

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría Profesional en Desarrollo del Talento Humano

**Estilos de liderazgo de la dirección y su incidencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Agencia de Promoción Económica ConQuito, durante el primer semestre del 2019**

Paola Elizabeth Pazmiño Carrera

Tutor: Jorge Efraín Hurtado Palacios

Quito, 2021





## Cláusula de cesión de derechos de publicación

Yo, Paola Elizabeth Pazmiño Carrera, autora del trabajo intitulado “Estilos de liderazgo de la dirección y su incidencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Agencia de Promoción Económica ConQuito, durante el primer semestre del 2019”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 26 de julio del 2021

Firma:





## Resumen

La presente tesis considera un análisis teórico de los estilos de liderazgo y su incidencia en el compromiso organizacional. Contempla como marco de referencia y alcance un diagnóstico de los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en la Agencia de Promoción Económica ConQuito.

En el primer capítulo se trata sobre la indagación teórica de las variables: estilos de liderazgo y el compromiso organizacional.

En el segundo capítulo trata sobre la organización investigada, la aplicación de los instrumentos para recabar la información de la Institución, y el análisis de la información resultante. Es así, que la muestra de la población investigada es en el Departamento de Desarrollo Empresarial e Innovación, la misma que está conformada por cuatro subáreas, cada una con un responsable; a quienes se aplicó el Test Grid Gerencial propuesto por Robert Blake y Jane Mouton. Se identificaron los estilos de liderazgo por medio de una autoevaluación, dando como resultado la presencia de tres líderes autocráticos y un líder equilibrado.

El compromiso organizacional se define en base al enfoque teórico planteado por Allen y Meyer quienes contemplan la medición de tres dimensiones del compromiso: afectiva, normativa y de continuidad. El resultado obtenido mediante el cuestionario aplicado a los colaboradores se sitúa en más del cincuenta por ciento, estando a nivel medio - superior de compromiso en el área.

El tercer capítulo trata sobre la propuesta de la investigación; que abarca el plan de fortalecimiento del liderazgo y se desarrolla mediante prácticas de gestión. La cual se desarrolla mediante prácticas de gestión; las cuales se sustentan en la teoría de Rabouin, quién considera varias prácticas que son necesarias para el desarrollo del liderazgo, como son: prácticas de gestión, relación y liderazgo personal, para cada una se identificaron acciones de capacitación específicas.

**Palabras claves:** Estilos de liderazgo, compromiso organizacional, cultura y clima organizacional, gestión del cambio.



A mis padres, por el apoyo brindado en cada una de mis metas.

A mis hermanos Jenny, Fabiola y Mauricio, porque han sido mi ejemplo.

A mis sobrinos, para quienes espero, ser un ejemplo de perseverancia y dedicación.



A Dios por la bendición de la vida, la salud y el trabajo.

A Cyntia, quien ha sido el apoyo incondicional en esta etapa de mi vida.  
A la Universidad Andina Simón Bolívar por la oportunidad de permitirme  
alcanzar una meta más.

A mi tutor, por ser una guía en este proceso de titulación.



## Tabla de Contenidos

Figuras .....	15
Tablas .....	16
Introducción.....	17
Capítulo primero Sustentación de las Variables de Investigación .....	21
1.1 Liderazgo .....	21
1.1.1 Aproximaciones históricas del Liderazgo .....	21
1.1.2 Definición de Liderazgo.....	22
1.1.3 Importancia del Liderazgo .....	23
1.1.4 Enfoques del Liderazgo.....	24
1.1.4.1 Enfoque de rasgos.....	24
1.1.4.2 Enfoque comportamental.....	24
1.1.4.3 Enfoque situacional o contingente.....	24
1.1.4.4 Enfoque transformacional .....	25
1.1.4.5 Enfoque transaccional.....	25
1.1.5 Estilos de Liderazgo .....	25
1.1.6 Descripción de los Estilos de Liderazgo .....	26
1.1.6.1 Liderazgo Laissez Faire.....	26
1.1.6.2 Liderazgo Paternalista .....	26
1.1.6.3 Liderazgo Autoritario .....	26
1.1.6.4 Liderazgo Misionero.....	26
1.1.6.5 Liderazgo Democrático .....	27
1.1.7 Malla Gerencial de Blake y Mouton .....	27
1.2 Compromiso Organizacional.....	28
1.2.1 Inicios del Compromiso Organizacional.....	28
1.2.2 Definiciones del Compromiso Organizacional .....	29

