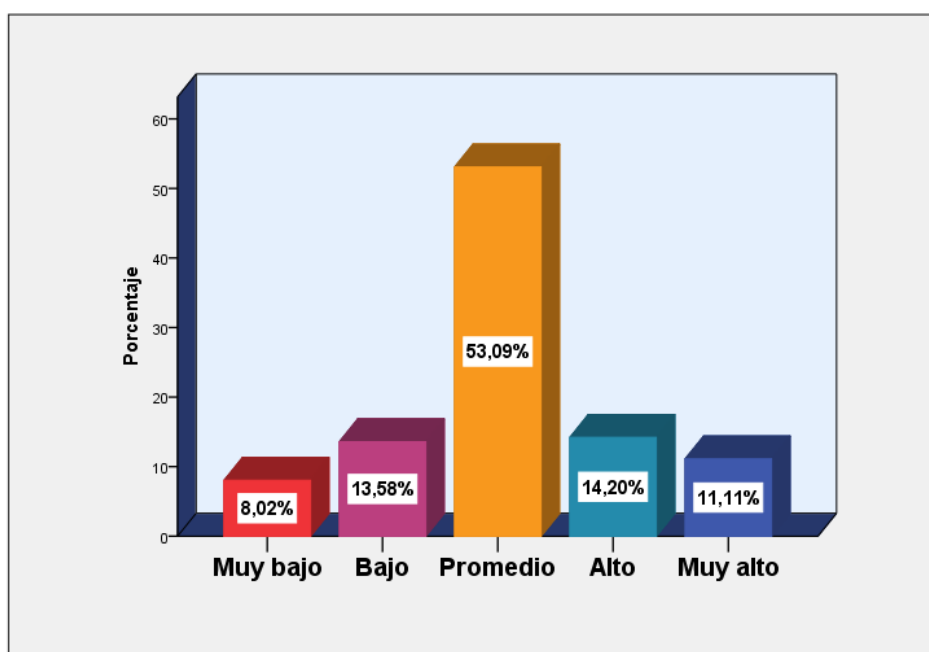


Figura 11. Resultados de la dimensión Absorción

La tabla 14 nombrada dimensión “absorción”, presenta a 162 funcionarios públicos (encuestados) igual al 100% del total porcentual. Gracias a la información recogida se logra

detallar a 13 encuestados cuya respuesta fue que, si perciben absorción laboral, con un nivel muy bajo representado por el 10,5% presentan dificultad para dejar su trabajo, se sienten inmersos con el que hacen y no pueden borrar algunos problemas que tienen a causa de ello suelen tener problemas laborales. Asimismo, se especifica a 22 funcionarios públicos quienes determinaron que, si hay absorción laboral, pero esta se encuentra en un nivel bajo presentado por el 13,6% porque al momento de estar trabajando ellos dicen que se les olvida todo lo que pasa alrededor y continúan con su labor hasta poder culminar. Seguidamente, 86 encuestados indican que, si hay absorción laboral, ubicado en un nivel promedio con el 24,1% porque algunos de ellos no logran concentrarse por la bulla, desconcentración que presentan algunos de sus compañeros y esto estaría perjudicando a su compañero a no culminar su labor. Acto seguido, observamos a 23 funcionarios públicos cuya respuesta final fue, si se percibe la absorción laboral, y esta se encuentra en un nivel alto con un 14,2% ellos indican que no hay motivo para desconcentrarse en su trabajo, ellos se sienten fascinados con lo que hacen y dan todo poder culminar y que sus jefes se sientan orgullosos de ellos. Finalmente, 18 funcionarios (encuestados) apreciaron que, si hay una absorción laboral en la organización municipal, con un nivel muy alto con el 11,1% porque ellos indican que se caracterizan por estar totalmente concentrado y felices por su trabajo, de tal manera que el tiempo se les pasa de forma rápida y no sientes la presión ni mucho menos piensan en dejar su trabajo porque no hay motivo.

Tabla 15

Estilos de liderazgo y su coeficiente de correlación con el engagement laboral

			Estilos de liderazgo	Engagement laboral
Rho de Spearman	Estilos de liderazgo	Coefficiente de correlación	1.000	.502**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	162	162
	Engagement laboral	Coefficiente de correlación	.502**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	162	162

De acuerdo a la tabla 15 se puede observar los siguientes resultados de la prueba de correlación de Rho de Spearman, identificando la existencia de una correlación significativa

con p valor = 0.000, por lo cual es inferior al valor teórico de $\alpha=0.05$ y una correlación positiva media de Rho de Spearman = 0.502, entre los estilos de liderazgo de los funcionarios públicos y el engagement laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román. Por lo tanto, podemos considerar a rechazar la hipótesis nula H_0 y aceptar la hipótesis alterna H_a . Cuyos resultados nos evidencian que, a mayor nivel de estilos de liderazgo de los funcionarios públicos, el engagement laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román será significativo.

4.3 Prueba de hipótesis

Hipótesis nula. No 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.

Hipótesis alterna. 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 selecciona el nivel de significancia

Nivel de confianza: 95% = 0.95

Nivel de significancia: 5% = 0.05

Identificamos el estadístico de prueba

El estadístico de prueba para el Análisis de correlación es el estadístico de prueba t - student.

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Regla de Decisión

Grados de libertad $df = n - 2 = 162 - 2 = 160$

t_i tabulada = 1.975 (Valor crítico)

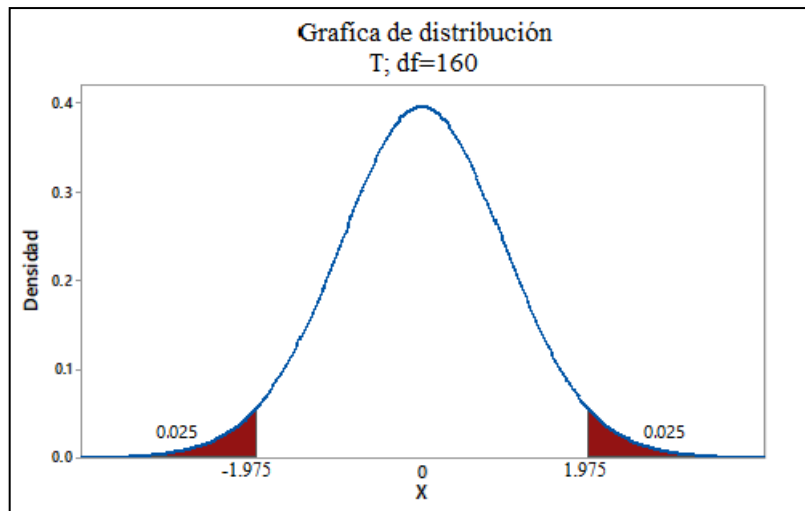


Figura 12. Grafica de distribución para la prueba t con 160 grados de libertad.

