

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**TEMA:**

**Análisis de la incidencia de los diferentes estilos de liderazgo en el desarrollo organizacional de los servidores que laboran en una Coordinación Administrativa Financiera de una Institución Estatal.**

**AUTORES:**

**Yagual Cisneros Tania Narcisa**

**Rodríguez Apolinario Ángel Vicente**

**Previo a la obtención del grado Académico de:**

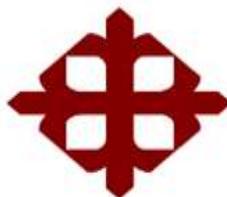
**MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**TUTOR:**

**Ing. Yanina Shegia Bajaña Villagómez, PhD**

**Guayaquil, Ecuador**

**2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico/amos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Cpa. Tania Narcisa Yagual Cisneros y el Ing. Ángel Vicente Rodríguez Apolinario, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**Ing. Yanina Shegia Bajaña Villagómez, Ph.D.**

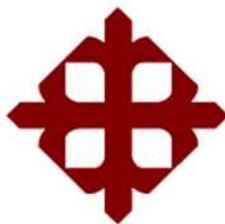
**REVISOR**

**Ing. Andrea Rodríguez, Mgs.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

**Ing. Zoila Rosa Bustos Goya, Mgs.**

**Guayaquil, a los 27 días del mes de julio del año 2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, Tania Narcisa Yagual Cisneros y  
Ángel Vicente Rodríguez Apolinario

**DECLARAMOS QUE:**

El Proyecto de Investigación: Análisis de la incidencia de los diferentes estilos de liderazgo en el desarrollo organizacional de los servidores que laboran en una Coordinación Administrativa Financiera de una Institución Estatal, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

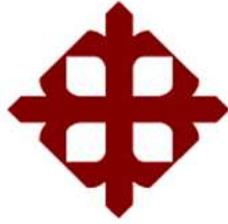
En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del artículo profesional de alto nivel del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 27 días del mes de julio del año 2023**

**AUTORES**

Tania Narcisa Yagual Cisneros

Ángel Vicente Rodríguez Apolinario



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, Tania Narcisa Yagual Cisneros y  
Ángel Vicente Rodríguez Apolinario

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Magíster en Gestión del Talento Humano** titulado: **Análisis de la incidencia de los diferentes estilos de liderazgo en el desarrollo organizacional de los servidores que laboran en una Coordinación Administrativa Financiera de una Institución Estatal**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 27 días del mes de julio del año 2023**

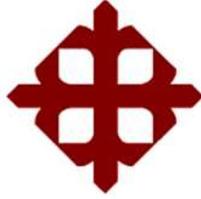
**AUTORES**

---

Tania Narcisa Yagual Cisneros

---

Ángel Vicente Rodríguez Apolinario



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**INFORME DE URKUND**

**Document Information**

---

Analyzed document	Tesis Tania Yagual - Angel Rodriguez.doc (D162939144)
Submitted	4/2/2023 4:39:00 PM
Submitted by	Yanina Shegia Bajaña Villagomez
Submitter email	yanina.bajana@cu.ucsg.edu.ec
Similarity	2%
Analysis address	yanina.bajana.ucsg@analysis.urkund.com

**TEMA:** Análisis de la incidencia de los diferentes estilos de liderazgo en el desarrollo organizacional de los servidores que laboran en una Coordinación Administrativa Financiera de una Institución Estatal

**MAESTRANTE/S:** Tania Narcisa Yagual Cisneros

Ángel Vicente Rodríguez Apolinario

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, II COHORTE**

**ELABORADO POR:**

**Ing. Yanina Bajaña, Ph.D.**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION**

## **AGRADECIMIENTO**

Deseamos agradecer especialmente a Dios por habernos permitido llegar a este punto y habernos dado salud y sabiduría para poder lograr nuestros objetivos.

A nuestra familia que son nuestra fuente de inspiración y apoyo incondicional.

A los profesores de la Maestría Gestión de Talento Humano de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por su invaluable apoyo y colaboración; a nosotros mismos que hemos sido tan amables en compartir las experiencias dentro de nuestras organizaciones, y a todos aquellos que nos acompañaron en alguna etapa de este proyecto.

Tania Narcisa Yagual Cisneros  
Ángel Vicente Rodríguez Apolinario

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a novia la Psic. Blanca Granda G, quien es mí apoyo de manera incondicional en todo momento durante y después del proceso de estudio y será siempre mi razón de vivir, mi inspiración para la superación permanente.

**Ángel Vicente Rodríguez Apolinario**

Dedico esta investigación a Dios por haberme dado sabiduría, fortaleza y porque le debo todo mi ser y mis logros.

**Tania Narcisa Yagual Cisneros**

# ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	2
Antecedentes.....	3
Planteamiento de la Investigación:.....	4
Objeto de Estudio.....	4
Campo de Acción.....	5
Planteamiento del Problema: .....	5
Formulación del Problema: .....	6
Justificación: .....	6
Preguntas de Investigación: .....	7
Variables de Investigación.....	7
Hipótesis: .....	7
Objetivos de la investigación.....	8
Objetivo General:.....	8
Objetivos Específicos:.....	8
Delimitaciones .....	8
Limitaciones .....	9
Capítulo I: Marco Teórico y Conceptual.....	10
Consideraciones Teóricas.....	10
Liderazgo .....	11
Estilos de Liderazgos .....	11
Desarrollo Organizacional Equivale a Gestión del Cambio Organizacional.....	11
Marco Conceptual .....	12
Liderazgo Transformacional.....	12
Liderazgo Transaccional .....	13
Liderazgo Pasivo.....	14
Desarrollo Organizacional.....	14
El proceso del Desarrollo Organizacional .....	14
Características del Desarrollo Organizacional.....	15

Cambio Organizacional .....	15
Objetivos del Desarrollo Organizacional .....	16
Importancia del Desarrollo Organizacional .....	16
Componentes del Desarrollo Organizacional .....	16
Capitulo II: Marco Referencial.....	18
Análisis de estudios realizados .....	18
Estilos de Liderazgo .....	18
Desarrollo Organizacional.....	19
Estilos de Liderazgo y Desarrollo Organizacional.....	19
La Institución Pública .....	20
Reseña Histórica .....	20
Misión .....	21
Capitulo III.....	23
Marco Metodológico .....	23
Enfoque.....	23
Método .....	23
Alcance .....	24
Corte de Tiempo .....	24
Variables.....	24
Instrumento.....	25
Operacionalización de las Variables .....	25
Escala de Likert .....	30
Población.....	30
Técnica de Recolección de Datos .....	30
Tratamiento de la Información .....	31
Análisis de Fiabilidad.....	31
Análisis Descriptivo .....	33
Distribución de los Servidores y Trabajadores en las Direcciones de la CGAF.....	33
Análisis de la Variable Liderazgo .....	38
Tipo de Liderazgo y el Desarrollo Organizacional.....	49

Capitulo IV: Propuesta de Intervención.....	53
Objetivo de las Capacitaciones: .....	53
Tipos de Capacitaciones .....	53
Periodicidad.....	54
Responsable de Indicadores.....	54
Resultados Esperados.....	54
Presupuesto Requerido.....	54
Conclusiones.....	55
Recomendaciones.....	57
Referencias Bibliográficas .....	58

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	21
<i>Estructura Organizacional</i> .....	21
Tabla 2 .....	26
<i>Operación de las variables y su incidencia en las preguntas de la encuesta</i> .....	26
Tabla 3 .....	30
<i>Escala de Likert</i> .....	30
Tabla 4 .....	31
<i>Interpretación del coeficiente de alfa de cronbach</i> .....	31
Tabla 5 .....	32
<i>Análisis de alfa de cronbach</i> .....	32
Tabla 6 .....	32
<i>Resumen general de los cuestionarios de alfa de cronbach</i> .....	32
Tabla 7 .....	34
<i>Distribución de los servidores y/o trabajadores de la CGAF</i> .....	34
Tabla 8 .....	35
<i>Promedio de las edades de los servidores y/o trabajadores que laboran en la CGAF</i> ..	35
Tabla 9 .....	36
<i>Medidas de tendencia central por edad</i> .....	36
Tabla 10 .....	37
<i>Promedio por antigüedad de los servidores y/o trabajadores que laboran en la CGAF</i> .....	37
Tabla 11 .....	37
<i>Medidas de tendencia central por antigüedad</i> .....	37
Tabla 12 .....	38
<i>Promedio de los diferentes estilos de liderazgos en la CGAF</i> .....	38
Tabla 13 .....	39
<i>Promedio de participación de las preguntas aplicadas en la identificación del liderazgo pasivo</i> .....	39
Tabla 14 .....	40

<i>Promedio de participación de las preguntas aplicadas en la identificación del liderazgo transaccional.....</i>	40
Tabla 15 .....	41
<i>Promedio de participación de las preguntas aplicadas en la identificación del liderazgo transformacional.....</i>	41
Tabla 16 .....	44
<i>Promedio de las diferentes etapas del cambio organizacional.....</i>	44
Tabla 17 .....	44
<i>Promedio de incidencia de las preguntas aplicadas en la identificación de la etapa de rechazo.....</i>	44
.....	45
Tabla 18 .....	46
<i>Promedio de participación de las preguntas aplicadas en la identificación de la etapa de resistencia.....</i>	46
Tabla 19 .....	47
<i>Promedio de incidencia de cada pregunta de la encuesta en el análisis de la etapa de exploración.....</i>	47
Tabla 20 .....	48
<i>Promedio de participación de las preguntas aplicadas en la identificación de la etapa de aceptación.....</i>	48
Tabla 21.....	49
<i>Tabulación de los resultados de la encuesta en relación con la variable dependiente..</i>	49
Tabla 22 .....	50
<i>Ponderación para análisis de resultados .....</i>	50
Tabla 23 .....	51
<i>Resultados de análisis de la encuesta.....</i>	51
Tabla 24.....	51
<i>Análisis de alternativa de elección.....</i>	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> .....	34
<i>Porcentaje de representación de los servidores y/o trabajadores por dirección</i> .....	34
<b>Figura 2</b> .....	35
<i>Distribución por género</i> .....	35
<b>Figura 3</b> .....	35
<i>Promedios de edades de trabajadores de la CGAF</i> .....	35
<b>Figura 4</b> .....	37
<i>Promedios por años de antigüedad laborando en la CGAF</i> .....	37
<b>Figura 5</b> .....	39
<i>Promedio de incidencia de cada pregunta de la encuesta en el análisis del liderazgo pasivo</i> .....	39
<b>Figura 6</b> .....	41
<i>Promedio de incidencia de cada pregunta de la encuesta en el análisis del liderazgo transaccional</i> .....	41
<b>Figura 7</b> .....	43
<i>Promedio de incidencia de cada pregunta de la encuesta en el análisis del liderazgo transformacional</i> .....	43
<b>Figura 8</b> .....	45
<i>Promedio de las preguntas aplicadas en la identificación de la etapa de rechazo</i> .....	45
<b>Figura 9</b> .....	46
<i>Promedio de incidencia de cada pregunta de la encuesta en el análisis de la etapa de resistencia</i> .....	46
<b>Figura 10</b> .....	48
<i>Promedio de participación de las preguntas aplicadas en la identificación de la etapa de exploración</i> .....	48
<b>Figura 11</b> .....	49
<i>Promedio de incidencia de cada pregunta de la encuesta en el análisis de la etapa de aceptación</i> .....	49
<b>Figura 12</b> .....	52
<i>Comportamiento de los diferentes estilos de liderazgos vs las etapas del cambio organizacional</i> .....	52

### **Resumen:**

En el presente estudio se va a determinar cómo influyen los diferentes estilos de liderazgos en el desarrollo de las organizaciones, con la finalidad de ver su comportamiento, teniendo como objetivo analizar la incidencia de los diferentes estilos de liderazgos en el desarrollo organizacional de los servidores que laboran en la Coordinación Administrativa Financiera del Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias - SNGRE, dentro de los diferentes estilos de liderazgos. El presente estudio se enfocará en el estilo transformacional, transaccional y pasivo, por ser estilos que se asemejan a las líneas de investigación que han sido citadas por varios investigadores que permitirá medir su incidencia en el desarrollo de la organización, y así diseñar un plan para medir su incidencia.

Las variables objeto de este estudio están relacionadas con las líneas de investigación de la Maestría en Gestión de Recursos Humanos con el tema de estilos de liderazgos puede ser utilizada para que el ente rector en temas de recursos humanos y remuneraciones (Ministerio del Trabajo), emita directrices para evitar algún tipo de observación en la implementación de metodologías de trabajo.

En el cuestionario de liderazgo y desarrollo organizacional se usó la Teoría del Liderazgo Transformacional, intercambio líder-miembro (Leadermember exchange theory o LMX). Los hallazgos se derivan de un cuestionario dirigido a 31 colaboradores mediante google forms, donde se realizó un análisis estadístico. Los resultados muestran que los estilos de liderazgos no guardan relación con las diferentes etapas del cambio como parte del desarrollo organizacional.

**Palabras Clave:** Estilos de Liderazgos, Transformacional, Transaccional, Pasivo y Desarrollo Organizacional.

### **Abstract:**

In the present study, it will be determined how the different styles of leadership influence the development of organizations, in order to see their behavior, with the objective of analyzing the incidence of the different styles of leadership in the organizational development of the servers that they work in the Financial Administrative Coordination of the National Risk and Emergency Management Service - SNGRE, within the different leadership styles. The present study will focus on the transformational, transactional and passive style, because they are styles that resemble the lines of research that have been cited by several researchers that will allow to measure their incidence in the development of the organization, and thus design a plan to measure its incidence.

The variables object of this study are related to the lines of research of the Master's Degree in Human Resources Management with the subject of leadership styles, it can be used so that the governing body in human resources and remuneration issues (Ministry of Labor), issues guidelines to avoid any type of observation in the implementation of work methodologies.

In the leadership and organizational development questionnaire, the Transformational Leadership Theory, leader-member exchange (Leader-member exchange theory or LMX) was used. The findings are derived from a questionnaire addressed to 31 collaborators through google forms, where a statistical analysis was carried out. The results show that leadership styles are not related to the different stages of change as part of organizational development.

**Keywords:** Leadership Styles, Transformational, Transactional, Passive and Organizational Development

## **Introducción**

Existen personas con niveles ínfimos de empatía e incluso ausencia de esta, con actitudes de superioridad cuyas acciones o comentarios carecen de esa comprensión y afinidad para con su equipo de trabajo. No ejercen relaciones de igualdad con otra persona, sino más bien hacen un grupo donde están los de alta jerarquía. El líder debe tener entre sus características la empatía con el personal que trabaja, además debe desarrollar destrezas en comunicación interpersonal la misma que le permitirá una gestión exitosa en el mundo del liderazgo en cualquier organización.