1.2.3	Importancia del Compromiso Organizacional .....	29
1.2.4	Dimensiones del Compromiso Organizacional.....	30
1.2.5	Consecuencias del Compromiso Organizacional.....	31
1.2.6	Factores que influyen en el Compromiso Organizacional .....	33
Capítulo segundo Marco Organizacional .....		35
2.1	Generalidades.....	35
2.2	Organigrama .....	35
2.3	Misión .....	35
2.4	Visión.....	36
2.5	Valores Corporativos .....	36
2.6	Metodología de investigación.....	37
2.6.1	Metodología.....	37
2.6.2	Enfoque: .....	38
2.6.3	Método:.....	39
2.6.4	Técnicas e Instrumentos .....	39
2.6.5	Población y muestra .....	39
2.6.6	Validez y confiabilidad de los Instrumentos .....	40
	Cuestionario de Compromiso Organizacional .....	40
	Grid Gerencial.....	40
2.6.7	Ventajas de los Instrumentos.....	41
2.7	Resultados.....	42
	Cuestionario de Compromiso Organizacional .....	42
	Test Grid Gerencial.....	61
Capítulo tercero Marco Proposicional.....		65
3.1	Planeación de la Propuesta .....	65

3.1.1	Objetivo General de la Propuesta .....	65
3.1.2	Objetivos Específicos de la Propuesta.....	65
3.1.3	Justificación de la Propuesta.....	65
3.1.4	Alcance de la Propuesta.....	66
3.1.5	Restricciones de la Propuesta .....	66
3.1.6	Lineamientos de la Propuesta.....	66
3.2	Propuesta de Plan de Acción .....	67
3.2.1	Diagnóstico y detección de necesidades.....	67
3.2.2	Estrategias.....	67
	Gestión empresarial.....	68
	Gestión de Cultura organizacional .....	69
3.3	Cronograma .....	72
	Conclusiones.....	73
	Recomendaciones .....	75
	Lista de referencias.....	77
	Anexos.....	81
	Anexo 1: Me quedo en la organización porque siento que he dado mucho de mi .....	81
	Anexo 2: Me quedo en la organización porque siento que es lo correcto.....	81
	Anexo 3: Gran parte de mi vida sería afectada si decidiera renunciar en este momento	82
	Anexo 4: Pertener a mi organización en este momento es un asunto tanto de necesidad como de deseo .....	82
	Anexo 5: Si renunciara a mi organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas en otra empresa .....	83
	Anexo 6: Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización .....	83
	Anexo 7: Me sentiría culpable si renunciará a mi organización en este momento .....	84
	Anexo 8: Esta organización merece mi lealtad .....	84
	Anexo 9: Realmente siento los problemas de mi organización como propios.....	85

Anexo 10: Siento la obligación de permanecer en mi trabajo actual .....	85
Anexo 11: Me siento obligado a permanecer en mi trabajo actual .....	86
Anexo 12: Esta organización significa mucho para mí, en lo personal.....	86
Anexo 13: Le debo muchísimo a esta organización .....	87
Anexo 14: Me siento como parte de la familia en mi organización .....	87
Anexo 15: Siento un fuerte sentimiento de pertenecer a la organización .....	88
Anexo 16: Quiero quedarme en la organización, aunque sepa que puedo encontrar otro trabajo .....	88
Anexo 17: Sería muy difícil para mí en este momento dejar la organización, incluso si lo deseara .....	89
Anexo 18: Siento cariño (afecto) por la organización.....	89