Decisión

Determinaremos el estadístico de prueba calculado t-student calculado (t_c) será:

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} = \frac{0.502\sqrt{162-2}}{\sqrt{1-0.502^2}} = 7.342$$

Como se observa en la ecuación del estadístico de prueba t_c se localiza en la región de rechazo de la campana de Gauss; o lo mismo a decir que $t_c > t_t$ ($7.342 > 1.975$), por ello, se concluye, que se rechaza la hipótesis nula H_0 y se admite la hipótesis alterna H_1 con un nivel de significancia de 0.05. Esto indica que la correlación entre la población no es cero. De manera que, se infiere que existe correlación entre los estilos de liderazgo y el engagement laboral.

Además, la probabilidad $p = 0.000$ (tabla 15) se encuentra en nivel inferior de significancia ($p < \alpha$; $0.000 < 0.05$); es decir, es significativo al 5%. Por lo tanto, nos presiona a rechazar la hipótesis nula H_0 y asentir la hipótesis alterna H_1 , la cual enfatiza lo anterior.

DISCUSIÓN

El objetivo general de la presente tesis, gracias a los resultados logrados y analizados estadísticamente, se determinó que existe correlación con la variable estilos de liderazgo y la variable engagement laboral, basado a los resultados de coeficiente de correlación de Rho de Spearman, el cual logro el (0.502) cuya correlación es significativa positiva media entre la variable estilos de liderazgo y el engagement laboral. En tal sentido, la información acopiada, permite dar en comprobación que los estilos de liderazgo muestran un factor fundamental para poder impulsar un mejor engagement laboral.

Según Costa (2015) precisa que el liderazgo “es primordial para el sustento de cualquier actividad u organización y, por lo inverso, muchas entidades con una programación deficiente e inadecuadas técnicas de organización y control lograron sobrevivir gracias a la presencia del liderazgo” (pág. 12). Adicionalmente, este resultado mencionado anteriormente se logra denotar de igual magnitud en la tesis de Vela (2018) el cual concluyo en su investigación conforme a la correlación de Rho de Spearman en los estilos de liderazgo y el engagement cuyo valor mayor es de (0.828) en la cual indican que, si existe una correlación, puesto que, a mayor estilo de liderazgo mayor es el nivel de engagement en los colaboradores de la empresa textil-retail del distrito de San Luis, 2018. Pero, en la investigación de Alvarado (2016) se detalla también el valor más significativo de dicha investigación alcanzando el cual llego a (0.243) de coeficiente de correlación de Spearman, dando como respuesta que en esta investigación no se halló coeficiente de correlación mayor. Conforme a estos valores y resultados entre la investigación presente y las otras investigaciones podemos decir que, unánime a esta concepción, se necesita un liderazgo que le importe más las personas y la condición de trabajo, así también que haga posible la implicación de los colaboradores en las decisiones que les repercutan y también en el mejoramiento de los procesos y considerando las tareas en las que toman parte (Alfonso López, 2016, pág. 6).

El objetivo específico 1, fue determinar el estilo de liderazgo que predomina en los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, se observa que el estilo de liderazgo que más prevalece es el transformacional con un 44.4%, seguidamente del transaccional con un 47.5%, este resultado es corroborado con Soto (2018) que concluye que el 57.3 % posee un estilo de liderazgo transformacional y el 41.8% un estilo de liderazgo transaccional en los docentes de las Instituciones Públicas. Por lo cual, gracias a los

resultados obtenidos anteriormente, se determinó el estilo que más predominaba, dándose por aceptada; ya que los resultados son parecidos a los de este estudio.

El objetivo específico 2, fue determinar el nivel de engagement laboral que poseen los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, los resultados mostraron que un 57.4 % se ubica en nivel promedio, por lo que, podemos encontrar coincidencia con Vela (2018) que concluye que el engagement laboral en la compañía textil -retail, se halla en un nivel alto con un 37.2%, y en un nivel medio y bajo ambos con un 31.4%, asimismo de acuerdo a lo anterior nos damos cuenta que el compromiso laboral siempre será influencia de parte de los jefes hacia los colaboradores. De tal modo Acosta y Gonzáles (2017) en su tesis definen y concluyen que el engagement está siendo influenciado negativamente por la conducta y actitudes que plasman sus líderes y la ausencia de reconocimiento de desarrollo de sus actividades, siendo esta como error relevante. Ante esto, el estudio confirma que a mayor importancia en los estilos de liderazgo mayor será el engagement (compromiso) laboral en los funcionarios públicos de la municipalidad de San Román, como también, confirman los antecedentes y autores mencionados en la tesis.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

- Primera.** Se determina que, si 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, pero esta se relaciona en un valor positivo moderado, ya que, el valor de coeficiente de correlación de Spearman muestra un 0.502 entre ambas variables.
- Segunda.** Se concluye según los resultados en el estudio, muestra al estilo de liderazgo transformacional, el cual presenta; 33 funcionarios públicos indicaron que esta se presenta “baja”, representando el 20.4%, asimismo, 72 funcionarios respondieron “moderado”, representado por 44.4% y 57 entrevistados respondieron “alto”, el cual representa el 35,2%. Seguidamente, el liderazgo transaccional muestra a; 35 encuestados dando como respuesta “bajo”, el cual representa el 21.6%, seguido de 77 entrevistados que indicaron “moderado”, representando el 47.5% y 50 encuestados percibieron un nivel de liderazgo transaccional “alto”, representado el 30.9%. Y en última dimensión muestra a 82 funcionarios públicos, quienes respondieron que, perciben un nivel de liderazgo pasivo-evasivo “bajo”, el cual es igual a 50.6%, seguidamente, 50 funcionarios indicaron “moderado”, igual a 30.9% y 30 funcionarios públicos respondieron “alto”, representado el 18.5%. Es decir que, los estilos de liderazgo que tienen más predominio son: El estilo de liderazgo transformacional y el transaccional, puesto que estas en su mayoría presentan niveles moderados y en una minoría es el estilo de liderazgo pasivo-evasivo.
- Tercera.** Finalmente, se concluye que el engagement laboral muestra que, 15 servidores públicos respondieron “muy bajo”, igual a 9.3%, seguidamente, 25 encuestados dieron una respuesta “bajo”, representado el 15.4%, asimismo, 93 servidores públicos indicaron “promedio” con un 57.4% y 16 entrevistados precisaron

“alto”, representado el 9.9%. Es decir, que el engagement laboral, se encuentra en su mayoría en nivel promedio.