El talento humano hoy en día juega un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones, y mucho mejor si al frente del equipo se encuentra una persona con experiencia, que cuente con las competencias necesarias y desarrolladas para el desempeño de sus funciones. Adicionalmente, en muchas de las instituciones existe la preocupación por llevar una gestión de sus áreas de manera adecuada, sin embargo, esta gestión se ha convertido en un desafío, debido a varias razones, entre ellas la falta de un buen líder, quien guíe al equipo para alcanzar los objetivos de las unidades administrativas financieras de las instituciones del Estado.

El presente trabajo está enfocado a identificar como los diferentes estilos de liderazgos influyen en el desarrollo - evolución y cambio organizacional de las entidades, considerando para el presente estudio el área de la Coordinación Administrativa Financiera de una Institución Pública. La investigación propuesta se realiza en los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, si tienen o no un impacto sobre la eficacia en el desarrollo de las organizaciones.

Para Cuadrado y Molero (2002), los líderes transformacionales consiguen cambios importantes en sus seguidores y elevan su moral, motivación a través de su influencia personal. Por su parte, los líderes transaccionales basan su influencia en el intercambio de recompensas con las personas a su cargo.

En el primer capítulo se trata sobre marco teórico donde se muestran las diversas teorías y definiciones concerniente a las variables de la investigación tales como los estilos de liderazgos y el desarrollo de las organizaciones, además de establecer los factores influyentes del liderazgo en el desempeño mismo de las organizaciones, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y pasivo. Por otra parte, se analiza, las teorías relacionadas con la otra variable que se refiere al desarrollo organizacional

dentro de las empresas con el fin de mejorar las condiciones laborales de los colaboradores. Mediante un análisis estructural de la organización que permita realizar cambios tanto en la cultura como en el clima, con el fin de lograr un mejor desempeño de los colaboradores. Adicionalmente, se pretende garantizar el crecimiento saludable de la misma, basado en una buena planificación y acciones de mejoramiento continuo.

En el segundo capítulo se trata sobre el marco referencial donde se plantean algunos trabajos previos que se han realizado en los últimos años acerca de las variables de estudio: estilos de liderazgo y desarrollo organizacional. Esto permitirá un mejor panorama sobre la problemática planteada enfocada en el interior de una institución pública. Adicional, se muestra la situación actual de la institución objeto de este estudio y se finaliza con el desarrollo del marco legal.

En el tercer capítulo denominado marco metodológico, se determinan las herramientas idóneas a usar para el levantamiento de la data, además se establece el conjunto de individuos a quienes se debe realizar encuestas para en base a dicha data analizar como los distintos estilos de liderazgos influyen en el desarrollo organizacional, para ello se ha seleccionado una unidad administrativa de una institución estatal, este análisis se lo realiza con un enfoque cuantitativo, método deductivo, para el levantamiento de la información a ser analizada se utilizará un cuestionario de autores previamente validados en otros trabajos de investigación.

En el cuarto capítulo se realiza un diseño para establecer un plan con estrategias que buscan mejorar el estilo de liderazgo aplicado en la institución objeto de estudio para que a su vez este puede repercutir en el desarrollo organizacional de la coordinación antes mencionada. Con este análisis se sugiere tomar las medidas que se consideren necesarias para un normal desarrollo de los procesos y alcanzar así los objetivos institucionales. Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones.

### **Antecedentes**

Los cambios que actualmente se dan de manera global, por la necesidad de ser cada vez más competitivos hace que muchos países adopten diferentes medidas para salvaguardar sus empresas sean estas públicas o privadas (Ruiz y Camargo, 2018).

Se indica que desde tiempos inmemoriales los acontecimientos que marcaron hechos relevantes considerado como históricos fueron realizados por figuras que, por su casta y jerarquías de líderes, llevaron a sus seguidores a conseguir un mejor rendimiento

y alcanzar un mejor desempeño. Cada uno de estos personajes tenía un estilo de liderazgo que lo diferencia de los demás (Gomis, 2013).

Para poder lograr que los miembros de una organización tengan esas características, ellos deben desenvolverse en un entorno que estimule el bienestar emocional y psicológico lo cual desencadena un alto nivel de satisfacción y desempeño laboral que se traduce en rendimiento desarrollo para la organización.

Uno de los principales puntos por lo que se realiza el presente estudio es por la aptitud que adoptan ciertos funcionarios, cuando toman el mando de ciertas áreas en una organización. Como líderes muchos toman posturas que desmotivan al personal a su cargo, por lo general este tipo de líderes en vez de unir a los integrantes de una unidad de trabajo para trabajar como un equipo y alcanzar las metas, proceden a conformar grupos pequeños acorde al grado de confianza que llegue a tener con los integrantes de la unidad.

Goleman (2004), afirmó que, aunque el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas son importantes en el desarrollo de un líder, es la inteligencia emocional la que realmente hace la diferencia en ser o no uno. También explicó que los estilos personales de los líderes sobresalientes varían; siendo algunos moderados y analíticos, mientras que otros son más expresivos a la hora de exponer sus ideas. Pese a estas diferencias se encuentran aspectos parecidos en los líderes más efectivos, todos tienen un alto grado de inteligencia emocional, sin ella una persona pese a tener la mejor preparación del mundo, una capacidad analítica envidiable, podría tener problema para liderar un grupo de trabajo encuentra que es la variable que diferencia a un líder de alto nivel, de uno de nivel intermedio, debido a que a medida que se avanza en una jerarquía las habilidades técnicas distan de ser muy diferentes. Todo está en el poder controlar de mejor forma los impulsos y emociones, se habla de una madurez emocional que permite generar empatía con su equipo y mantener un equilibrio para el desarrollo de las actividades de este.

### **Planteamiento de la Investigación:**

#### **Objeto de Estudio**

Análisis de la incidencia de los diferentes estilos de liderazgos en el desarrollo organizacional de los servidores que laboran en la Coordinación Administrativa Financiera en una Institución Estatal.

## **Campo de Acción**

El presente estudio está enfocado en la influencia que ejercen los líderes en el desarrollo de las organizaciones de tipo estatal.

### **Planteamiento del Problema:**

El nivel de desempeño laboral de los trabajadores en las empresas que no tienen un buen liderazgo es bajo, afectando la adecuada productividad comunicación y motivación de los trabajadores (Stringer, 2001). En base a esto el líder será capaz de fomentar el crecimiento personal y desarrollar habilidades y competencias en los miembros y equipos de la organización. Si el líder no logra que sus seguidores trabajen con entusiasmo y disposición para el logro de sus metas, sencillamente no está siendo eficaz.

En la empresa objeto de estudio actualmente se ha evidenciado un bajo nivel de desempeño, por lo cual la presente investigación plantea la necesidad de conocer si el liderazgo es un factor que está incidiendo en dicho desempeño. Sería beneficioso desarrollar acciones que permitan analizar cómo mejorar, la cultura y clima organizacional de la organización, y así mejorar el desempeño organizacional influenciado por el estilo de liderazgo que tenga cada jefe de área y así influenciar a sus colaboradores.

En países europeos como España el liderazgo es la base fundamental de la empresa, ante ello (Enderica-Armijos et al., 2018; Pons y Ramos, 2012), argumentaron que, si el liderazgo es real, puede motivar y orientar a los colaboradores de una organización, logrando una mayor eficiencia en las actividades asignadas creando mejores condiciones de trabajo dentro de la organización. Considerando que a su vez esto puede afectar al desarrollo organizacional de la misma.

En el presente estudio se pretende exponer como los cambios de mando, interfieren de manera positiva o negativa el desarrollo de las organizaciones, al referirse a cambios de mandos se refiere a los jefes de niveles jerárquicos superiores. Para el efecto del estudio se pretende enfocar en los estilos de liderazgos transformacional, transaccional, pasivo y su afectación en el desarrollo organizacional de una institución del sector público.

En el sector estatal, cuando se desvincula a un jefe de nivel jerárquico superior, entre los servidores nace casi siempre la incertidumbre, quién va a venir, cuál será la

metodología del trabajo, tendrá o no conocimiento etc., se debe indicar que por lo general estos puestos son de confianza y son seleccionados por las máximas autoridades, cada uno de los nuevos jefes trae consigo sus propias experiencias y aplica la metodología de trabajo que mejor se adapte a los requerimiento de la organización, con el fin de cumplir las metas que toda empresa requiere para poder llegar al objetivo en común.

Entre los nuevos líderes que ingresan a las organizaciones, siempre van a existir quienes desean lograr sus metas departamentales confiando con el personal ya existente y otros en cambios lo hacen realizando mini grupos de trabajo enfocándose en uno solo de ellos, La investigación se enfocará en conocer la incidencia de los estilos de liderazgos y su incidencia en el desarrollo organizacional, para una mayor motivación o desmotivación del personal a su cargo para que realice sus actividades, de una manera eficaz y eficiente.

#### **Formulación del Problema:**

¿Cuál es la incidencia de los diferentes estilos de liderazgos en el desarrollo organizacional de los servidores que laboran en una Coordinación Administrativa Financiera de una Institución Estatal?

#### **Justificación:**

Este estudio se lo realiza con la finalidad de evidenciar como los estilos de liderazgos afectan al desarrollo organizacional, lo que suele ocurrir cuando se produce el ingreso de nuevos jefes de nivel jerárquico superior en la Coordinación General Administrativa Financieras en una Institución Estatal. La presente investigación es importante porque permite conocer lo que pasa en otras organizaciones de tipo estatal. Los resultados pueden generar una mejor comprensión del fenómeno lo cual puede permitir mejor el desarrollo organizacional en las unidades administrativas financieras de las diferentes instituciones que forman el estado central.

La información que se genere producto de la presente investigación, acorde con la línea de trabajo de la Maestría en Gestión de Talento Humano con el tema de estilos de liderazgos puede ser utilizada para que el ente rector en temas de recursos humanos y remuneraciones, Ministerio del Trabajo, emita directrices para evitar algún tipo de exageración en la implementación de metodologías de trabajo por partes de los Líderes. Favorece para una mejor relación con el trato de los líderes a sus trabajadores, y con

actitudes expresados entre compañeros de trabajo así mismo entre los proveedores y los clientes.

Bajo esta perspectiva resulta de gran interés generar reflexión sobre el conocimiento de los estilos de liderazgo y su incidencia en el desarrollo organizacional. La relevancia social que la investigación pretende alcanzar a partir de su resultado es facilitar información sobre cómo abordar las concepciones del liderazgo y de las relaciones interpersonales como factores indispensables para el buen desarrollo organizacional de un líder en la empresa.

Este proyecto permite a los futuros investigadores tener una guía metodológica para determinar herramientas que permitan poder identificar los comportamientos de liderazgo y el desarrollo organizacional.

### **Preguntas de Investigación:**

¿Cuáles son las teorías relevantes en cuanto a estilos de liderazgo y desarrollo organizacional?

¿Cuáles son los hallazgos de investigaciones previas sobre la incidencia de los estilos de liderazgo en el desarrollo Organizacional

¿Cuál es el proceso metodológico para identificar la incidencia de los diferentes estilos de liderazgos en el desarrollo organizacional de los servidores que laboran en una Coordinación Administrativa Financiera en una Institución del Estado?

¿Cuáles son los elementos por considerar para un plan de mejoras que permita identificar los avances del desarrollo organizacional de los servidores en una Coordinación Administrativa Financiera en una Institución Estado?

### **Variables de Investigación**

*Variable Independiente:*

Estilos de Liderazgos

*Variable Dependiente:*

Desarrollo Organizacional

### **Hipótesis:**

A partir del análisis conceptual, el presente estudio se puede considerar que las hipótesis de esta investigación son:

Ho: Los estilos de liderazgo no inciden en el desarrollo organizacional de los servidores que laboran en una Coordinación Administrativa Financiera del Estado

Hi: Los estilos de liderazgo inciden en el desarrollo organizacional de los servidores que laboran en una Coordinación Administrativa Financiera en una Institución del Estado.

### **Objetivos de la investigación**

#### ***Objetivo General:***

Analizar la incidencia de los diferentes estilos de liderazgos en el desarrollo organizacional de los servidores que laboran en una Coordinación Administrativa Financiera en una Institución del Estado, para diseñar un plan que promueva el desarrollo organizacional de esta.

#### ***Objetivos Específicos:***

- Determinar las teorías relevantes en cuanto a estilos de liderazgo y desarrollo organizacional;
- Analizar hallazgos de investigaciones sobre la incidencia de los estilos de liderazgo en el desarrollo organizacional,
- Determinar el proceso metodológico para identificar la incidencia de los diferentes estilos de liderazgos en el desarrollo organizacional de los servidores que laboran en una Coordinación Administrativa Financiera en una Institución del Estado,
- Diseñar un plan de mejoras que promueva el desarrollo organizacional de los servidores de una Coordinación Administrativa Financiera en una Institución del Estado.

### **Delimitaciones**

El presente estudio se centra en el análisis de la incidencia de los diferentes estilos de liderazgo en el desarrollo organizacional que nos permita ver la relación entre el líder y el colaborador siendo el interés del líder conseguir el crecimiento motivacional del trabajador y la organización. El estudio se lleva a cabo en Samborondón en los servidores que laboran en una Coordinación Administrativa Financiera de una Institución Estatal mediante la aplicación de un cuestionario, instrumento que se detalla en apartados posteriores la misma que nos permite tener resultados y conclusiones que configuran un aporte en este estudio.

## **Limitaciones**

La limitación de este estudio surge de la aplicación del instrumento donde se explicó que no se trataba de una evaluación solo a los directivos de la institución estatal sino a todos en general del departamento administrativo financiero. Y que se mantendría la confidencialidad de los resultados debido a que no se puede opinar sobre la gestión de las jefaturas por ser un tema sensible y que muchas veces puede causar desconfianza.

## **Capítulo I**

### **Marco Teórico y Conceptual**

En el presente capítulo se muestran las diversas teorías y definiciones que se les ha dado a las variables objeto de este estudio como son; estilos de liderazgos y desarrollo organizacional, además de establecer los factores influyentes del liderazgo en el desarrollo organizacional tales como: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo.

#### **Consideraciones Teóricas**

La aplicación de fundamentos de dirección y gestión de empresas son más precarios en las pequeñas y medianas empresas, en comparación con empresas grandes que tienen sistemas de gestión consolidados. Sin embargo, en las pequeñas y medianas empresas es necesario llevar a cabo procesos de dirección estratégica y de hecho se diseñan estrategias competitivas para lograr su supervivencia, crecimiento y rentabilidad en las empresas que hoy en día desea mantenerse en el mercado y seguir creciendo (Rodríguez-Ponce E. y Rodríguez-Ponce J., 2007).