## Figuras

Figura 1. Malla Gerencial de Blake y Mouton .....	27
Figura 2. Componentes del compromiso organizacional .....	31
Figura 3. Consecuencias del compromiso organizacional.....	33
Figura 4. Organigrama ConQuito .....	35
Figura 5. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018.....	43
Figura 6. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018.....	44
Figura 7. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018.....	45
Figura 8. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018.....	46
Figura 9. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018.....	47
Figura 10. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018.....	48
Figura 11. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018.....	49
Figura 12. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018.....	50
Figura 13. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018.....	51
Figura 14. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018.....	52
Figura 15. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018.....	53
Figura 16. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018.....	54
Figura 17. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018.....	55
Figura 18. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018.....	56
Figura 19. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018.....	57
Figura 20. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018.....	58
Figura 21. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018.....	59
Figura 22. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018.....	60

## Tablas

Tabla 1. Resultados del Test Grid Gerencial .....	61
Tabla 2. Estilo de liderazgo de la subárea de Economía Popular y Solidaria .....	61
Tabla 3. Estilo de liderazgo de la subárea de Agricultura Urbana Participativa .....	62
Tabla 4. Estilo de liderazgo de la subárea de Emprendimiento .....	63
Tabla 5. Estilo de liderazgo de la subárea de Innovación .....	63
Tabla 6. Resultados obtenidos en el departamento de desarrollo empresarial .....	64
Tabla 7. Gestión empresarial .....	69
Tabla 8. Relacionamiento / Comunicación.....	70
Tabla 9. Liderazgo .....	71
Tabla 10. Sociolaboral.....	71
Tabla 11. Me quedo en la organización porque siento que he dado mucho de mí.....	81
Tabla 12. Me quedo en la organización porque siento que es lo correcto.....	81
Tabla 13. Gran parte de mi vida sería afectada si decidiera renunciar .....	82
Tabla 14. Pertenecer a mi organización en este momento es un asunto de necesidad ...	82
Tabla 15. Si renunciara a mi organización pienso que tendría muy pocas opciones ....	83
Tabla 16. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.....	83
Tabla 17. Me sentiría culpable si renunciará a mi organización en este momento .....	84
Tabla 18. Esta organización merece mi lealtad .....	84
Tabla 19. Realmente siento los problemas de mi organización como propios.....	85
Tabla 20. Siento la obligación de permanecer en mi trabajo actual .....	85
Tabla 21. Me siento obligado a permanecer en mi trabajo actual .....	86
Tabla 22. Esta organización significa mucho para mí, en lo personal .....	86
Tabla 23. Le debo muchísimo a esta organización.....	87
Tabla 24. Me siento como parte de la familia en mi organización.....	87
Tabla 25. Siento un fuerte sentimiento de pertenecer a la organización .....	88
Tabla 26. Siento un fuerte sentimiento de pertenecer a la organización .....	88
Tabla 27. Sería muy difícil para mí en este momento dejar la organización .....	89
Tabla 28. Siento cariño (afecto) por la organización.....	89

## **Introducción**

Estudiar el compromiso organizacional es un tema de gran importancia para la psicología organizacional; dado que, es visto como un factor determinante que influye en el deseo de permanecer en la organización. Muchos autores coinciden en que el compromiso organizacional está relacionado como un indicador clave, que ayuda a trabajar en la rotación del personal, en el absentismo y en el desempeño de los trabajadores.

Es así, que el compromiso organizacional permite identificar y afrontar áreas problemáticas; así como también, determinar la percepción que tienen los trabajadores. De esta forma, su estudio ayudaría a que, en la Agencia de Promoción Económica ConQuito, se tomen las medidas pertinentes para mantener, fidelizar y retener al recurso humano.