RECOMENDACIONES

- Primera.** A los funcionarios que se comprometan más como líderes y de manera que se logren un compromiso aun mayor con los servidores, para que así los trabajadores se sientan satisfechos con las labores que efectúan. De manera que al desarrollar estos estilos de liderazgo siempre se encuentren conforme a las necesidades que se vayan presentando y con ello lograr una mejor productividad. Además, se sugiere a los próximos investigadores en la presente cuestión, abarcarse más en los estilos de liderazgo, animado así a más estudios que se encuentren en carácter más amplio acerca de la relación que esta puede tener con el engagement y la influencia que pueda darse en las entidades públicas, así como privadas.
- Segunda.** A la Municipalidad Provincial de San Román, mantener fortificando los estilos de liderazgo como el transformacional y el transaccional, además estar atentos al cumplimiento de estas, para que los servidores estén **incluso** más comprometidos con las labores que realizan en cada área que se desempeñan profesionalmente, denotando eficiencia y eficacia, al instante de brindar una atención de calidad y personalizada con la ciudadanía.
- Tercera.** Finalmente, a los funcionarios públicos deberían promover **aún** más la comunicación entre ellos y los servidores, para que de esa manera los colaboradores puedan mostrar las dificultades que poseen en la entidad, y conforme ello, se aumente los niveles de engagement, ya que esto **indicará** más compromiso y confianza de parte del personal. Además, traerá consigo un crecimiento en el entorno laboral de la Municipalidad.
- Cuarta.** A la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de San Román, se le recomienda, efectuar talleres de capacitación como lo explicado en el anexo 9 de la presente investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Granadillo, L. M., & Gonzáles Sabogal, L. A. (2017). *Engagement laboral de los administrativos en la Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio*. Universidad Cooperativa de Colombia Sede Villavicencio. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/4456/2/2017_engagement_laboral_administrativos.pdf
- Alcoba, J. (9 de Mayo de 2019). *¿Qué es, en realidad, la inspiración?* Obtenido de https://elpais.com/elpais/2019/05/09/ideas/1557390903_344625.html.
- Alfonso López, A. M. (2016). *Liderar desde la seguridad y salud*. FREMAP. Obtenido de <https://prevencion.fremap.es/Buenas%20prcticas/LIB.022%20-%20Liderar%20desde%20la%20Seguridad%20y%20Salud.pdf>
- Alvarado, K., P. G., & Ruiz, M. (2016). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada*. Universidad del Pacífico. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1590/Karla_Tesis_Maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alvarado, K., Parodi, G., & Ruiz, M. (2016). Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en tecnicos de maquinaria pesada. (*Tesis de Maestria en Dirección de personas*). Universidad del Pacífico, Lima.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (1999). *Estadística para administración y economía*. International Thomson Editores.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (Third edition ed.). Redwood: Mind Garden.
- Ayoub Pérez, J. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño. (*Tesis de Doctorado*). Universidad Autónoma de Madrid.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). *¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo?* Ciencia & Trabajo. Obtenido de http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_262.pdf
- Barcelo, J. C. (29 de Abril de 2018). *Características del liderazgo transformacional*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/liderazgo/caracteristicas-del-liderazgo-transformacional/>.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). ¿El paradigma del liderazgo transaccional-transformacional trasciende las fronteras organizacionales y nacionales? *Psicólogo estadounidense*. Obtenido de <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.52.2.130>
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Third edition and sampler set mind garden. *Redwood City*. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Multifactor%20Leadership%20Questionnaire%3A%20Third%20Edition%20and%20Sampler%20Set&publication_year=2004&author=B.J.%20Avolio&author=B.M.%20Bass
- Berardi, A. L. (2015). *Motivación laboral y engagement*. Obtenido de http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_CP_006.pdf?sequence=1
- Caira Centeno, P. W. (2019). *Estilos de Liderazgo y su relación con la gestión administrativa de los directivos de las instituciones educativas primarias del distrito de San Miguel de la provincia de San Román, en el año 2018*. Universidad Andina Nestor Cáceres Velasquez. Obtenido de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/3121>
- Calla Grande, E. L. (2019). *Relación entre el engagement y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa "Royal Knit" S.A.C. – año 2017*. Universidad Nacional del Altiplano. Obtenido de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/11467/Calla_Grande_Elizabeth_Lourdes.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carrasco Díaz, S. (2018). *Metodología de la investigación científica*. San Marcos.
- Castañeda Martínez, L. (2007). *Naciste Para Ser Líder* (Primera ed.). (J. Z. Nuñez Carranza, Ed.) Mexico, Mexico, Mexico: Ediciones Poder.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). Mexico, Mexico, Mexico: Mc Graw Hill.
- Córdova Reyes, N. J. (2015). *Niveles de engagement en los colaboradores de una industria de detergentes ubicada en Escuintla*. Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cordoba-Nely.pdf>
- Costa Marcé, A. (2015). *Liderazgo y dirección de empresas en el s. XXI*. Obtenido de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/40121/6/acostamaTFG0115memoria.pdf>