La teoría base de presente estudio es intercambio líder-miembro (Leader-member exchange theory o LMX) es una evidencia de los nuevos enfoques presentados en la institución estatal, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus súbditos. Este grupo son de confianza, tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.

El proceso que conduce a la elección de la estrategia de la empresa es un proceso de toma de decisiones; dicho proceso se nutre por la gestión del conocimiento que distingue a cada organización con el fin de alcanzar buenos líderes (Rodríguez-Ponce, 2007a).

Este marco teórico se sustenta en el trabajo previo de Pedraja-Rejas y Rodríguez (2004), e incorpora algunas investigaciones recientes que relacionan los estilos de liderazgo con la eficacia de las organizaciones, establece que el líder transformacional guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen considerando lograr la clave del éxito en las organizaciones.

El recurso estratégico esencial que ha imperado en todos los tiempos es el conocimiento y, en consecuencia, las organizaciones que tienen un nivel superior de

conocimiento son capaces de coordinar y combinar sus recursos tradicionales en nuevos y distintos caminos, creando un valor diferenciador para sus clientes conduciendo al logro de estándares de excelencia (Pedraja-Rejas et al., 2006a).

## **Liderazgo**

El liderazgo es fundamental en las épocas de crisis laborales que se presentan en los cambios de mandos medios dentro de las empresas privadas y públicas, según Ferrer y Cortes (2020), afirmaron que todo tiene un límite. El papel principal de un líder es establecer la dirección, identificar y resolver el problema es apremiante, pero es preciso gestionar el tiempo de forma que permita pensar sobre cómo se están desarrollando los acontecimientos para obtener información que ayude a decidir el siguiente paso y saber cómo actuar.

## **Estilos de Liderazgos**

Jiménez y Villanueva (2018), señaló que el estilo de liderazgo que adopta el líder en una organización va a depender de los objetivos que se plantea la organización, con la finalidad de enfrentar problemas de índole laboral que se puedan presentar producto del comportamiento de las personas en rechazo al nuevo jefe, ese en base a una buena comunicación efectiva y al análisis de competencias logrará que sus colaboradores rindan con mayor eficiencia al momento de realizar sus actividades.

Por lo tanto, muchos investigadores han optado por indagar sobre como los diferentes estilos de liderazgos ayudan a fortalecer la eficiencia y eficacia de las organizaciones influenciados por un jefe departamental que tenga esta cualidad (líder).

Ayoub (2011), afirmó que los estilos de liderazgo son desarrollados por actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces puede influenciar en los miembros de la organización a superarse, crecer y desarrollarse en todas las áreas de la vida.

## **Desarrollo Organizacional Equivale a Gestión del Cambio Organizacional**

Novoa, 2000 citado por García, Rubio y Bravo, 2007; señala que existen diversas formas de interpretar el cambio organizacional, en el desarrollo organizacional suele comenzar con un diagnóstico de la cultura para luego establecer una visión de cambio con la dirección de tal manera que el desarrollo organizacional equivale a la gestión del cambio organizacional.

Lanz (2001), expresó que en el marco de la posmodernidad se han comenzado a reproducir nuevas formas organizativas asociadas con las diversas prácticas sociales derivadas de las racionalidades emergentes. Para el autor, se han generado transformaciones profundas en las organizaciones para la cual se ha comenzado a reorganizar con la introducción del aplanamiento organizacional de la lógica jerárquica y, la horizontalización de los mandos, los cuales aún coexisten con prácticas tradicionales con la gestión del conocimiento y la implementación de estrategias.

Según Touraine (2012), indicó que la empresa se perfila tanto en los términos de una unidad estratégica en los mercados internacionales competitivos, como un actor que promueve el desarrollo de nuevas tecnologías, para lo cual requiere la existencia de un clima organizacional adecuado que facilite el alcance de sus objetivos en términos de producción, productividad, gestión del conocimiento, innovación, entre otros aspectos.

## **Marco Conceptual**

### **Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional por lo general se considera a la capacidad que tiene una persona para influir de manera positiva en el desarrollo de la persona de que interactúan en una determinada área de trabajo, dentro de las organizaciones, siempre ha existido la presencia de este tipo de personas con un estilo de liderazgo transformacional quienes estimulan al personal o seguidores a producir una transformación y rendimiento al momento de ejecutar sus actividades logrando así alcanzar resultados de una manera más eficiente para la organización (Pedraja-Rejas et al., 2006).

Bass et al. (2003), definieron el liderazgo transformacional como aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos, motivando de una manera más eficiente los intereses de los colaboradores, alcanzando así metas planteadas o planificada por la organización.

Evidenciando así un nuevo estímulo que se refleja con un trabajo en equipo logrando así los objetivos de las unidades de trabajo y a su vez las instituciones, de conformidad a las metas previamente establecidas al inicio de cada año. Con estos antecedentes se puede concluir que este estilo de liderazgo está relacionado efectivamente con el aumento de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a ejecutar, de manera individual y colectivo.

Las personas con esta característica de líderes transformacionales una vez analizada la situación de la organización, pueden determinar las necesidades de esta, realizando una visión de que es lo que se tiene que mejorar, mediante un rediseño con un enfoque más agresivo en cuanto a la aplicación de los controles de tareas.

En efecto, los líderes transformacionales crean una visión innovadora, fuertemente relacionadas a la misión, objetivos mediante una comunicación afectiva y articulación con los empleados, de tal forma que estos logren una congruencia en valores y creencias (Howell y Avolio, 1993). Estudios han enfatizado en la visión del líder para influir en los subordinados y en su desempeño (Kirk y Locke, 1996). La visión del líder es determinante e importante en su percepción, carisma y de su eficacia (Awamleh y Gardner, 1999).

### **Liderazgo Transaccional**

El líder transaccional en muchas de las organizaciones es la persona que aporta nuevos conocimientos, nuevas estrategias y hace desarrollar nuevas competencias y habilidades a sus colaboradores, con el objeto de alcanzar los objetivos y metas contemplados en la misión organizacional, logrando que estos realicen de una manera eficiente las actividades asignadas, la misma que pueden ir motivada por un plan de recompensas o incentivos adicionales a la remuneración de cada colaborador (Bass et al., 2003).

Muchos líderes transaccionales cuando forman parte de una nueva organización emplean diferentes metodologías para estimular o motivar el desarrollo de competencias de sus seguidores con la finalidad de alcanzar metas u objetivos de las diferentes unidades de trabajo que conforman la organización, los mismos que están relacionado con el estatuto de la organización.

No obstante, lo anterior, Pawar y Eastman (1997), propusieron que el liderazgo transaccional opera dentro de los sistemas y cultura existentes, atendiendo a satisfacer las necesidades corrientes de los seguidores, centrándose en el orden, control y en las desviaciones y tomando las acciones correctivas del caso. En efecto, el liderazgo transaccional fortalece la estructura, la estrategia y la cultura existente, orientada a los objetivos de la organización.

## **Liderazgo Pasivo**

Bajo este nombre Avolio y Bass (1995), establecieron una categoría que considera la modalidad de Laissez Faire, que destaca por cuanto trata de evitar las decisiones y las acciones que le hagan responsable por los resultados; así como también la dirección por excepción pasiva.

Galinha et al. (2016), la cual se refiere a que el líder trata de evitar las decisiones y las acciones que le hagan responsable por los resultados. Furtner et al. (2013), hicieron referencia en este estudio que se presenta como una tercera categoría no se considera un estilo propiamente tal de liderazgo, puesto que bajo este factor existe una ausencia física o psicológica de la dirección en momentos críticos, evitándose la conducción y el control de los seguidores.

## **Desarrollo Organizacional**

El Desarrollo Organizacional es un término que engloba un conjunto de acciones diseñado a mejorar las condiciones laborales de los colaboradores, mediante el análisis de la estructura organizacional, y como el clima afecta las diferentes áreas que conforman la empresa, logrando un mayor compromiso en la aplicación de los valores organizacionales alcanzando mejor eficiencia y eficacia al momento que los empleados realicen sus actividades, en la actualidad las organizaciones preocupadas por mantener en el nicho del mercado en donde interactúan, están aplicando planes de mejoras que les hagan más competitivas en un contexto de cambios e innovación (Chiavenato, 2009).

### **El proceso del Desarrollo Organizacional**

El Desarrollo Organizacional cambia la cultura y el clima de la organización mejorando su capacidad de reacción y flexibilidad.

Según Chiavenato (2009), indicó que el desarrollo organizacional utiliza un proceso dinámico compuesto por tres fases: A partir del análisis de la situación actual de la organización fase a la cual llamaremos diagnóstico, cuando se tiene que tomar decisiones sobre ciertas áreas de la organización con la finalidad de obtener mejoras continuas fase de intervención y el refuerzo que es la fase donde mantendremos capacitados al personal para mantener o mejorar los cambios establecidos dentro de la empresa.

## **Características del Desarrollo Organizacional**

Según Guízar (2013), señaló algunas características que pueden ser importantes dentro del Desarrollo Organizacional tales como:

- Se lo considera como una estrategia educativa planeada a corto plazo;
- Los cambios que se vayan a realizar deben estar ligados a la misión y visión de la Organización;
- Tiene que ver con el nivel de competencias y la conducta humana que tiene cada persona con el fin de tener a un buen líder;
- Para mediar en los cambios organizacionales se deben considerar agente o consultores que por lo regular son externos;
- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización;
- Los agentes de cambio deben ser personas con una gran experticia, en la rama de la motivación y de mejoramiento del entorno organizacional y así logrando resultados que permitan señalar una serie de hallazgos relevantes que puedan ayudar a las pequeñas y medianas empresas a diseñar mejores sus estrategias.

Es decir, el desarrollo organizacional de las empresas está enmarcado en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales en conjunto con los colaboradores, donde interactúan todas las áreas de esta, con un trabajo de mutua sistematización y armonía, con equipos interdepartamentales conformados con personal multidisciplinario. Capaces de identificar el potencial de las personas para ser utilizado en beneficio de la organización y así lograr los objetivos en común (Guízar, 2013).

## **Cambio Organizacional**

Es el proceso de adaptación, alteración e innovación que suelen afectar a las estructuras de la organización, sean esta privadas, públicas o mixtas, para que los colaboradores con el uso de herramientas dosificadas puedan lograr que la organización, sea capaz de adaptarse a los cambios y responder, de manera eficientemente y eficaz, a las demandas del medio donde desarrolla su actividad, este cambio implica en muchas ocasiones implementar una línea diferente de la que comúnmente se realizan, este cambio de estructura puede llegar a demandar mayor espacio físico del que actualmente

puedan tener las organizaciones así como menor tiempo en el proceso de los productos gracias a la tecnología que se implemente (Kluwer, 2017).

### **Objetivos del Desarrollo Organizacional**

Chiavenato (2007), planteó que el científico de la conducta, que funciona como consultor interno o externo es decir como tercero, desempeña un papel que facilita el desarrollo organizacional, mientras que los gerentes de línea toman la iniciativa de la administración, para alcanzar el resultado de mejorar para la organización con el fin de alcanzar una alta productividad. Dentro de los principales objetivos del desarrollo priorizamos los siguientes: Aumentar el grado de confianza y apoyo entre el equipo de trabajo en la organización. Crear un ambiente en el que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización. Buscar soluciones sinérgicas para los problemas con la finalidad de lograr siempre mantener un buen clima laboral. Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en el planteamiento y en la implementación.

### **Importancia del Desarrollo Organizacional**

Actualmente las organizaciones se encuentran incluidas en cambios importantes, algunos de base y otros en el giro del negocio, esto producido por los desafíos económicos a nivel global. Para sustentar y fundamentar a las organizaciones a gestionar de manera adecuada su empresa o institución, nace como instrumento y proceso el Desarrollo Organizacional tomando como centro a las personas y su relación con el ambiente laboral, clima organizacional, cultura, productividad, liderazgo, desarrollo profesional, entre otros.

### **Componentes del Desarrollo Organizacional**

Cambiar a las organizaciones es posible cambiando su cultura, rediseñando sus estructuras organizacionales, esto permitirá que las personas puedan ver mejoras, en base a los valores y se sientan motivados. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada (Nicolas, 2013).

- Cambio organizacional: En un mundo globalizado como en el actualmente interactuar las organizaciones es indispensable que estas vayan a la vanguardia, logrando cambios en todos los niveles de la

organización, que incluya infraestructura y talento humano más capacitado y comprometido con los valores organizacionales, cambios que ayudan a lograr un mayor desempeño y productividad. Las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales y políticas actúan e influyen en el desarrollo y el éxito de las empresas a nivel mundial (Nicolas, 2013).

- Adaptación y cambio permanentes: todos los que de una u otra manera interactúan en la organización deben someterse a un sistema dinámico y complejo de adaptación constante, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios considerando estrategias que permitan lograr un crecimiento positivo para aumentar la efectividad en la organización. El cambio organizacional no debe dejarse al azar, debe ser planeado (Nicolas, 2013).
- Interacción organizacional – ambiente: Organización y ambiente están en continua y estrecha interacción. Una organización sensible y flexible tiene la capacidad y versatilidad para redistribuir con rapidez sus recursos de modo que maximice su adaptación y mejore su rendimiento para alcanzar sus objetivos dentro de un ambiente estable (Nicolas, 2013).
- Interacción individuo – organización: El desarrollo organizacional hace énfasis en el micro comportamiento o comportamiento del individuo. Para llegar al comportamiento empresarial, las normas y los valores de la empresa pueden ser cambiados mediante la modificación de las normas y los valores del individuo de esa manera también poder considerar la efectividad (Nicolas, 2013).

## **Capítulo II**

### **Marco Referencial**

El siguiente capítulo denominado marco referencial está compuesto por distintos trabajos previos que se han realizado sobre el desarrollo de las organizaciones basado en los estilos de liderazgos, esta investigación está enfocada en el interior de una institución pública, adicional se revisó la situación actual de la Coordinación General Administrativa del Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias, así como las bases legales que refuerzan este estudio.

#### **Análisis de estudios realizados**

##### **Estilos de Liderazgo**

Según Mejía (2004), indicó que las investigaciones retomadas sobre el liderazgo y la motivación fueron realizadas en diferentes contextos y situaciones, lo que permite tener una perspectiva más amplia sobre los procesos de liderazgos y la motivación en el ambiente laboral.