En el mismo sentido, al mencionar la relevancia que tiene el recurso humano para las organizaciones, es vital también tratar sobre el liderazgo, que es otra de las temáticas con gran relevancia dentro de la gestión de talento humano. Más aún, si se analiza los estilos de liderazgo que puedan generar mayor compromiso, para de esta manera implementar planes de acción dirigidos a afianzar un liderazgo efectivo que promueva la participación activa de los colaboradores, y a su vez, que se vea reflejado en su desempeño y en su lealtad hacia la organización.

En definitiva, es evidente que los estilos de liderazgo que manejan los directivos de la Agencia de Promoción Económica ConQuito repercute directamente en la percepción que tienen los colaboradores y por ende en el compromiso hacia su puesto de trabajo y hacia la organización, razón por la cual se realizará la presente investigación; para así, identificar el o los estilos de liderazgo que generan mayor compromiso en los colaboradores, lo que promoverá el desarrollo organizacional.

### **Breve descripción del problema**

En el actual contexto de la Agencia de Promoción Económica ConQuito, se ha evidenciado problemas en relación a los estilos de liderazgo de la dirección de las distintas áreas; datos que se registran en la evaluaciones aplicadas a finales del 2018; Cuestionario

de Liderazgo, Cuestionario de Clima Laboral y Test Fpsico. Estos resultados han generado preocupación al nivel directivo y fundamentalmente al área de Talento Humano; razón por la cual se considera oportuno realizar dicho análisis, ya que los estilos de liderazgo que se empleen, inciden en el compromiso del grupo de trabajo y a su vez conllevan a la eficiencia en las funciones encomendadas.

Por lo expuesto, al identificar los estilos de liderazgo de la dirección y su implicación en el compromiso laboral; es posible, proponer un plan de acción que evidencie los estilos de liderazgo que deberían adoptarse en cada uno de los departamentos de la Agencia de Promoción Económica ConQuito.

### **Pregunta de Investigación**

¿Inciden los estilos de liderazgo de la dirección en el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Agencia de Promoción Económica ConQuito, en el primer semestre del 2019?

### **Objetivo General**

Determinar la incidencia de los estilos de liderazgo de la dirección en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Agencia de Promoción Económica ConQuito.

### **Objetivo Específicos**

Recopilar información de fuentes confiables sobre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional.

Analizar los estilos de liderazgo de la dirección de las distintas áreas de la Agencia de Promoción Económica ConQuito y su incidencia en el compromiso organizacional de los colaboradores.

Proponer un plan de acción que promueva los estilos de liderazgo que deberían adoptarse en cada uno de los departamentos, para elevar el compromiso organizacional que se refleje en la eficiencia en el cumplimiento de sus funciones.

### **Justificación de la investigación**

Las organizaciones están obligadas a adaptarse a los distintos cambios y exigencias del entorno, una de dichas exigencias está relacionada con la gestión de talento humano, que es considerada como el área estratégica para alcanzar los objetivos organizacionales. Las distintas prácticas de los estilos de liderazgo tienen repercusiones directamente en el desempeño, la motivación, y, por ende, con el compromiso de los colaboradores. Por este motivo se desea llevar a cabo la presente investigación ya que de acuerdo al contexto de la Agencia de Promoción Económica ConQuito, se considera necesario analizar los estilos de liderazgo de los directivos, debido a que está generando malestar y confusión en los colaboradores y de esta forma se realizará la correlación con el compromiso organizacional; para determinar la repercusión que tienen los distintos estilos de liderazgo que emplean los directivos; y así, contribuir al desarrollo de prácticas que conlleven al mejoramiento de los resultados de los colaboradores, y a su vez, a que su nivel de satisfacción sea mayor.



## **Capítulo primero**

### **Sustentación de las Variables de Investigación**

#### **1.1 Liderazgo**

##### **1.1.1 Aproximaciones históricas del Liderazgo**

Para revisar la historia del Liderazgo se gestará un breve recorrido que comprenda el estudio de las civilizaciones más antiguas de la sociedad; entre ellas, Sumeria, Babilonia, China y Grecia. Para fines investigativos no es posible dejar de lado el protagonismo e impacto que la edad media y la revolución industrial han generado sobre la cultura actual del hombre.