- Diario Gestión. (21 de Noviembre de 2015). El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. *Empleo y Management*, págs. 12-13.
- Diario Gestión. (7 de Enero de 2016). ¿Qué tanto se comprometen los peruanos con la empresa para la que trabajan? . *Management & Empleo*, págs. 2-3.
- Diario Oficial El Peruano. (26 de Enero de 2016). Directiva N° 001-2016-SERVIR/GPGSC “Reglas y Estructura del Servicio Civil de Carrera de la Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil”. *Normas Legales, XXXIII*(13555), págs. 33-36.
- Dueñas Araujo, K. R. (2018). *La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica-periodo-2018*. <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/2465/TESIS-2018-ADMINISTRACI%C3%93N-DUE%C3%91AS%20ARAUJO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Durán Gamba, M. G., & Castañeda Zapata, D. I. (2015). *Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios*. Universidad Católica de Colombia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/798/79838614013.pdf>
- Estaña, C., & M, M. (2020). “Percepción del personal profesional de enfermería sobre el estilo de liderazgo de las enfermeras coordinadoras en el hospital III emergencias Grau, Lima-2019. Universidad Norbert Wiener. Obtenido de http://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/3754/TESIS_CCOTA%20ESTA%C3%91A_M%C3%93NICA%20MARLENE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández Madero, J. (25 de Febrero de 2019). *El "esfuerzo extra": ¿Es cantidad o calidad?* Obtenido de <https://lexlatin.com/opinion/el-esfuerzo-extra-es-cantidad-o-calidad>.
- Fernández, I. (2015). *Felicidad organizacional*. Ediciones B Chile. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=zIQsDwAAQBAJ&pg=PT97&dq=engagement+laboral+en+la+empresa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwin9rO38c3tAhWsErkGHUqODoAQ6AEwBnoECAkQAq#v=onepage&q=engagement%20laboral%20en%20la%20empresa&f=false>
- Flores Jiménez, C., Fernández Arata, M., Juárez García, A., Merino Soto, C., & Guimet Castro, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (engagement): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Universidad Autónoma del Estado de Morelos*.

- García Abad, G. (29 de Junio de 2016). *Argumentos económicos*. Obtenido de <https://argumentoseconomicos.com/2016/06/29/claves-valoracion-esfuerzo-laboral/>.
- García, G. (2013). Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa-Enriquez, Veracruz, México, en el periodo octubre de 2012-Marzo de 2013. *Universidad Veracruzana*. Obtenido de <https://cdigital.uv.mx/handle/123456789/34792>
- Gestión. (1 de Octubre de 2020). *¿Cuál es la diferencia entre eficiencia y eficacia?* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/eficiencia-eficacia-diferencias-eficaz-eficiente-significado-conceptos-nnda-nnlt-249921-noticia/>.
- Hernández-Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (1998). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hil.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2019). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill.
- Jara Bautista, J. L. (2018). *Recursos Humanos en el Sector Público - Enfoque desde la reforma de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil* (Primera ed.). Lima, Breña, Peru: Pacifico Editores S.A.C.
- Jaramillo Gonzales, L. A. (2018). *Liderazgo transformacional y engagement laboral en colaboradores de una empresa financiera del distrito de San Isidro, 2018*. Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25553/Jaramillo_JLA.pdf?sequence=1
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and DisEngagement at Work. *33*, 692-724.
- León Vidal, V., Benavente Chorres, H., & Calderón Valverde, L. (2015). *El funcionario público*. Gaceta Jurídica. Obtenido de http://dataonline.gacetajuridica.com.pe/resource_apc/PubOnlinePdf/06012016/E1%20Funcionario%20Publico.pdf
- Med, & Dep. (2020). *Resistencia mental*. Obtenido de <https://www.biodic.net/palabra/resistencia-mental/#.X9joSdhKhPY>.
- Mendoza Robles, B. L., & Gutiérrez Figueroa, M. J. (2017). *“Relación del engagement en el desempeño laboral del personal del hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado*. Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. Obtenido de

<http://repositorio.unamad.edu.pe/bitstream/handle/UNAMAD/317/004-3-10-004.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Miraval Tapia, F. J. (10 de agosto de 2017). *Trabajo, felicidad y orgullo en la empresa*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/trabajo-felicidad-y-orgullo-en-la-empresa/>.

Mondragón, A. (2014). Uso de la correlación de spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/281120822_USO_DE_LA_CORRELACION_DE_SPEARMAN_EN_UN_ESTUDIO_DE_INTERVENCION_EN_FISIOTERAPIA/link/5d784c308ae9d65948d9394/download

Núñez Rodríguez, G. A. (2019). *Liderazgo y satisfacción laboral en la oficina de administración del mercado municipal minorista N.º 1, Lima-2018*. Universidad Peruana Los Andes. Obtenido de http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/1263/TO37_06753103_LIDERAZGO%20Y%20SATISFACCI%C3%93N%20LABORAL%20EN%20LA%20OFICINA%20DE%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DEL%20MERCADO%20MUNICIPAL%20MINORISTA%20N%C2%B0%201%2C%20LIMA~1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ojeda Toche, L. (2017). *Teorías de los estilos de liderazgo*. Core. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/154797604.pdf>

Ongay Terés, J. (2018). *Empresa y sociedad*. ESIC. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=b_51DwAAQBAJ&pg=PA79&dq=engagement+la+bora+en+la+empresa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwin9rO38c3tAhWsErkGHUqODoAQ6AEwA3oECAUQA#v=onepage&q=engagement%20laboral%20en%20la%20empresa&f=false

Oramas Viera, A., Marrero González, I., Cepero Reynosa, E., del Castillo Martín, N. P., & Vergara Barrenechea, A. (2014). La escala de Work engagement de utrecht. Evaluación de Work engagement en trabajadores cubanos. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubsaltra/cst-2014/cst142h.pdf>

Palomino Orizano, J. A., Peña Corahua, J. D., Zevallos Ypanaqué, G., & Orizano Quedo, L. A. (2017). *Metodología de la investigación*. San Marcos.

Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2013). *Reto*. Obtenido de <https://definicion.de/reto/>.

Perez, B., & Valderrama, A. (2018). Estilos de Liderazgo, Felicidad y su relacion con el Engagement en una organizacion del Gobierno Regional de Arequipa - AUTODEMA - Majes Siguas. (*Tesis de Pregrado*). Universidad Nacional San Agustin de Arequipa, Arequipa.

- Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. ESIC. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=keY_DwAAQBAJ&pg=PA194&dq=engagement+laboral+en+la+empresa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjwsfrD8c3tAhW4F7kGHURjBaI4ChDoATADegQIBBAC#v=onepage&q&f=false
- Piqueras, C. (2016). *Manual para líderes de equipos*. Excelitas. Obtenido de <https://www.excelitas.es/wp-content/ebooks/2-manual-lideres.pdf>
- Romero, M. (17 de Diciembre de 2017). *¿Qué es la felicidad en el trabajo?* Obtenido de <https://www.felicidadeneltrabajo.es/>.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la Dirección de Recursos Humanos. *Estudios Financieros*, 109-138.
- Silvestre Miraya, I. (2019). *Pasos para elaborar la investigación y la redacción de la tesis universitaria*. San Marcos.
- Soto, R. (2018). *Estilos de liderazgo en los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red N° 03 del Distrito de Huaral - 2018*. Lima: UCV. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20548/Soto_JRA.pdf?sequence=1
- Tripiana, J., & Llorens, S. (Mayo de 2015). Fomentando empleados engaged: el rol del líder y de la autoeficacia. *Anales de Psicología*, 31(2), 636-644.
- Universia. (1 de Marzo de 2018). *6 formas de encontrarle el sentido a tu trabajo*. Obtenido de <https://www.universia.net/ar/actualidad/empleo/6-formas-encontrarle-sentido-tu-trabajo-1158220.html>.
- Valiente Alber, S. (2016). *Marcas Sonrientes: Humor y Engagement en Publicidad* (Primera ed.). Barcelona: Oberta UOC Publishing.
- Vazquéz Suarez, I. (29 de Noviembre de 2013). *Hablemos de Valores: Entusiasmo e Iniciativa*. Obtenido de <https://reinventandorecursoshumanos.wordpress.com/2013/11/29/hablemos-de-valores-entusiasmo-e-iniciativa/>.
- Vela Zumaeta, F. (2018). *Estilos de liderazgo y engagement en trabajadores de una empresa textil-retail del distrito de San Luis, 2018*. Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30283/Vela_ZF.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Vidal Cruz, C. A. (2017). *El liderazgo transformacional como herramienta en la gestión de equipos de trabajo*. Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16256/VidalCruzCarolAndrea2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Wood V, P., & Bakker, A. (2018). *Engagement*. Circular HR. Obtenido de <https://fch.cl/wp-content/uploads/2019/07/engagement-2018.pdf>
- Xirau, M. (30 de Enero de 2018). *Por qué la energía es un factor clave para el liderazgo*. Obtenido de <https://forbes.es/empresas/38525/la-energia-factor-clave-liderazgo/>.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Consistencia

PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES	INDICADORES	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO
<p>Problema general ¿Cómo se relacionan los 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>Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de San Román periodo 2019? - ¿Cuál es el nivel de engagement laboral que poseen los servidores públicos de la Municipalidad provincial de San Román periodo 2019? 	<p>Objetivo general Determinar la 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>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar el estilo de liderazgo que predomina en los funcionarios públicos de la Municipalidad provincial de San Román periodo 2019. - Determinar el nivel de engagement laboral que poseen los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román periodo 2019 	<p>Hipótesis general Los estilos de liderazgo se relacionan de manera positiva con el engagement laboral en la Municipalidad Provincial de San Román periodo 2019</p> <p>Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - El estilo de liderazgo que predomina en los funcionarios públicos de la Municipalidad provincial de San Román periodo 2019. En su mayoría es moderada en una minoría es en el liderazgo pasivo - evasivo. - El nivel de engagement laboral que predomina en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román periodo 2019, en su mayoría es moderada y en una minoría significativa es bajo y alto. 	<p>Variable 1: Estilos de Liderazgo</p> <p>Variable 2: Engagement laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Transformacional - Transaccional - Pasivo -evasivo - Vigor - Dedicación - Absorción 	<p>Tipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - No experimental - Transversal <p>Diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descriptivo - Correlacional 	<p>Técnica de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta por Cuestionario <p>Procesamiento de Datos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentajes - Gráficos 	<p>Población</p> <ul style="list-style-type: none"> - 13 funcionarios Públicos. - 453 servidores Públicos <p>Muestra</p> <ul style="list-style-type: none"> - 13 funcionarios Públicos - 162 servidores Públicos

Anexo 2 Operacionalización de variables

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores
Estilos de liderazgo: Es la vía donde los líderes orientan a sus colaboradores. Ese distintivo personal que dotan al dirigir, método o forma con que el encargado asume la autoridad e igualmente también cómo se demuestra los nexos con jefes y subordinados, se expresan en muchos tipos de estilos (Ojeda Toche, 2017, pág. 5).	Transformacional	- Influencia idealizada	(6,10,14,18,21,25,23)	0 = nunca 1 = casi nunca 2 = algunas veces 3 = regularmente 4 =frecuentemente
		- Motivación inspiracional	(9,13,26,36)	
		- Estimulación intelectual	(2,8,30,32)	
		- Consideración individualizada	(15,19,29, 31)	
	Transaccional	- Reconocimiento contingente	(1,4,11,16,22,27, 24,16,35)	
		- Liderazgo correctivo/evitador	(3,5,7,12,17,20,5,7, 28,33,44)	
	Pasivo-evasivo	- Esfuerzo extra	(39,42)	
		- Eficacia	(37,40,43,45)	
		- Satisfacción	(38,41)	

Fuente. Propia.

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores
Engagement laboral: Según Ongay (2018) indica que “se trata de la capacidad de establecer y estrechar las relaciones con nuestro mercado para que el consumidor se sienta más comprometido” (pág. 79). Asimismo, el engagement según Pintado & Sánchez (2017) se puede definir “como la conexión de los empleados con su trabajo, organización líderes directivos clientes o consumidores, desempeño y resultados” (pág. 184).	Vigor	- Altos niveles de energía	(1, 2, 3,4, 5,6)	0 = Nunca
		- Resistencia mental		1 = Casi Nunca
		- Esfuerzo		2 = Algunas veces
		- Persistencia		3 = Regularmente
		- Significado		4 = Bastantes Veces
	Dedicación	- Entusiasmo	(7, 8,9, 10,11)	5 = Casi siempre
		- Orgullo		6 = Siempre
		- Reto		
		- Inspiración que le provoca su empleo		
		- Felicidad		(12,13, 14,15,16,17)
- Situación placentera en el trabajo				

Fuente. Propia.