Según Bejarano et al. (2018), indicaron que se han revisado distintos estudios efectuados sobre el liderazgo y cómo influye este en la satisfacción laboral, de los colaboradores que interactúan en las organizaciones sean estas pequeñas, medianas y grandes, públicas o privadas.

Según Pedrajas y Rodríguez (2004), hicieron referencia a los estilos o tipos de liderazgos y cómo estos influyen sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas. El estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

Según Pedrajas y Rodríguez (2009), citaron que los estilos de liderazgos afectan los resultados que los estudiantes obtienen en la prueba nacional del sistema de medición de la calidad de la educación. Estos sugieren que el estilo de liderazgo transformacional influye positivamente sobre la calidad de los colegios, el estilo transaccional no tiene efecto estadísticamente significativo, en tanto que el estilo “laissez faire” afecta negativamente los resultados en el sistema de medición de la calidad de la educación.

## **Desarrollo Organizacional**

Según Enciso y Diaz (2014), mencionaron que el desarrollo organizacional es un mecanismo educacional que modifica las estructuras, creencias y valores de los individuos que forman las organizaciones, mediante la capacitación y desarrollo de competencias. Se convierten en factores claves para la transformación institucional de un grupo de empresas.

Crespo et al. (2021), describieron una investigación sobre resultados obtenidos en empresas comerciales, que implementaron proyectos de desarrollo organizacional durante el 2018, y como este proyecto tuvo éxito gracias a que el personal decidió trabajar en equipo alineado bajo un claro liderazgo, un propósito compartido y en un contexto motivante, el cual produjo, sentido de pertenencia institucional, fortalecimiento de valores corporativos y mejoramiento del clima laboral.

Ponce et al (2021), señalaron que las MiPymes presentan un problema latente en el ámbito del desarrollo organizacional, teniendo una desventaja a nivel del entorno laboral, ocasionando un mal funcionamiento en su entorno y por ende arriesgando su sostenibilidad, originando que muchas empresas, del estudio aplicado se desprende uno de los factores que limitan el desarrollo organizacional es el bajo nivel de capacitación del talento humano, así como los mandos gerenciales que lideran dentro de la organización, generando un clima laboral insano.

Según López et al. (2014), consideraron que los trabajadores son los puntos críticos por mejorar para que pueda existir un verdadero desarrollo de las organizaciones donde la influencia de Talento Humano es necesaria e importante para mejorar las competencias de los trabajadores y su entorno laboral.

## **Estilos de Liderazgo y Desarrollo Organizacional**

Según Escandón y Ayala (2016), indicaron que los estilos de liderazgos influyen en el desempeño de los trabajadores de empresas exportadoras, los resultados obtenidos identifican un conglomerado de empresas con alto desempeño exportador que combinan el liderazgo liberal y el democrático, mientras que el segundo conglomerado está conformado por las empresas con bajo desempeño exportador que asumen un liderazgo liberal. Se concluye que para alcanzar niveles de desempeño superior los gerentes colombianos ejercen el liderazgo como un equilibrio entre libertad y control.

## **La Institución Pública**

El Servicio Nacional de Gestión de Riesgo y Emergencias actual Secretaría de Gestión de Riesgos, es una institución pública que pertenece al gobierno central (función Ejecutiva), con sede en la ciudad de Samborondón – Provincia del Guayas, cuenta con ocho Coordinaciones Zonales a Nivel Nacional, siendo el ente rector del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión de Riesgos.

## **Reseña Histórica**

Mediante Decreto Ejecutivo 1046-A del 26 de abril del 2008 publicado en Registro Oficial No. 345 de 26 de mayo del 2008 se reorganiza la Dirección Nacional de Defensa Civil mediante la figura de una Secretaría Técnica de Gestión de Riesgos adscrita al Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa;

Con Decreto 1670 del 14 de abril del 2009, publicado en el Registro Oficial No. 578 del 27 de abril del 2009 se asigna a la Secretaría Técnica de Gestión de Riesgos las competencias, atribuciones, funciones, representaciones y delegaciones que la Ley de Defensa Contra Incendios establece para el Ministerio de Bienestar Social, hoy Ministerio de Inclusión Económica y Social;

Con Decreto Ejecutivo No. 42 de 10 de septiembre del 2009 publicado en el Registro Oficial No. 31 de 22 de septiembre del 2009 dispone que la Secretaría Técnica de Gestión de Riesgos pasará a denominarse Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos: en concordancia con lo establecido en el Decreto 103 de 20 de octubre del 2009 publicado en el Registro Oficial No. 58 de 30 de octubre del 2009.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 62, de fecha 5 de agosto de 2013, el presidente Constitucional de la República, reforma el Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la función Ejecutiva y la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos, pasa a denominarse Secretaría de Gestión de Riesgos.

Mediante Decreto Nro. 534, de fecha 03 de octubre de 2018, el presidente de la república decreta: Transfórmese a la Secretaría de Gestión de Riesgos en el Servicio nacional de Gestión de Riesgos y emergencias, como entidad de derecho público, con personalidad jurídica, dotada de autonomía administrativa, operativa y financiera, encargada de la gestión, seguimiento y control de las políticas, regulaciones y planes aprobados por su órgano gubernamental.

Mediante Decreto Nro. 641, de fecha 06 de enero de 2023, el presidente de la república decreta: Transfórmese al Servicio nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias en la Secretaría de Gestión de Riesgos, como entidad de derecho público, con personalidad jurídica, dotada de autonomía administrativa, operativa y financiera, encargada de la rectoría, regulación, planificación, gestión, evaluación, coordinación y control del sistema Nacional Descentralizado de Gestión de Riesgos.

### **Misión**

Liderar el Sistema Nacional Descentralizado de Gestión de Riesgos para garantizar la protección de personas y colectividades frente a los efectos negativos de emergencias y desastres de origen natural o antrópicos, mediante medidas estructurales y no estructurales que promuevan capacidades orientadas a identificar, analizar, prevenir y mitigar riesgos para enfrentar y manejar eventos adversos; así como para recuperar y reconstruir las condiciones sociales, económicas y ambientales afectadas por eventuales emergencias o desastres.

La institución está conformada según su estructura organizacional, por un proceso gobernante, es quien dirige y direcciona a los miembros de los diferentes equipos de trabajo a alcanzar las metas y objetivos institucionales, también consta de un proceso sustantivo, quien ejecuta todas las actividades relacionada con al cumplimiento de la misión institucional, el proceso adjetivo es el encargado de suministrar los insumos necesarios para que los proceso sustantivos puedan desarrollar sus actividades. Información que se puede apreciar en la Tabla 1.

### **Tabla 1**

#### *Estructura Organizacional*

---

### **Estructura Organizacional Vertical de la Secretaría de Gestión de Riesgos**

---

#### **1.-Proceso Gobernante**

Secretario/a de Gestión de Riesgos

#### **2.-Proceso Sustantivo**

#### **Subsecretaria General de Gestión de Riesgos**

- Subsecretaría de Gestión de la Información y Análisis de Riesgos.
- Subsecretaría de Reducción de Riesgos.

- 
- Subsecretaría de Preparación y Respuesta ante eventos adversos.

### **3.-Proceso Adjetivo**

- Coordinación General de Asesoría Jurídica.
- Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica.
- Coordinación General Administrativa Financiera.

---

Nota: Basado en la información contenida en la Resolución Nro. SGR-039-2014

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

En este capítulo, se desarrollarán los aspectos metodológicos necesarios para la recopilación de datos, análisis y conclusiones de los servidores y trabajadores que laboran en una Coordinación General Administrativa Financiera de una institución estatal, herramientas tales como: enfoque, método, alcance de la investigación, corte de tiempo, variables, instrumento, población, técnica aplicada, procesamiento de la data.

#### **Enfoque**

Según Sampieri et al. (2014), mencionan que el enfoque de la investigación puede ser cuantitativo o cualitativo. El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se puede eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, se puede redefinir alguna fase. Este tipo de enfoque utiliza herramientas estadísticas que permitirán obtener información sobre las diferentes variables de la presente investigación Hernández, Fernández y Baptista (2010)

La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio obteniendo un resultado final (Hernández, et al., 2014).

Por lo tanto, dado que el trabajo de investigación sobre análisis de la incidencia de los diferentes estilos de liderazgo en el desarrollo organizacional de los servidores que laboran en una Coordinación Administrativa Financiera de una Institución Estatal usará herramientas estadísticas se puede decir que se desarrollará con un enfoque cuantitativo.

#### **Método**

El método de investigación utilizado en el presente trabajo es el deductivo, porque está partiendo de una base teórica a un estudio particular. El método deductivo es el procedimiento por seguir o la estrategia aplicada por el investigador para deducir conclusiones lógicas haciendo de una actividad una práctica científica. Lima y De Moura (2010).

El método deductivo sigue varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de

consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia (Lima y De Moura, 2010).

### **Alcance**

Con respecto al alcance se puede decir que una investigación descriptiva se efectúa cuando se desea describir en todos sus componentes principales, una realidad. Marcando su objetivo fundamental, la recopilación de información y levantamiento de datos (Nieto, 2018). La presente investigación tiene alcance descriptivo ya que permite obtener datos cuantitativos con un método eficaz para la correlación de datos durante el proceso de investigación para obtener toda esta información será necesario llegar a conocer la situación actual de la coordinación.

Por otra parte, se puede decir que también tiene un alcance correlacional dado que se pretende determinar el nivel de incidencia de los estilos de liderazgo en el desarrollo organizacional, esto implica trascender el nivel descriptivo profundizando en el análisis acerca de las formas en que se relacionan las variables. Según Hernández et al. (2010), mencionaron que una investigación es correlacional cuando este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación que exista entre dos o más variables en un contexto en particular. Esto permitirá contar con una base de conocimiento e información que haya sido abordada, desde el nivel descriptivo; para ello, la investigación podrá recurrir a fuentes primarias, o bien, contemplar etapas internas de alcance descriptivo que permitirán obtener la información y mediciones sobre las variables o conceptos que se analizará

### **Corte de Tiempo**

Se indica que un estudio es transversal cuando es un tipo de investigación donde se realizó observaciones que analiza datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo en base a una población muestra (Ibídem et al., 2003) La presente investigación tiene corte transversal ya que se levantará la información en un periodo único.

### **Variables**

En esta investigación existen dos tipos de variables claramente definidas estilos de liderazgos que es la variable independiente y el desarrollo organizacional que es la variable dependiente, la misma que se encuentra claramente fundamentada en la revisión y desarrollo del marco teórico del presente trabajo de investigación y de la

literatura de investigaciones de varios autores como en el caso del trabajo de investigación de (Crespo et al., 2021).

### **Instrumento**

Para el presente trabajo de investigación se consideró dos cuestionarios de los señores Héctor Moreno Casado PhD, y Octavio Reyes López PhD, con el cuestionario del Sr. Héctor Moreno Casado, versión adaptada de la escala de liderazgo MLQ-5X, se analizará el comportamiento de los diferentes estilos de liderazgos y su influencia en el desarrollo organizacional, de los diferentes estilos que son: el liderazgo pasivo, transaccional, transformacional y con el cuestionario del Sr. Octavio Reyes López, se analizará el enfoque que perciben los diferentes servidores de sus líderes de área en relación al desarrollo organizacional.

El instrumento está dividido en tres secciones claramente definidas, (variables demográficas, variables independiente, variable dependiente), división que facilitará el análisis e interpretación de los resultados, la variable demográfica está compuesta de cinco preguntas generales relacionadas con el área de trabajo y datos personales de la persona que llene el cuestionario, así mismo la variable independiente, está conformada por 29 preguntas que analizarán la percepción que tiene los servidores de la Coordinación General Administrativa Financiera de una institución estatal, en relación al liderazgo pasivo, transaccional y transformacional, se basa en la revisión de la literatura (Morales, 2012).

La tercera sección está diseñada por 25 preguntas, que estudian el comportamiento de la variable dependiente, con relación a la incidencia que reciben de los estilos de liderazgos, esta a su vez está conformada por 4 etapas, rechazo, resistencia, explicativa y aceptación.

### **Operacionalización de las Variables**

La Tabla 2, demuestra cómo están distribuidas las variables, su influencia al momento de identificar el tipo de estilo de liderazgos su incidencia en el desarrollo organizacional, que se aplica de manera general de la Coordinación General Administrativa Financiera.

**Tabla 2***Operación de las variables y su incidencia en las preguntas de la encuesta*

<b>Tipo de Variable</b>	<b>Variable</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Autor</b>
Demográficas		1.- Indique a que dirección administrativa pertenece... 2.- Cuánto tiempo tiene dentro de la institución... 3.- Su régimen laboral es... 4.- Cual es su género... 5.- Que edad tiene... 6.- hace algo cuando los problemas son serios. 7.- Espera a que las cosas vayan mal antes de actuar. 8.- Concentra toda su atención en los errores, quejas y fallos.	
	Liderazgo Pasivo	9.- Evita implicarse en cualquier cuestión importante. 10.- Hace algo cuando se le necesita. 11.- Se muestra satisfecho solo con aquellos servidores que hacen bien todas las actividades	Héctor Moreno Casado 2021
Independiente	Liderazgo Transaccional	12.-Sólo me apoya cuando hago bien las actividades. 13.- Destaca solamente a los servidores que realizan correctamente las tareas asignadas. 14.- Recuerda continuamente que nuestra nota de evaluación va a depender de que cumplamos los objetivos. 15.- Centra su atención en los fallos y en el no cumplimiento de las normas. 16.- Nos recuerda todos los fallos.	

---

Liderazgo  
Transformacional

- 17.- Plantea una visión de futuro que nos motiva.
- 18.- Considera que cada servidor tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.
- 19.- Nos habla de la importancia de tener valores morales (ser buena persona).
- 20.- Deja clara la importancia de tener un fuerte sentido del deber (ser comprometido).
- 21.- Demuestra un gran sentido del poder y de la confianza.
- 22.- Demuestra confianza a los servidores a su cargo en que alcanzaremos los objetivos.
- 23.- Me ayuda a desarrollar mi capacidad.
- 24.- Actúa de forma que se gana mi respeto.
- 25.- Me trata más como una persona que como miembro de un grupo.
- 26.- Tiene en cuenta las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.
- 27.- Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de realizar las tareas.
- 28.- Habla con entusiasmo acerca de los objetivos que deben conseguirse.
- 29.- Evita tomar decisiones.
- 30.- Tiene en cuenta las críticas, valorándolas si son apropiadas.
- 31.- Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.
-

---

		32.- Nos sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas.	
		33.- Resalta lo importante que es respetar a los demás y trabajar en equipo.	
		34.- Dedicar su tiempo a atender de manera individualizada a los servidores a su cargo.	
		35.- Si me gustaría regresar a la situación anterior...	
		36.- Este cambio realmente me está afectando...	
	Gestión del Cambio Organizacional– Etapa de Rechazo	37.- Voy a esperarme antes de tomar esa decisión tan importante...	
		38.- Estoy enojado(a) con este cambio....	
		39.- Con frecuencia pierdo mi tiempo preocupándome por el cambio...	
Dependiente		40.- Con motivo del cambio, me cuesta trabajo concentrarme en mi trabajo....	Octavio Reyes López, 2021
		41.- Estrictamente solo hago las cosas que debo hacer a lo largo del día...	
	Gestión del Cambio Organizacional – Etapa de Resistencia	42.- Prefiero las cosas como antes...	
		43.- Estoy Incomodo(a) por la forma de cómo se ha llevado a cabo el cambio...	
		44.- Voy a esperarme antes de tomar esa decisión tan importante...	
		45.- Seguro que pronto regresará la calma y todo esto se pasará rápido...	
		46.- Pienso que este cambio es malo para la organización...	

---

---

	47.- Con este cambio, estoy en duda si pueda hacer lo que se espera del puesto...
	48.- Tengo varios sentimientos encontrados con relación al cambio...
Gestión del Cambio Organizacional – Etapa de Exploración	49.- Me entusiasman las nuevas posibilidades del cambio...
	50.- El cambio lo percibo en el ambiente, el asunto es que se trata de problemas reales...
	51.- Es posible que existan otras alternativas que debo pensar mejor...
	52.- Recientemente, he tenido muchas más energías para lidiar con el cambio...
	53.-Con frecuencia dejo de pensar en nuevas formas de hacer las cosas...
	54.- Me siento bien conmigo mismo, en relación a lo que hacemos para enfrentar el cambio...
	55.- Me siento como una parte importante del cambio...
Gestión del Cambio Organizacional – Etapa de Aceptación	56.- Creo que avanzamos rápido con este cambio...
	57.- En realidad el cambio ya está en marcha...
	58.- Siempre digo que “la mejor forma de enfrentar el cambio, es cambiando yo mismo” ...
	59.- Me siento más cómodo con la nueva forma de trabajar...

---

Nota: Tomada de los Cuestionarios de Héctor Moreno Casado 2021 y Octavio Reyes López, 2021

## **Escala de Likert**

El total de la población de la CGAF, se le pidió evaluar el grado de frecuente o poco frecuente de cada uno de los ítems dentro de una escala tipo Likert de 5 puntos que va de la siguiente manera: cómo se puede apreciar en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Escala de Likert*

<b>Escala Likert</b>	
1	Casi Nunca
2	Poco Frecuente
3	Alguna Vez
4	Muy Frecuente
5	Casi Siempre

Nota. Tomado del cuestionario de Octavio Reyes López, 2021

## **Población**

Sánchez et al. (2018), definen a la población como el total de un conjunto de elementos o casos, sean estos individuos, objetos o acontecimientos, que comparten determinadas características o un criterio; y que se pueden identificar en un área de interés para ser estudiados.

El universo para considerar en el presente trabajo de investigación está dado por el total de trabajadores de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Institución Estatal, que en total representa 31 servidores. Esta información fue facilitada por la Dirección de Administración de Recursos Humanos de la Institución en el archivo denominado Distributivo con corte al 10 de enero del 2023. Al ser una cantidad accesible se trabajará con toda la población por lo que no se detalla cálculo de la muestra.

## **Técnica de Recolección de Datos**

Los datos por obtener serán levantados a través del uso de una encuesta, la misma que está respaldado por la literatura y de la cual se tiene las respectivas autorizaciones para su uso, la encuesta fue aplicada de forma virtual, y se la elabora con la herramienta de Google Forms.

## Tratamiento de la Información

La información que se obtuvo de la encuesta aplicada On-line, se trabajó mediante Google Forms y con MS Excel 2016, encuesta que fue validada por 3 expertos especializados en el área de recursos humanos, dos de estos expertos con un cuarto nivel académico correspondiente a los grados de PhD y Mgs y uno de tercer nivel con el área de conocimiento de psicología. La validación de los cuestionarios permite una información con la validez de percepciones, sentimientos, actitudes o conductas que transmite el encuestado; información que puede ser difícil de contrastar y de traducir a un sistema de medición.

## Análisis de Fiabilidad

Para realizar el análisis de fiabilidad se usó del coeficiente Alfa de Cronbach. Dicho coeficiente permite medir la fiabilidad de los datos y puede tomar valores entre 0 (nula confiabilidad) y 1 que es total confiabilidad (Diaz et al., 2011), los índices obtenidos permitieron validar la consistencia interna de la encuesta aplicada en el presente trabajo de investigación. Este método permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica, en este caso los diferentes estilos de liderazgos y su influencia en el desarrollo de las organizaciones.

Según George y Mallery (2003) sugiere el siguiente criterio general evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach, Tabla 4.

**Tabla 4**

*Interpretación del coeficiente de alfa de cronbach*

<b>Interpretación del coeficiente de Alfa de Cronbach</b>	
<b>Coeficiente Alfa</b>	<b>Interpretación</b>
Alfa > 0.9	Excelente
Alfa > 0.8	Bueno
Alfa > 0.7	Aceptable
Alfa > 0.6	Cuestionable
Alfa > 0.5	Pobre
Alfa < 0.5	Inaceptable

Nota. Información obtenida del estadístico Alfa de Cronbach

Acorde con la Tabla 5, se puede apreciar los coeficientes obtenidos para cada constructo y para la encuesta medida de forma general. Como se observa en la mencionada tabla solo presentan dos coeficientes en la categoría de cuestionable, pero todos los demás están de aceptables a excelente por lo que se concluye que el cuestionario es fiable.

**Tabla 5**

*Análisis de alfa de cronbach*

<b>Análisis de Alfa de Cronbach</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Liderazgo Pasivo	0,694
Liderazgo Transaccional	0,748
Liderazgo Transformacional	0,914
Etapa de Rechazo	0,739
Etapa de Resistencia	0,778
Etapa de Exploración	0,658
Etapa de Aceptación	0,637

Nota. Elaboración Propia, 2023

**Tabla 6**

*Resumen general de los cuestionarios de alfa de cronbach.*

<b>Resumen de Procesamiento de Casos</b>			
Casos	Válido	31	100.0
	Excluido	0	0
	Total	31	100.0

**La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.**

**Estadística de Fiabilidad**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados</b>	<b>Nro. De Elementos</b>
-869	-872	54

Las herramientas y técnicas estadísticas empleadas en este trabajo fueron de tipo descriptivo (media, mediana, desviación estándar y coeficiente de variabilidad), y de tipo correlacional. A continuación, se procederá a detallar los resultados de la estadística descriptiva.

### **Análisis Descriptivo**

En relación con la primera sección de la encuesta, los resultados obtenidos al aplicar la herramienta a los 31 servidores y trabajadores de la Coordinación General Administrativa Financieras (CGAF) de una Institución Estatal, quienes representan el 100% de la población objeto de este estudio, se evidenció la participación de todo el personal de la CGAF, cuyos resultados se detallan a continuación:

#### **Distribución de los Servidores y Trabajadores en las Direcciones de la CGAF**

La Coordinación General Administrativa Financiera, está conformada por tres direcciones internas, donde laboran en la actualidad 31 personas distribuida de conformidad a lo indicado en la Tabla 7, 17 personas laboran en la Dirección Administrativa, que representa el 54,8% del total de la CGAF, mientras que en las Direcciones Financiera y de Recursos Humanos labora 7 por cada una, representando el 22,60%, información que se puede visualizar en la Figura 1.

**Tabla 7**

*Distribución de los servidores y/o trabajadores de la CGAF*

<b>Unidad orgánica</b>	<b>Número de trabajadores</b>
Dirección Administrativa	17
Dirección de Administración de Recursos Humanos	7
Dirección Financiera	7
<b>Total</b>	<b>31</b>

Nota. Elaboración Propia, 2023

**Figura 1**

*Porcentaje de representación de los servidores y/o trabajadores por dirección*



Del personal que labora en la Coordinación General Administrativa Financiera, el 52 % corresponde al género masculino y el restante 48 % corresponde al género femenino información que se visualiza en la Figura 2.

**Figura 2**

*Distribución por género*



De las personas encuestadas se pudo identificar que la edad promedio fue de 42,26 años, información que se visualiza en la Tabla 8 y su representación gráfica en la Figura 3.

**Tabla 8**

*Promedio de las edades de los servidores y/o trabajadores que laboran en la CGAF*

<b>Unidad Orgánica</b>	<b>Promedio de Edades por Dirección</b>
Dirección Administrativa	41,88
Dirección de Administración de Recursos Humanos	39,57
Dirección Financiera	45,86
Promedio	42,26

Nota. Elaboración Propia, 2023

**Figura 3**

*Promedios de edades de trabajadores de la CGAF*



Debido a la variabilidad de las edades se calculó la mediana, la misma que resultó 41 años y una desviación estándar de 8.31 años, información que se aprecia en la Tabla 9, de tal manera que al calcular el coeficiente de variabilidad resultó 20%, en estadística se recomienda que esa variabilidad sea menor al 10%, lo que demuestra que más confiable es la mediana.

**Tabla 9**

*Medidas de tendencia central por edad*

<b>Medidas de Tendencias Central por Edad</b>	
Media	42,25806452
Mediana	41
Moda	37
Desviación estándar	8,306494415
Varianza de la muestra	68,99784946
Cuenta	31

$$CV = \frac{D. ESTANDAR}{MEDIANA}$$

$$CV = \frac{8,31}{41}$$

$$CV = 0,20$$

En relación con la antigüedad en su puesto de trabajo del personal que labora en la Coordinación General Administrativa Financiera en la institución, se obtuvo que el promedio de antigüedad en el trabajo fue de 9,84 años, información que se visualiza en la Tabla 10, y su representación gráfica en la Figura 4. Lo cual significa que existe una gran cantidad de personas con más años en la Dirección Financiera donde estamos realizando el estudio de investigación ya que muchos de ellos gozan de estabilidad laboral en la institución estatal.

**Tabla 10***Promedio por antigüedad de los servidores y/o trabajadores que laboran en la CGAF*

<b>Unidad Orgánica</b>	<b>Promedio de Antigüedad</b>
Dirección Administrativa	8,41
Dirección de Administración de Recursos Humanos	7,86
Dirección Financiera	15,29
<b>PROMEDIO</b>	<b>9,84</b>

Nota. Elaboración Propia, 2023

**Figura 4***Promedios por años de antigüedad laborando en la CGAF***Tabla 11***Medidas de tendencia central por antigüedad*

<b>Medidas de Tendencias Central por Antigüedad</b>		
Media	9,838709677	$CV = \frac{D. ESTANDAR}{MEDIANA}$
Mediana	9	$CV = \frac{5,22}{9}$
Moda	12	
Desviación estándar	5,222367115	
Varianza de la muestra	27,27311828	$CV = 0,58$
Cuenta	31	

Nota. Elaboración Propia, 2023

## **Análisis de la Variable Liderazgo**

La variable independiente del presente trabajo de investigación es los estilos de liderazgos de los cuales se seleccionó 3 tipos, liderazgo Pasivo, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional para ser medido mediante una escala tipo Likert. Una vez aplicada la herramienta se puede visualizar que los 31 trabajadores de la Coordinación General Administrativa Financiera de una Institución Estatal, al liderazgo pasivo lo identificaron con un promedio de participación de 3.04, al liderazgo transaccional con un 3.06 y finalmente al liderazgo transformacional con un 3.76, información que se visualiza en la Tabla 12. Por consiguiente, se evidencia que las actividades en su mayor parte dentro de la coordinación se realizan bajo el mando de un líder transformacional quien es capaz de cambiar las percepciones de los trabajadores e implementar motivaciones de sus seguidores, impulsando la transformación dentro de cada dirección que forman parte de la Coordinación la misma que da un promedio de los diferentes estilos de liderazgos.

**Tabla 12**

*Promedio de los diferentes estilos de liderazgos en la CGAF*

<b>Resumen de los Promedios por Tipos de Liderazgos</b>	
Liderazgo Pasivo	3,04
Liderazgo Transaccional	3,06
Liderazgo Transformacional	3,76

Nota. Elaboración Propia, 2023

Dentro del análisis de las preguntas de la herramienta aplicada en el presente trabajo de investigación las cuales permitirían identificar el tipo de liderazgo pasivo, se puede visualizar de las 6 preguntas, la que dice: “Hace algo cuando se le necesita...”, tuvo un mayor promedio, en la incidencia al momento de la identificación del tipo de liderazgo con un promedio de 4,23, información que se puede apreciar en la tabla 13 y en la Figura 5, lo que indica que el líder de esa área esta predispuesto a brindar apoyo a sus subordinados cada vez que estos los requieran.

**Tabla 13**

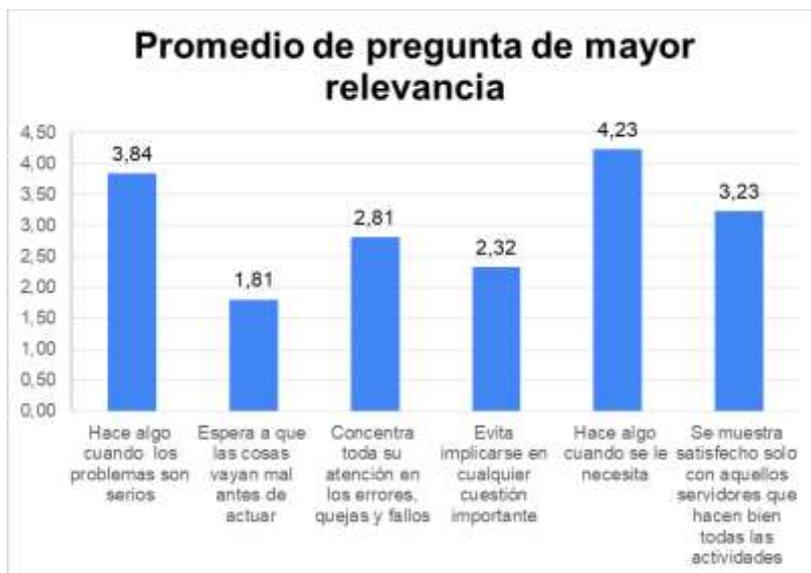
*Promedio de participación de las preguntas aplicadas en la identificación del liderazgo pasivo*

Análisis de Liderazgo Pasivo		
Nro. de Pregunta	Tipo de Pregunta	Promedio
6	Hace algo cuando los problemas son serios	3,84
7	Espera a que las cosas vayan mal antes de actuar	1,81
8	Concentra toda su atención en los errores, quejas y fallos	2,81
9	Evita implicarse en cualquier cuestión importante	2,32
10	Hace algo cuando se le necesita	4,23
11	Se muestra satisfecho solo con aquellos servidores que hacen bien todas las actividades	3,23

Nota. Elaboración Propia, 2023

**Figura 5**

*Promedio de incidencia de cada pregunta de la encuesta en el análisis del liderazgo pasivo.*



En el análisis de las preguntas de la herramienta aplicadas para identificar el tipo de liderazgo transaccional, se puede visualizar que de las 7 preguntas aplicadas la que refiere a “Considera que cada servidor tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones”, tuvo un mayor promedio, en la incidencia al momento de la identificación del tipo de liderazgo con un promedio de 3,94, información que se puede apreciar en la Tabla 14 y su representación gráfica en la Figura 6.