Anexo 3 Instrumento recolección de datos

1.1. Género:

Masculino (XX) Femenino (XX)

1.2. Edad:

_____ Años

1.3. Nivel de estudios profesionales:

Bachiller () Magister ()

Licenciado () Doctor ()

2. INFORMACIÓN LABORAL

2.1. Años de Experiencia Profesional

Como servidor público _____ año(s)

Otro(s) trabajo(s) y/o cargo(s) _____ año(s)

2.2. Cargo(s) de confianza asignada(s)

Actual: _____

Anterior: _____

2.3. Área donde labora o cumple sus funciones

Órganos de apoyo ()

Órganos de control ()

Órganos de asesoría ()

Órganos administrativos ()

Anexo 4 Instrumento Estilos de liderazgo

ENCUESTA DE LIDERAZGO, BIENESTAR Y TRABAJO (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5X)

INSTRUCCIONES:

- Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y evalúe si los Funcionarios Públicos (alcalde y Gerente Municipal) le han demostrado o si usted ha sentido lo que se menciona en cada enunciado de manera independiente.
- Deberá de marcar solo una alternativa por cada enunciado con una “X” dentro del cuadro que usted considere adecuado evitando borrones o correcciones lo cual invalida el enunciado.
- La escala de evaluación será la siguiente:
-

Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Regularmente	Frecuentemente
0	1	2	3	4
Ninguna Vez	Pocas Veces por Semestre	Dos o más Veces por mes	Una Vez por semana	Todos los días

ANTES DE INICIAR: Recuerda a quienes evaluaras; “alcalde y gerente municipal” a quienes de ahora en adelante serán nominados “Ellos”. Menciona el nombre de cada uno de ellos:

Alcalde: _____

Gerente Municipal: _____

1. Ellos me prestan atención a cambio de mis esfuerzos	0	1	2	3	4
2. Ellos examinan las suposiciones o ideas críticas para analizar si éstas son adecuadas o no.	0	1	2	3	4
3. Ellos esperan a que los problemas se tornen serios para recién intervenir o hacer algo.	0	1	2	3	4
4. Ellos enfocan su atención en las irregularidades, los errores, excepciones y desviaciones de las normas.	0	1	2	3	4

5. Ellos evitan involucrarse cuando surgen o se generan asuntos importantes.	0	1	2	3	4
6. Ellos expresan sus valores y sus creencias más importantes o más relevantes.	0	1	2	3	4
7. Ellos están ausentes cuando yo los necesito.	0	1	2	3	4
8. Ellos buscan distintas perspectivas y/o enfoques para dar solución a los problemas o tomar decisiones.	0	1	2	3	4
9. Ellos se expresan con optimismo acerca del futuro.	0	1	2	3	4
10. Ellos me hacen sentir orgulloso incentivando a asociarme e identificarme con ellos.	0	1	2	3	4
11. Ellos me asignan responsabilidades y/o actividades.	0	1	2	3	4
12. Ellos esperan a que todas las cosas vayan mal para recién intervenir o tomar alguna decisión.	0	1	2	3	4
13. Ellos se expresan con entusiasmo.	0	1	2	3	4
14. Ellos resaltan la importancia de tener un fuerte sentido del propósito o la voluntad.	0	1	2	3	4
15. Ellos invierten su tiempo preparando y enseñando a otros compañeros de trabajo.	0	1	2	3	4
16. Ellos aclaran lo que se puede esperar recibir cuando son alcanzados los objetivos.	0	1	2	3	4
17. Ellos demuestran que son creyentes firmes de la afirmación “Si no está roto, no lo repares”	0	1	2	3	4
18. Ellos van más allá de sus propios intereses velando por el bienestar de todos los compañeros de trabajo.	0	1	2	3	4
19. Ellos tratan a mis compañeros de trabajo como individuos más que como miembros de la Gerencia a la que pertenezco.	0	1	2	3	4
20. Ellos piensan que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar decisiones o actuar.	0	1	2	3	4
21. Ellos actúan de forma tal que se ganan el respeto de mi persona y la voluntad de los demás.	0	1	2	3	4

22. Ellos dedican su atención en el manejo de los errores de las decisiones tomadas.	0	1	2	3	4
23. Ellos consideran la importancia de la moral y la ética en la Gerencia en la pertenezco.	0	1	2	3	4
24. Ellos están al tanto de los errores.	0	1	2	3	4
25. Ellos me generan una sensación de confianza.	0	1	2	3	4
26. Ellos expresan una visión apremiante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Ellos me hacen ver los errores cometidos que impiden alcanzar los objetivos y/o metas.	0	1	2	3	4
28. Ellos evitan tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Ellos me consideran en lo individual muy diferente a los demás compañeros de trabajo.	0	1	2	3	4
30. Ellos me inducen a percibir los problemas desde diferentes ángulos o enfoques.	0	1	2	3	4
31. Ellos me ayudan a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Ellos me sugieren nuevas perspectivas y/o formas de como completar las actividades o responsabilidades	0	1	2	3	4
33. Ellos postergan las respuestas a preguntas urgentes.	0	1	2	3	4
34. Ellos enfatizan la importancia de tener un sentido colectivo de la misión y visión de la Municipalidad Provincial de San Román	0	1	2	3	4
35. Ellos expresan satisfacción cuando los demás compañeros de trabajo cumplen sus expectativas.	0	1	2	3	4
36. Ellos me expresan su confianza fácilmente.	0	1	2	3	4
37. Ellos son eficientes adecuando el trabajo acorde con sus necesidades de mis compañeros de trabajo.	0	1	2	3	4
38. Ellos utilizan o aplican métodos de liderazgo eficientes y satisfactorios.	0	1	2	3	4
39. Ellos me inducen a que yo haga más de lo que ellos esperan hacer o logran alcanzar.	0	1	2	3	4
40. Ellos me representan eficazmente ante una autoridad superior al cargo que desempeñan	0	1	2	3	4

41. Ellos trabajan con mis demás compañeros de trabajo de una manera satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Ellos refuerzan los deseos de éxito que yo tengo.	0	1	2	3	4
43. Ellos son eficaces en su trabajo desempeñado como directivos del despacho al cual pertenezco.	0	1	2	3	4
44. Ellos me incentivan a que me esfuerce en trabajar más en mi área o materia de especialidad.	0	1	2	3	4
45. Ellos lideran un grupo eficaz en el despacho al cual pertenezco.	0	1	2	3	4

Anexo 5 Instrumento Engagement laboral

ENCUESTA DE COMPROMISO LABORAL

(Utrecht Work Engagement Scale UWES)

INSTRUCCIONES:

- Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta deberás de tener en cuenta si te has sentido de esta forma la que se menciona en cada enunciado debiendo marcar solo una alternativa con una “X” dentro del cuadro, la que consideres adecuada evitando borrones o invalidando el enunciado.

Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Regularmente	Bastantes Veces	Casi Siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna Vez	Pocas Veces al año	Una Vez al mes o menos	Pocas Veces al mes	Una Vez por Semana	Dos o más Veces por Semana	Todos los Días

ANTES DE INICIAR:

Recuerda a quien evaluaras “es a ti mismo y a tu trabajo”. Empecemos

1. Yo en mi labor me siento lleno(a) de energía	0	1	2	3	4	5	6
2. Mi labor está llena de significado y propósito	0	1	2	3	4	5	6
3. El tiempo vuela cuando yo estoy laborando	0	1	2	3	4	5	6
4. Yo soy fuerte y vigoroso(a) en mi labor	0	1	2	3	4	5	6
5. Yo estoy entusiasmado(a) con mi labor	0	1	2	3	4	5	6
6. Cuando yo estoy laborando olvido todo lo que pasa alrededor de mi	0	1	2	3	4	5	6
7. Mi labor me inspira	0	1	2	3	4	5	6
8. Yo cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a desempeñar mi labor	0	1	2	3	4	5	6
9. Yo soy feliz cuando estoy concentrado en mi labor	0	1	2	3	4	5	6
10. Yo estoy orgulloso(a) de laborar	0	1	2	3	4	5	6
11. Yo estoy inmerso en mi labor	0	1	2	3	4	5	6

12. Yo puedo continuar laborando durante largos períodos de tiempo	0	1	2	3	4	5	6
13. Mi labor es retador (a)	0	1	2	3	4	5	6
14. Me “dejo llevar” por mi labor	0	1	2	3	4	5	6
15. Yo soy muy persistente en mi labor	0	1	2	3	4	5	6
16. Me es difícil “desconectarme” de mi labor	0	1	2	3	4	5	6
17. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo desempeñando mi labor	0	1	2	3	4	5	6

Anexo 6 Memorandum de autorización de la institución



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMAN
JULIACA
SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MEMORÁNDUM N° 3088-2019 -MPSR-J/SG-RR.HH.

**DE : Lic. Lizet Mayra Carbajal Vargas
SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.**

AL (A) : Srta. Solanch Bright Palomino Rodriguez

ASUNTO: Ejecución del Instrumento de Investigación

**REF. : 1) Exp. Adm. 2019-46981
2) Constancia**

FECHA : Juliaca, 24 Octubre del 2019

Por medio del presente, le comunico a Ud. que, en atención al documento de la referencia, que los días 25, 26 y 27 de Noviembre del 2019, hará su prueba de ejecución de Instrumento de Investigación, en su condición de Egresada de la Universidad Nacional de Juliaca, al personal de la Municipalidad, entre ellos Gerentes y servidores públicos, se les exhorta dar facilidades del caso para su cumplimiento para que pueda elaborar su estudio de investigación.

Su horario de 8 a. m. hasta 5.00 p.m. deberá de asistir con el TERNO DE SU INSTITUCIÓN O TERNO OSCURO.

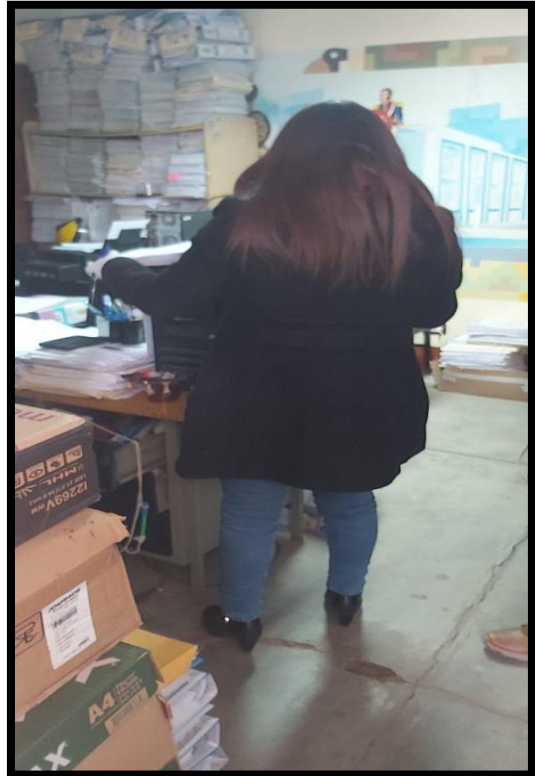
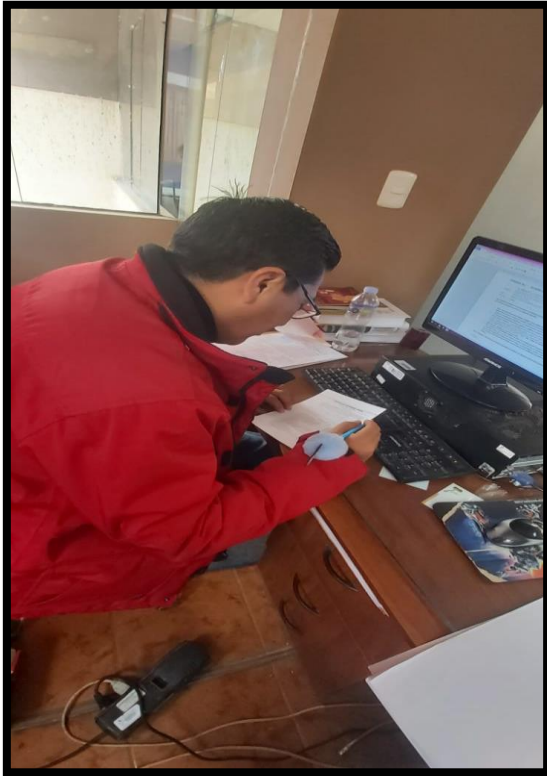
Atentamente

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMAN
JULIACA

Lic. Lizet Mayra Carbajal Vargas
SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Cc
GEAG
SGRRHH
CONT
TESO
SGRPSL
SOLOGES
COAS
INTERESADO
ARCHIVO

Anexo 7 Aplicación de la encuesta a los colaboradores



Anexo 8 Base de datos de las Variables

MUESTRA	Variable 1: ESTILOS DE LIDERAZGO																																	Variable 2: Compromiso organizacional																											
	Dimensión 1:									Dimensión 2:									Dimensión 3:															Dimensión 1: Vigor					Dimensión 2: Dedicación					Dimensión 3: Absorción																	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	0	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	1	3	4	6	5	5	6	6	4	6	6	5	6	6	6	3	6	5	4	4	

Anexo 9 Plan de trabajo realizado para la Municipalidad provincial de San Román

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA

**ESCUELA PROFESIONAL
GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL**



PLAN DE TRABAJO -2021

**TALLER DE CAPACITACIÓN DE ESTILOS DE
LIDERAZGO DE FUNCIONARIOS Y ENGAGEMENT DE
SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE SAN ROMAN 2021 DE LA EP-GP Y DS-
UNAJ**

JULIACA, 2021

PRESENTACIÓN

Actualmente la Municipalidad Provincial de San Román enfrenta retos, como alcanzar los estándares mínimos para el servicio a la comunidad, de modo que estos respondan a las necesidades de la población, gracias al compromiso laboral de sus colaboradores.