**Tabla 14**

*Promedio de participación de las preguntas aplicadas en la identificación del liderazgo transaccional*

<b>Análisis de Liderazgo Transaccional</b>		
<b>Nro.</b>	<b>Tipo de Pregunta</b>	<b>Promedio</b>
12	Sólo me apoya cuando hago bien las actividades	2,55
13	Destaca solamente a los servidores que realizan correctamente las tareas asignadas	2,71
14	Recuerda continuamente que nuestra nota de evaluación va a depender de que cumplamos los objetivos	3,23
15	Centra su atención en los fallos y en el no cumplimiento de las normas	2,65
16	Nos recuerda todos los fallos	2,55
17	Plantea una visión de futuro que nos motiva	3,81
18	Considera que cada servidor tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones	3,94

Nota. Elaboración Propia, 2023

**Figura 6**

*Promedio de incidencia de cada pregunta de la encuesta en el análisis del liderazgo transaccional*



En el análisis de las preguntas de la herramienta aplicadas para identificar el tipo de liderazgo transformacional, se puede visualizar que de las 16 preguntas aplicadas la que indica: “Tiene en cuenta las consecuencias éticas y morales de sus decisiones”, tuvo un mayor promedio, en la incidencia al momento de la identificación del tipo de liderazgo con un promedio de 4,10, información que se puede apreciar en la Tabla 15 y en la Figura 7.

**Tabla 15**

*Promedio de participación de las preguntas aplicadas en la identificación del liderazgo transformacional.*

Análisis de Liderazgo Transformacional		
Nro.	Tipo de Pregunta	Promedio
19	Nos habla de la importancia de tener valores morales (ser buena persona)	3,84
20	Deja clara la importancia de tener un fuerte sentido del deber (ser comprometido)	3,77
21	Demuestra un gran sentido del poder y de la confianza	4,03

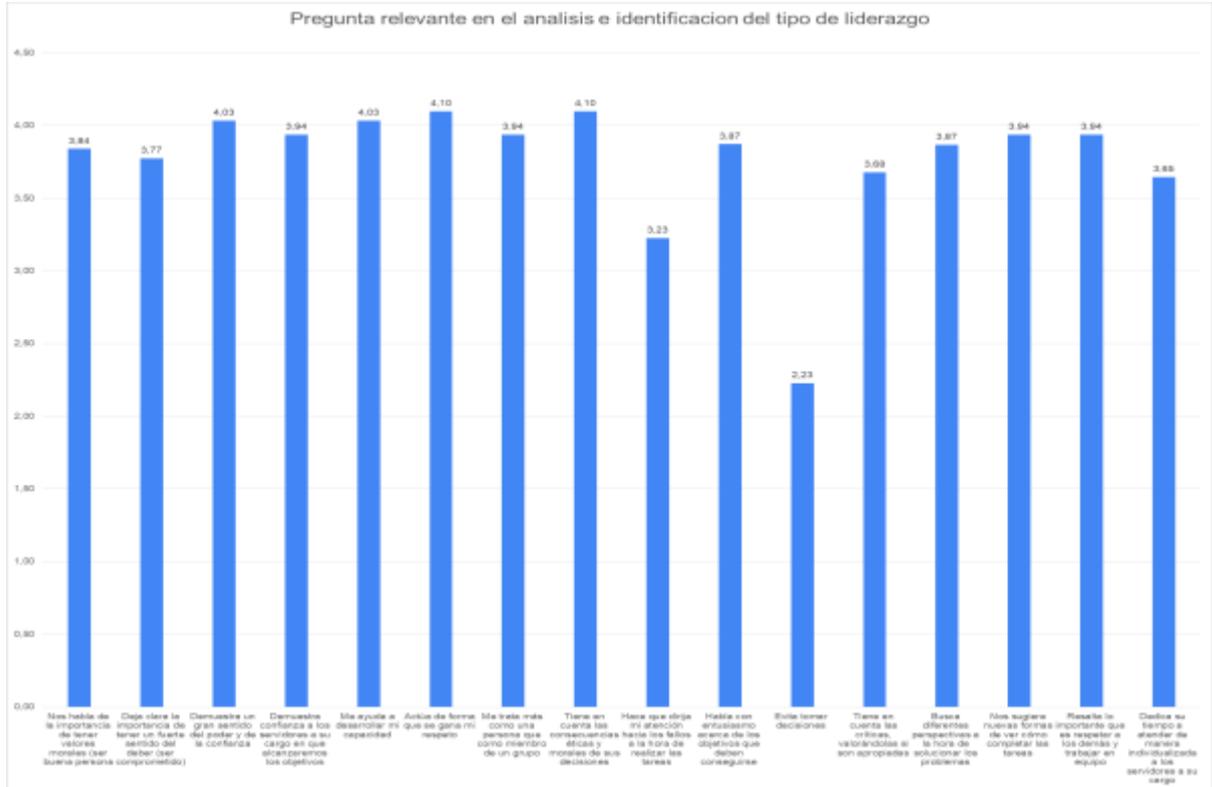
22	Demuestra confianza a los servidores a su cargo en que alcanzaremos los objetivos	3,94
23	Me ayuda a desarrollar mi capacidad	4,03
24	Actúa de forma que se gana mi respeto	4,1
25	Me trata más como una persona que como miembro de un grupo	3,94
26	Tiene en cuenta las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	4,1
27	Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de realizar las tareas	3,23
28	Habla con entusiasmo acerca de los objetivos que deben conseguirse	3,87
29	Evita tomar decisiones	2,23
30	Tiene en cuenta las críticas, valorándolas si son apropiadas	3,68
31	Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	3,87
32	Nos sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas	3,94
33	Resalta lo importante que es respetar a los demás y trabajar en equipo	3,94
34	Dedica su tiempo en atender de manera individualizada a los servidores a su cargo	3,65

---

Nota. Elaboración Propia, 2023

**Figura 7**

*Promedio de incidencia de cada pregunta de la encuesta en el análisis del liderazgo transformacional*



### **Análisis de la Variable Desarrollo Organizacional**

La variable dependiente del presente trabajo de investigación es desarrollo organizacional, la misma que va a ser analizada desde el punto de vista de cambio organizacional Jaffe y Scott (2013), por cuanto todo cambio permite obtener un desarrollo en las diferentes áreas que conforman las instituciones, este análisis se lo va a realizar en 4 etapas: Rechazo, Resistencia, Exploración y Aceptación las mismas que van a ser medido mediante una escala tipo Likert. Una vez aplicada la herramienta se puede visualizar que los 31 trabajadores de la Coordinación General Administrativa Financiera de una Institución Estatal, a la etapa de rechazo lo identificaron con un promedio de participación de 2.2, a la etapa de resistencia con un promedio de 2.37, la etapa de exploración con un promedio de 3.1 y finalmente a la etapa de aceptación con un promedio de 4, información que se puede apreciar en la Tabla 16.

**Tabla 16***Promedio de las diferentes etapas del cambio organizacional*

<b>Resumen de los Promedios por Etapas del Cambio Organizacional</b>	
Etapa de Rechazo	2,2
Etapa de Resistencia	2,37
Etapa de Exploración	3,1
Etapa de Aceptación	4

Nota. Elaboración Propia, 2023

En el análisis de las preguntas de la herramienta aplicada para identificar el cambio organizacional en su etapa de rechazo, se puede visualizar que de las 7 preguntas aplicada la que se refiere a “Estrictamente solo hago las cosas que debo hacer a lo largo del día”, tuvo un mayor promedio, en la incidencia al momento de la identificación la etapa de rechazo con un promedio de 2,45, información que se puede apreciar en la Tabla 17 y en la Figura 8.

**Tabla 17***Promedio de incidencia de las preguntas aplicadas en la identificación de la etapa de rechazo.*

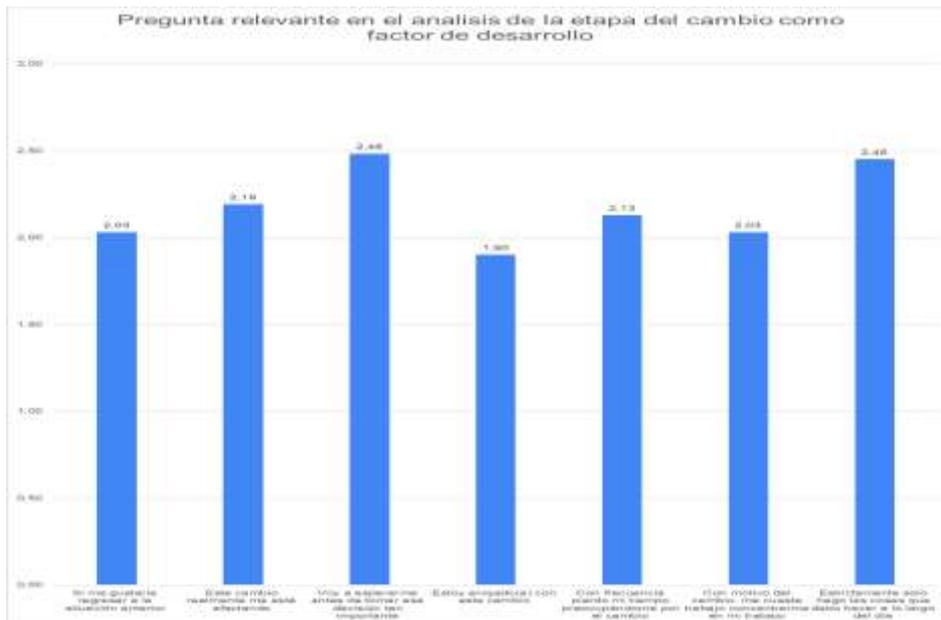
<b>Análisis de la Etapa de Rechazo</b>		
<b>Nro.</b>	<b>Tipo de Pregunta</b>	<b>Promedio</b>
35	Si me gustaría regresar a la situación anterior	2,03
36	Este cambio realmente me está afectando	2,19
37	Voy a esperarme antes de tomar esa decisión tan importante	2,48

38	Estoy enojado(a) con este cambio	1,90
39	Con frecuencia pierdo mi tiempo preocupándome por el cambio	2,13
40	Con motivo del cambio, me cuesta trabajo concentrarme en mi trabajo	2,03
41	Estrictamente solo hago las cosas que debo hacer a lo largo del día	2,45

Nota. Elaboración Propia, 2023

**Figura 8**

*Promedio de las preguntas aplicadas en la identificación de la etapa de rechazo*



En la Tabla 18 y la figura 9, se puede visualizar que, de las 7 preguntas aplicadas, la que indica: “Seguro que pronto regresará la calma y todo esto se pasará rápido”, tuvo un mayor promedio, en la incidencia al momento de la identificación de la etapa de resistencia con un promedio de 2,94.

**Tabla 18**

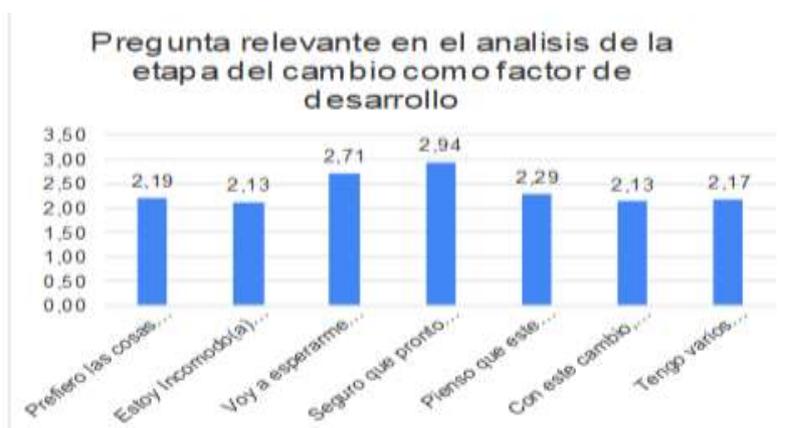
*Promedio de participación de las preguntas aplicadas en la identificación de la etapa de resistencia*

<b>Análisis de la Etapa de Resistencia</b>		
<b>Nro.</b>	<b>Tipo de Pregunta</b>	<b>Promedio</b>
42	Prefiero las cosas como antes	2,19
43	Estoy incomodo(a) por la forma de cómo se ha llevado a cabo el cambio	2,13
44	Voy a esperarme antes de tomar esa decisión tan importante	2,71
45	Seguro que pronto regresará la calma y todo esto se pasará rápido	2,94
46	Pienso que este cambio es malo para la organización	2,29
47	Con este cambio, estoy en duda si pueda hacer lo que se espera del puesto	2,13
48	Tengo varios sentimientos encontrados con relación al cambio	2,17

Nota. Elaboración Propia, 2023

**Figura 9**

*Promedio de incidencia de cada pregunta de la encuesta en el análisis de la etapa de resistencia*



Para identificar la incidencia de cada una de las preguntas de la encuesta aplicadas para medir el nivel de participación en la detección de la etapa de la exploración, se puede visualizar que de las 7 preguntas aplicada la pregunta que refiere a “Me siento bien conmigo mismo, en relación a lo que hacemos para enfrentar el cambio”, tuvo un mayor promedio, en la incidencia al momento de la identificación de la etapa de exploración con un promedio de 3,77; información que se puede apreciar en la Tabla 19 y en la Figura 10. Esta tendencia muestra que existe relación directa con el desarrollo organizacional para fomentar el crecimiento de nuevas actitudes a base de nuevas formas de trabajo.

**Tabla 19**

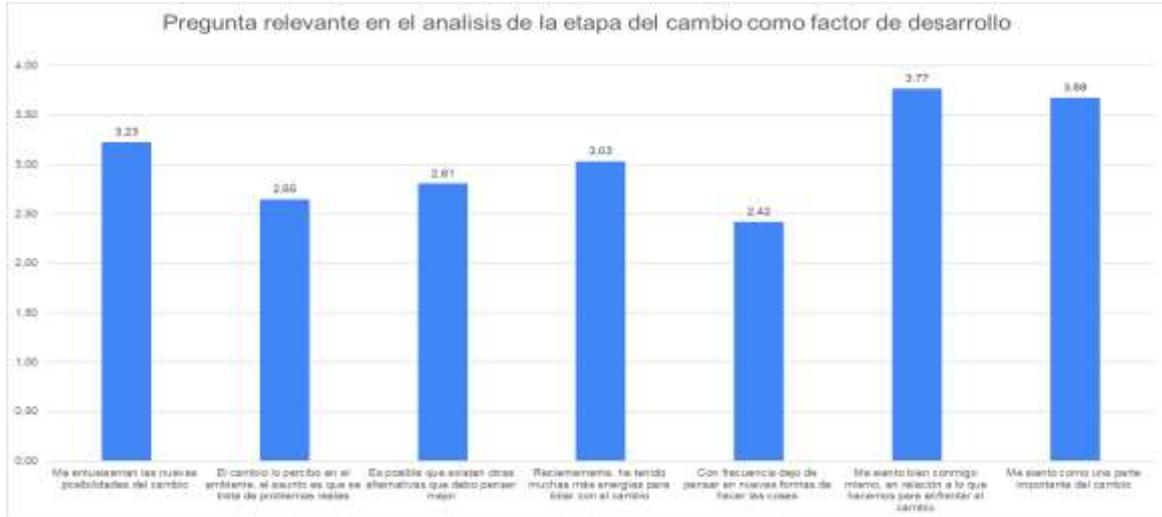
*Promedio de incidencia de cada pregunta de la encuesta en el análisis de la etapa de exploración.*

<b>Análisis de la Etapa de Exploración</b>		
<b>Nro.</b>	<b>Tipo de Pregunta</b>	<b>Promedio</b>
49	Me entusiasman las nuevas posibilidades del cambio	3,23
50	El cambio lo percibo en el ambiente, el asunto es que se trata de problemas reales	2,65
51	Es posible que existan otras alternativas que debo pensar mejor	2,81
52	Recientemente, he tenido muchas más energías para lidiar con el cambio	3,03
53	Con frecuencia dejo de pensar en nuevas formas de hacer las cosas	2,42
54	Me siento bien conmigo mismo, en relación a lo que hacemos para enfrentar el cambio	3,77
55	Me siento como una parte importante del cambio	3,68

Nota. Elaboración Propia, 2023

**Figura 10.**

Promedio de participación de las preguntas aplicadas en la identificación de la etapa de exploración



El último punto de las etapas analizadas fue la etapa de aceptación, para lo cual se utilizaron 4 preguntas, la que indica “Me siento más cómodo con la nueva forma de trabajar”, tuvo un mayor promedio, en la incidencia al momento de la identificación de la etapa de aceptación con un promedio de 3,87, información que se puede apreciar en la Tabla 20 y Figura 11.

**Tabla 20**

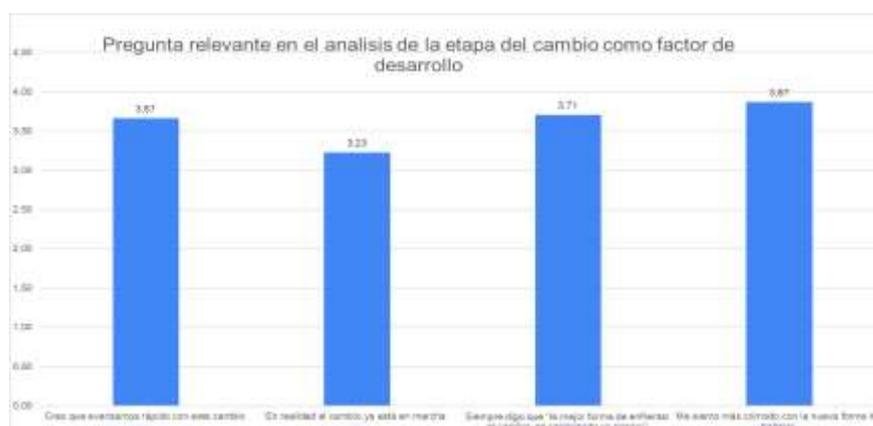
*Promedio de participación de las preguntas aplicadas en la identificación de la etapa de aceptación.*

<b>Análisis de la Etapa de Aceptación</b>		
<b>Nro.</b>	<b>Tipo de Pregunta</b>	<b>Promedio</b>
56	Creo que avanzamos rápido con este cambio	3,67
57	En realidad, el cambio ya está en marcha	3,23
58	Siempre digo que “la mejor forma de enfrentar el cambio, es cambiando yo mismo”	3,71
59	Me siento más cómodo con la nueva forma de trabajar	3,87

Nota. Elaboración Propia, 2023

**Figura 11**

*Promedio de incidencia de cada pregunta de la encuesta en el análisis de la etapa de aceptación.*



### **Tipo de Liderazgo y el Desarrollo Organizacional**

En la Tabla 21 se puede observar la tabulación realizada con los datos de la encuesta aplicada a los 31 servidores de la Coordinación General Administrativa Financiera, con respecto al análisis de las etapas que conforman la variable desarrollo organizacional.

**Tabla 21.**

*Tabulación de los resultados de la encuesta en relación con la variable dependiente*

Etapa	Nro. de la Pregunta	Casi Nunca	Poco Frecuente	Alguna Vez	Muy Frecuente	Casi Siempre	Total
Rechazo	35	15	6	30	12	0	
	36	7	30	15	16	0	
	37	5	22	30	20	0	
	38	8	36	15	0	0	
	39	10	22	21	8	5	
	40	9	30	15	4	5	
	41	11	14	12	24	15	
Suma		65	160	138	84	25	472
Resistencia	42	11	22	9	16	10	
	43	8	30	12	16	0	
	44	4	22	21	32	5	
	45	6	10	27	28	20	
	46	9	18	27	12	5	

	47	9	24	18	8	5	
	48	8	24	21	12	0	
Suma		55	150	135	124	45	509
Exploración	49	4	8	27	36	25	
	50	4	20	33	20	5	
	51	5	14	27	32	5	
	52	4	14	21	40	15	
	53	6	28	9	32	0	
	54	1	4	18	60	30	
	55	0	6	24	64	20	
Suma		24	94	159	284	100	661
Aceptación	56	0	10	21	44	35	
	57	1	10	42	32	15	
	58	1	6	24	44	40	
	59	0	6	15	64	35	
Suma		2	32	102	184	125	445

Nota. Elaboración Propia, 2023

Con los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta se puede identificar como las diferentes etapas del cambio mantienen un mismo comportamiento indiferentemente el tipo de liderazgo información que se puede visualizar en la Tabla 22

**Tabla 22**

*Ponderación para análisis de resultados*

Etapa del Cambio	Total	Ponderación Para El Análisis
Rechazo	472	15,23
Resistencia	509	16,42
Exploración	661	21,32
Aceptación	445	14,35

Nota. Elaboración Propia, 2023

En la Tabla 23 se visualiza el nivel de ponderación de cada etapa, las mismas que son medidas entre: baja, media y alta. En relación con la etapa de rechazo esta su gradiente está ubicado según los datos de la Tabla 22, en la escala de 17+/-2, es decir las personas optan por un nivel muy alto de rechazo a todo tipo de cambio, que nos permita un desarrollo organizado. El análisis también nos determina que la resistencia de este

grupo de personas se encuentra en un nivel medio por cuanto se ubica en la escala de 17+/- . La Etapa de exploración al igual que la etapa de resistencia se visualizan en un nivel medio, cuya escala está dada en 22+/-2.

El nivel de Aceptación, dentro de este análisis es bien bajo, por cuanto se visualiza en la escala de 12+/-.

**Tabla 23**

*Resultados de análisis de la encuesta*

Escala de Medición de los Resultados			
Etapa	Bajo	Medio	Alto
Rechazo	7+/-2	12+/-2	17+/-2
Resistencia	12+/-2	17+/-2	22+/-2
Exploración	17+/-2	22+/-2	27+/-2
Aceptación	12+/-2	17+/-2	22+/-2

Nota. Elaboración Propia, 2023

La Tabla 23 se visualiza como los servidores de la CGAF, relacionaron los diferentes estilos de liderazgos con cada una de las fases del cambio organizacional, información que permitirá ver el comportamiento de las etapas.

**Tabla 24.**

Análisis de alternativa de elección

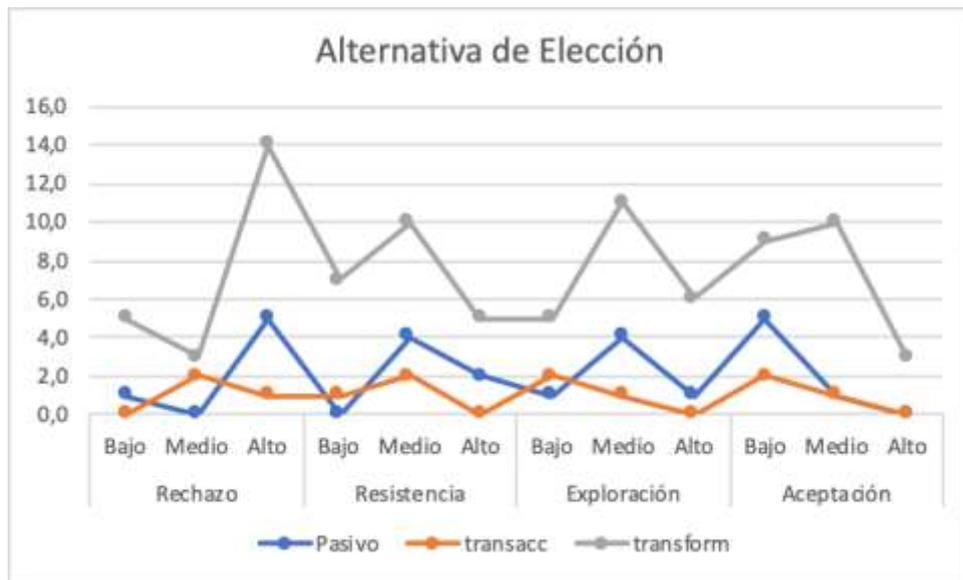
Tipo de Liderazgo	Rechazo			Resistencia			Exploración			Aceptación		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Pasivo	1	0	5	0	4	2	1	4	1	5	1	0
Transaccional	0	2	1	1	2	0	2	1	0	2	1	0
Transformacional	5	3	14	7	10	5	5	11	6	9	10	3

Nota. Elaboración Propia, 2023

El tipo de liderazgo no guarda relación en el comportamiento para cada etapa de cambio organizacional ya que en el liderazgo transformacional y el pasivo son similares, pero no así en el transaccional, información que se puede apreciar en la Figura 12.

**Figura 12**

*Comportamiento de los diferentes estilos de liderazgos vs las etapas del cambio organizacional*



## **Capítulo IV**

### **Propuesta de Intervención**

Revisando la información de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación en relación con los diferentes estilos de liderazgos y su influencia en el desarrollo organizacional, se puede visualizar que el tipo de liderazgo que sobresale en este análisis es el liderazgo transformacional el cual tiene un promedio de 3.76 de participación, entre las tres direcciones que conforman la CGAF.

Para tratar de cerrar la brecha de aceptación del estilo de liderazgo con mayor puntuación se propone realizar un plan de mejoras continuas que incluyan actividades de integración e interrelación. La interacción de los miembros de los grupos dará oportunidad al desarrollo integral, promoverá conocimientos, valores adquiridos con integridad, interacción positiva democrática y social (Yildizbas, 2017).

El plan de mejoras estará conformado por capacitaciones y talleres relacionados al liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y desarrollo.

#### **Objetivo de las Capacitaciones:**

General un buen ambiente de trabajo donde predomine la comunicación y la interrelación, con la participación de todo el grupo de trabajo encaminados a logro de los objetivos, y al desarrollo de la institución.

#### **Tipos de Capacitaciones**

- Liderazgo y Trabajo en Equipo, dirigido a los NJS (jefes de área) de las tres direcciones.
- Capacitación Trabajo en Equipo y Adaptación Efectiva a los Cambios, dirigido a los servidores y trabajadores que laboran en las tres direcciones de la Coordinación General Administrativa Financiera.
- Comunicación Asertiva, dirigido a todo el personal de la Coordinación general Administrativa Financiera incluyendo a los jefes de área.
- Adicional de las capacitaciones se procederá a realizar talleres de liderazgos implementando dinámicas individuales y grupales.

## **Periodicidad**

Permitirá medir el avance de la investigación y así controlar los resultados alcanzados, evaluando al personal de la coordinación de manera trimestral sobre los cambios que se vayan realizando a menudo verificando si el liderazgo y el desarrollo organizacional están en marcha.

## **Responsable de Indicadores**

Este proyecto de investigación contribuye en el instrumento de la medición que es el cuestionario, en la cual medirán los indicadores de ambas variables estilos de liderazgo y desarrollo organizacional para averiguar la incidencia entre las variables, esta medición la llevara a cabo la unidad de administración de recursos humanos o quien hiciere sus veces en la institución.

## **Resultados Esperados**

Con estas capacitaciones se espera a que los líderes y sus grupos de trabajo tengan una mejor comunicación y así poder solucionar problemas que estén influyendo en no aceptación de los cambios sugeridos para contribuir al desarrollo de la Coordinación y luego al logro de los objetivos institucionales.

## **Presupuesto Requerido**

En relación con el tema de investigación de estilos de liderazgos y desarrollo organizacional el presupuesto para la aplicación de este plan de mejoras, se debe indicar que las instituciones públicas perteneciente a la función ejecutiva, firman convenios de cooperación interinstitucionales con diferentes universidades del país, las cuales pueden facilitar estos tipos de capacitaciones y talleres, por los que el costo de su implementación seria 0.

## Conclusiones

Uno de los objetivos de la presente investigación fue recopilar información de fuentes confiables sobre los Estilos de Liderazgo y Desarrollo Organizacional. La teoría usada fue liderazgo pasivo, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional con sus características, importancia, cambios y objetivos, viendo cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, como se ven así mismo y su posición. Cuyas variables son Estilos de Liderazgo y Desarrollo Organizacional, acorde con el autor Héctor y Octavio (2021). En efecto la variable más importante se ve reflejada en el liderazgo transformacional creando así una visión innovadora con el objeto de alcanzar las metas contempladas de la coordinación financiera.