El presente plan de trabajo tiene como fin mejorar los estilos de liderazgo de los funcionarios públicos y a su vez optimizar el engagement laboral de los servidores, por lo que se busca perfeccionar dichos modos de liderazgo y logrando que predomine un estilo transformacional, asimismo que los trabajadores se sientan más comprometidos con su institución y cumplan con los objetivos trazados en su Plan Estratégico Institucional.

El plan de trabajo a corto y mediano plazo, sobre el taller de capacitación de los estilos de liderazgo y engagement, expresará la ruta de un entorno más dinámico, competitivo e innovador para cumplir con los estándares de la institución, además cumpliendo con las recomendaciones del trabajo de investigación.

I. VISION Y MISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD

Misión

Brindar servicios con eficiencia, eficacia, transparencia y tecnología beneficiando al ciudadano, de esta manera lograr un desarrollo integral y sostenible de la ciudad de Juliaca, a través de una gestión participativa y renovadora.

Visión

Ser una municipalidad modelo que impulsa el desarrollo integral de la comunidad, con una gestión eficiente, transparente y con una activa participación ciudadana, posicionando a Juliaca como una ciudad saludable, segura, ordenada e inclusiva donde se fomente la cultura.

II. ALCANCE

Taller de capacitación de estilos de liderazgo de funcionarios y engagement de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román

III. BASE LEGAL

- Constitución Política del Perú
- Ley de modernización del Estado
- Ley 27972 – Ley de Orgánica de Municipalidades

IV. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Taller de capacitación de estilos de liderazgo de funcionarios y engagement laboral de los servidores públicos de la Municipalidad provincial de san Román.

4.2. Objetivos específicos

- Implementar el plan de capacitación a los funcionarios y servidores públicos, para fortificar sus estilos de liderazgo y compromiso con la institución, teniendo en cuenta su POI.
- Proporcionar a los funcionarios y servidores herramientas para un mejor logro de sus objetivos, a fin de que se consiga cumplir con las expectativas esperadas.
- Fomentar a los funcionarios el apoyo a los servidores, hacia logro de los objetivos, para que estos se sientan más comprometidos con la institución

V. METAS PROPUESTAS DEL PLAN CAPACITACIÓN

Lograr que el 100% de funcionarios logren el estilo transformación y lo mantengan.

Lograr que el 100% de servidores se sientan más comprometidos con la institución donde laboran.

VI. ESTRATEGIAS DEL PLAN CAPACITACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD

Realizar y ejecutar la capacitación funcionarios públicos sobre los estilos de liderazgo de alcance pleno, según el cronograma de actividades del presente plan.

Realizar y ejecutar la capacitación servidores públicos sobre el engagement de alcance pleno, según el cronograma de actividades del presente plan.

VII. BENEFICIOS Y REQUISITOS

De los beneficiarios

- Órganos de Alta dirección
- Órganos de Apoyo
- Órganos de Asesoría
- Órganos de Línea

De los requisitos

Para acceder al programa de capacitación, el único requisito es laborar en el Municipio.

VIII. DE LAS ACTIVIDADES Y HORARIOS

1. actividades

La herramienta virtual a ser desarrollada y considerada en el plan de taller de capacitación de funcionarios y servidores 2021, es la siguiente:

- Google meet

2. horarios y fechas

Las actividades de capacitación se llevarán a cabo según detalle:

Martes : 15 de junio del 2021

Jueves : 18 de junio del 2021

Hora :16.00 a 18.00 horas

IX. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

N°	ACTIVIDAD	PERIODO DE EJECUCIÓN							Responsable y/o Capacitador
		Lunes 07	Miércoles 08	Jueves 09	Martes 15	Miércoles 17	Jueves 18	Viernes 19	
1									
2	Reunión de trabajo	X							Lic. Solanch Brigit Palomino Rodriguez
3	Elaboración del plan de trabajo		X						Lic. Solanch Brigit Palomino Rodriguez
4	Presentación de plan de trabajo			X					Lic. Solanch Brigit Palomino Rodriguez
5	Estilos de liderazgo Transformacional				X				Docentes invitados de la UNAJ
6	Estilos de liderazgo Transaccional				X				Docentes invitados de la UNAJ
7	Estilos de liderazgo Pasivo-evasivo				X				Docentes invitados de la UNAJ
8	Engagement laboral - por la plataforma meet						X		Experto de engagement laboral
9	Elaboración y presentación de informe							X	Lic. Solanch Brigit Palomino Rodriguez

X. TEMARIO

- La identificación de los estilos de liderazgo de la Municipalidad Provincial de San Román.
- Los estilos de liderazgo y su importancia del transformacional, transaccional y pasivo-evasivo.
- La importancia del engagement laboral en los servidores públicos y sus indicadores.

XI. PRESUPUESTO

La Municipalidad provincial de San Román, para la ejecución de la actividad programada en el plan y de acuerdo al cronograma de actividades considerando líneas arriba, no cuenta con recursos presupuestales, considerando que es virtual para ello manejaremos la plataforma Google meet

XII. RECONOCIMIENTO

Los responsables de la ejecución del programa de capacitación, solicitarán al alcalde lo siguiente:

- Reconocimiento al equipo de trabajo por parte de la Municipalidad
- Certificación al personal contratado y nombrado.

XIII. SEGUIMIENTO, EVALUCIÓN E INFORME

El seguimiento y evaluación será ejecutada por la tesista, área de recursos humanos y docentes invitados de la UNAJ.

UNW

UWJ