Se han revisado distintos estudios efectuados sobre el liderazgo y su incidencia en el desarrollo organizacional enfocada en el interior de una institución pública realizando análisis de estudios de las dos variables, mediante estudios obtenidos de la investigación más relevantes fueron estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo que abordan las siguientes variables de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Cuyos resultados resaltan que el desarrollo organizacional permite que se convierta en factores claves para la transformación institucional.

Se concluye que el haber realizado encuestas fue necesario para la recopilación de datos, la misma que se llevó a cabo de forma virtual mediante la herramienta de google forms pudiendo así llevarlo de manera eficaz y haber tenido las respuestas de los evaluados llegando a la conclusión de que los miembros del equipo en su mayor parte dentro de la coordinación cuentan con un líder transformacional impulsando cambios para mejoras dentro de cada dirección.

Además, los resultados dentro de este estudio permiten concluir que el modelo de análisis de Cronbach Lee J. 1995, existe el compromiso organizacional en base al desarrollo del estilo de liderazgo transformacional con un coeficiente de 0.91 considerado una confiabilidad muy buena mientras que la etapa de aceptación fue la más baja de todas variables teniendo un coeficiente de 0.63 y la consistencia interna del instrumento utilizado es aceptable, al haber aplicado el cuestionario a los encuestados se concluye que los elementos de los estilos de liderazgo y su incidencia en el desarrollo

organizacional contribuyen al mejoramiento del desempeño laboral en los colaboradores.

De todos ellos se hizo una recolección en escala de Likert que van desde el uno al cinco, se las agrupó en cinco categorías: casi nunca, poco frecuente, alguna vez, muy frecuente y casi siempre. Se observó que las respuestas promedio se agrupan en una valoración intermedia, es decir la percepción de los encuestados respecto a los elementos del liderazgo y desarrollo organizacional es media.

A través de la correlación el tipo de liderazgo no guarda relación en el comportamiento para cada etapa de cambio organizacional ya que en el liderazgo transformacional y el pasivo son similares, pero no así en el transaccional, información que se puede apreciar en la figura 12. Para quienes laboran con grupos de trabajo, es fundamental entender que la fusión positiva de todos estos elementos contribuye a que los colaboradores tengan una buena predisposición e impulso para generar un adecuado y esperado desempeño laboral en la coordinación financiera de la institución estatal.

## **Recomendaciones**

Es recomendable poder aplicar estilos de liderazgos con otras variables sobre los cuales puede incidir dentro de la organización, con la finalidad de abordar desde la base los problemas encontrados y brindar soluciones efectivas basadas en estudios de fuentes confiables, teniendo como objetivo principal mejorar los procesos de la organización y contar con un desarrollo organizacional donde se dé a conocer la realidad de la empresa en términos de liderazgo.

De acuerdo al presente trabajo investigativo, es recomendable generar espacios en donde se promueva una gestión de cambio basados en los lineamientos del liderazgo transformacional que permitan motivar, inspirar, innovar, crear a los colaboradores para generar espacios de trabajo saludables, de esta manera facilitar el cumplimiento de metas establecidas por la coordinación financiera de la institución estatal, la misma que permita generar una mejor unión entre los miembros del equipo de trabajo.

En una siguiente investigación se recomienda que se realicen entrevistas a profundidad donde permitirá poder tener más información relevante de los encuestados y así poder alcanzar los resultados esperados del mismo, basados en optimización de tiempos, recursos, eficiencia, evaluando a líderes y trabajadores con la finalidad de buscar aspectos de mejoras continuas, buscando el crecimiento a nivel personal, grupal, departamental y organizacional.

Llevar a cabo un plan de acción que abarca a todo el personal de la organización para lo cual, es fundamental la participación de todos los colaboradores, de ese modo se logrará involucrarlos aún más con la organización y por ende entre compañeros la misma que logrará unión, motivación, liderazgo una gestión de cambio, objetivos y lograr a resultados.

## Referencias

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
- Awamleh R, Gardner WL (1999) Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quart.* 10: 345-373.
- Ayoub-Pérez, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Lulu Enterprises, Inc.
- BASS, Bernard y Avolio, Bruce.1995. *Transformational leadership development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, California (Estados Unidos).
- Bejarano, M. A. G., Camacho, K. A. A., Salas, R. P. V., & Córdova, Ó. W. S. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142-148.
- Checa-Llontop, L. A., Cabrera-Cabrera, X., & Chávarry-Ysla, P. del R. (2020). *Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I.; (2007); *Administración de Recursos Humanos- El capital humano en las Organizaciones*, 8va. edición, México.
- Collante, A. J., & Flores, M. V. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 18, 183-195.
- Crespo, S. F. G., Ubillús, A. M. T., & Farías, F. J. Z. (2021). El desarrollo organizacional como herramienta para el cambio y la mejora de las empresas comerciales de Guayaquil. *Opuntia Brava*, 13(2), 63-74.
- Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(1), 39-55.
- Empirical study in small and medium firms. *Interciencia* 32: 522-528.

- Enciso, C. E. P., & Villamizar, O. L. D. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de negocios*, 5(11), 39-48. *Investigación Valdizana*, 14 (4), 188–197. <https://doi.org/10.33554/riv.14.4.746>
- Enderica-Armijos, O., Almeida-Lojas, K., Chamba-Ojeda, S., & Tinoco-Pontón, E. (2018). Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana. *Revista Ciencia Unemi*, 11(26), 96–105. <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661257008/>
- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 32(139), 137-145.
- Furtner, M., Baldegger y R.U., Rauthmann J.F. Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436-449 (2013).
- Galinha, Sónia; Gil-Vala, Pedro; Jardim, Jacinto, y Pereira, Anabela. 2016. Leadership perceptions of teachers who hold positions of leadership, management and coordination. *Interacções*, Vol. 12, No.: 42: 32-43. Universidades Católica Dom Bosco (Brasil)
- Galinha, Sónia; Gil-Vala, Pedro; Jardim, Jacinto, y Pereira, Anabela. 2016. Leadership perceptions of teachers who hold positions of leadership, management and coordination. *Interacções*, Vol. 12, No.: 42: 32-43. Universidades Católica Dom Bosco (Brasil).
- García, M.; Rubio, P. & Bravo, L. (2007). Relación entre factores de riesgo psicosocial y resistencia al cambio en empresa de seguridad del sector económico terciario. *Diversitas, Perspectivas en Psicología*, 3(2), 301-316
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
- Gomis, J. (2013). *Antología Martin Luther King un sueño de igualdad*. Madrid: Catarata.
- Guízar, R. (Ed.). (2013). *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*. México. McGraw-Hill
- Hernández Sampieri, R, Fernández, C & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Quinta Edición). México D.F, México: McGraw-Hill.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.

<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/7235/1/Tesis-Estrella-Villa-2020-ING-COM.pdf>.

<https://investigacioncualitativa85.wordpress.com/2017/08/26/enfoque-cuantitativo-y-cualitativo/>

[https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/download/1112/1041/9085](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/download/1112/1041/9085).

<https://www.americaeconomia.com/articulos/reportajes/ranking-de-empresas-que-mas-promueven-el-liderazgo-en-la-region>.

<https://www.clubensayos.com/Ciencia/Desarrollo-Organizacional/687144.htm>

Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los Estilos de Liderazgo y su Influencia en la Organización: Estudio de casos en el Campo de Gibr alquitrán. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)* (18),183 - 195. Obtenido de Elcriterio.com:  
[http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_18/13.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf).

Kirkpatrick SA, Locke EA (1996). "Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied. Psychology*. 81: 36-51.

Kluwer, W. (2017). *Desarrollo Organizacional: Cambio organizacional*. Recuperado de:  
[https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAIAAAEAMtMSbF1jTAAASmjUwNTtbLUouLM\\_DxbIwMDS0NDiEBmWqVLfnJIZUGqbVpiTnEqAAvEg\\_s1AAAWKE](https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAIAAAEAMtMSbF1jTAAASmjUwNTtbLUouLM_DxbIwMDS0NDiEBmWqVLfnJIZUGqbVpiTnEqAAvEg_s1AAAWKE).

Kruger, A. (15, febrero, 2019). *Kruger Innovación Qinspira*. Recuperado de:  
<https://www.krugercorp.com/blog-innovacion/desarrollo-organizacional/>

Lanz, R. (2001). Diez tesis sobre cultura organizacional trascompleja. En: Lanz, R. (Comp.) *Organizaciones trascomplejas*. Caracas: Imposmo/ Conicit.

Lima Cedro, W. y De Moura, M. O. (2010). Experimento didáctico: un camino metodológico para la investigación en la educación matemática. *Unión: Revista Iberoamericana de Educación Matemática*, 22, 53-63.

- López, M., Mejía, M., Ituarte, V., Escajeda, Á., & Enriquez, C. (2014). El desarrollo del capital humano como factor de competitividad organizacional.
- Malca Laguna, L. A. (2022). Perfil del empleado y desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Ica, años 2017–2019.
- Maxwell, J. c. (2007). *Desarrolle el Lider que está en usted*. Nahville, Tennessee: Caribe.
- Mejía, A. C. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4(106), 203-214.
- Montoya, S. M. H., Zuluaga-Correa, Y. C., & López-Zapata, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 649-664.
- Morales, P. (2012). Tipos de variables y sus implicaciones en el diseño de una investigación. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de <http://web.upcomillas.es/personal/peter/investigación/Variables.pdf> (21/05/05).
- Nicolas. (2013). Desarrollo Organizacional. Obtenido de Club de Ensayos: <https://www.clubensayos.com/Ciencia/Desarrollo-Organizacional/687144.html>
- Nieto, N. T. E. (2018, 24 de junio). Tipos de investigación. Repositorio institucional – USDG. <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of management review*, 22(1), 80-109.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2004) Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Rev. Fac. Ing.* 12: 63-73.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez Ponce J (2006a) Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora. *Interciencia* 31: 570-576.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Barreda Olavarría, M., Sagredo Núñez, O., & Segovia León, C. (2009). Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica-Chile. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 17(1), 21-26.

- Ponce, G. O. A. V., Pilozo, D. H. P., & Chávez, V. E. M. (2021). Proceso Administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278.
- Pons, F., & Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 28(2), 81–98.  
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7>
- Pons, F., & Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 28(2), 81–98. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7>.
- Rejas, L. P., Vega, R. I., & Castañeda, J. R. (2018). La importancia de los estilos de liderazgo en la calidad de las unidades académicas universitarias. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (86), 130-151.
- Rodríguez-Ponce E (2007a) Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: Un estudio empírico en instituciones públicas. *Interciencia* 32: 820-826.
- Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Ponce J (2007) La toma de decisiones estratégicas en las pequeñas y mediana empresas. *Soc. Inf.* 8: 5-8.
- Ruiz Acosta, L. E., & Camargo Mayorga, D. A. (2018). Estilos de liderazgo político de las presidentas elegidas democráticamente en Latinoamérica: un estudio usando modelos probabilísticos. *Encuentros*, 16(1), 91-106.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. *RH Sampieri, Metodología de la investigación*, 22.
- Sánchez Carlessi, H., Reyes Romero, C., & Mejía Sáenz, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística.
- Solys, G. A. P., Morales, M. B., & Medina, W. M. G. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua-Ecuador. *revistapuce*.
- Stringer, 2001 R. *Stringer Leadership and Organizational Climate* Prentice-Hall, New Jersey (2001) Google Scholar.

Touraine, A. (2012). *Crítica de la modernidad*. México: Fondo de cultura económica.

Urueña, A. M. M., & Moreno, M. A. M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 7(14), 117-126.

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo/Nosotros, Tania Narcisa Yagual Cisneros, con C.C: # 0923450860 y Ángel Vicente Rodríguez Apolinario, con C.C: # 0915753099, autores del trabajo de titulación: Análisis de la incidencia de los diferentes estilos de liderazgo en el desarrollo organizacional de los servidores que laboran en una Coordinación Administrativa Financiera de una Institución Estatal, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 27 de julio del 2023

f. 

Nombre: Yagual Cisneros Tania Narcisa  
C.C: 0923450860

f. 

Nombre: Rodríguez Apolinario Ángel Vicente  
C.C: 0915753099



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN</b>			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Análisis de la incidencia de los diferentes estilos de liderazgo en el desarrollo organizacional de los servidores que laboran en una Coordinación Administrativa Financiera de una Institución Estatal.		
<b>AUTOR(ES) (apellidos/nombres):</b>	Yagual Cisneros Tania Narcisa y Rodríguez Apolinario Ángel Vicente		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES):</b>	Andrea Rodríguez/Yanina Bajaña		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Gestión del Talento Humano		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Gestión del Talento Humano		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	27/07/2023	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	63
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Sistemas de Información, Desarrollo de Sistemas		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Estilos de liderazgos, Transformacional, Transaccional, Pasivo Y Desarrollo Organizacional.		
<b>RESUMEN:</b>			
<p>En el presente estudio se va a determinar cómo influyen los diferentes estilos de liderazgo en el desarrollo de las organizaciones, con la finalidad de ver su comportamiento, teniendo como objetivo analizar la incidencia de los diferentes estilos de liderazgos en el desarrollo organizacional de los servidores que laboran en la Coordinación Administrativa Financiera del Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias - SNGRE, dentro de los diferentes estilos de liderazgos. El presente estudio se enfocará en el estilo transformacional, transaccional y pasivo, por ser estilos que se asemejan a las líneas de investigación que han sido citadas por varios investigadores que permitirá medir su incidencia en el desarrollo de la organización, y así diseñar un plan para medir su incidencia.</p> <p>Las variables objeto de este estudio están relacionadas con las líneas de investigación de la Maestría en Gestión de Recursos Humanos con el tema de estilos de liderazgos puede ser utilizada para que el ente rector en temas de recursos humanos y remuneraciones (Ministerio del Trabajo), emita directrices para evitar algún tipo de observación en la implementación de metodologías de trabajo.</p> <p>En el cuestionario de liderazgo y desarrollo organizacional se usó la Teoría del Liderazgo Transformacional, intercambio líder-miembro (Leadermember exchange theory o LMX). Los hallazgos se derivan de un cuestionario dirigido a 31 colaboradores mediante google forms, donde se realizó un análisis estadístico. Los resultados muestran que los estilos de liderazgos no guardan relación con las diferentes etapas del cambio como parte del desarrollo organizacional.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI	NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0978771521 / 0997183262	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:taniayc22@gmail.com">taniayc22@gmail.com</a> / <a href="mailto:anro_ra@hotmail.com">anro_ra@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Bustos Goya, Zoila Rosa		
	<b>Teléfono:</b> 0992410481		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec">zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			