En el artículo titulado “El Liderazgo y su Evolución Histórica” Lapo y Jácome en su narrativa introductoria se encargan de citar el siguiente enunciado:

Estrada (2007) presentó la evolución del liderazgo a través de la historia, inicia con los líderes de las civilizaciones antiguas que coordinaban los esfuerzos de toda la comunidad y ayudaban en la división natural del trabajo, acorde con el género y la edad, entre hombres y mujeres; niños, adultos, y ancianos. Los documentos de la civilización de Sumeria (Siglo L y XLIX a.C.) presentaron evidencias sobre el liderazgo organizacional, los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido, además debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote. En el siglo XX a.C., Babilonia estableció un conjunto de regulaciones, destacando los preceptos legales, que a su vez representaban el pensamiento administrativo de los babilonios, donde se visualizaba la importancia de controlar a las personas y a los procesos (Lapo y Jácome 2015, 12).

Desde la antigüedad, el liderazgo ha generado expectativa y sobre todo gran interés de estudio a partir de reconocidos exponentes literarios de la época; Platón, Aristóteles y Maquiavelo fueron los encargados de plantear sus posiciones y tendencias acerca del concepto inicial del liderazgo.

Martín, Estepa y López en su trabajo de investigación mencionan a Forero y Payan (2012), quiénes acerca de la historia del liderazgo aseveran que:

Los líderes mediante la dirección de grandes sistemas como ejércitos, feudos y colonias, permitieron generar actividades importantes dentro de las comunidades, a través de la administración de recursos, planeaciones, estrategias y demás principios dominantes para la ejecución y consecución de dichas actividades (Martín et al. 2012, 19).

### **1.1.2 Definición de Liderazgo**

La definición de liderazgo ha superado a lo largo del tiempo una serie de cambios y transformaciones conceptuales, esta evolución se debe en gran medida a la demanda del mercado y especialmente a la necesidad de las compañías por continuar coexistiendo. La definición teórica de liderazgo ha sido analizada por varios autores, a continuación, se expondrán conceptos que permitan alcanzar una visión clara del significado de este importante fenómeno.

Gardner y Torres Zavaleta (1991, 15) afirma que “el liderazgo es el proceso de persuasión o el ejemplo por el que un individuo o equipo de liderazgo induce al grupo a perseguir objetivos sostenidos por el líder o compartidos por sus seguidores. En cualquier grupo establecido, los individuos cubren distintos roles y unos de esos roles es el de líder”.

Los mencionados autores, consideran que los líderes no pueden ser analizados fuera del contexto histórico del que surgieron, el medio que los rodea; en el que funcionan y el sistema sobre el que presiden. Son parte integral del sistema, sujetos a las fuerzas que lo afectan. Desempeñan (o hacen desempeñar) ciertas tareas o funciones que son esenciales para que el grupo logre sus objetivos. De la misma forma, Robbins (1996, 412) señala que “casi todas las personas parecen estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor del hecho de que el liderazgo debe ser no coercitivo (en oposición al uso de autoridad, recompensas y castigos para ejercer una influencia sobre los seguidores)” [...]

Abraham Zaleznik afirma que “los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo con frecuencia están dispuestos por su propio temperamento a buscar el riesgo y el peligro, especialmente cuando parece que la oportunidad y las recompensas son grandes” (Robbins 1996, 413).

Si se consideran las definiciones que los autores exponen en el presenta trabajo de investigación podríamos deducir que el liderazgo es una habilidad que permite influir y persuadir a un grupo determinado de personas; esta poderosa razón es por la se surge la necesidad de fomentar el desarrollo de los estilos de liderazgo en las organizaciones.

### 1.1.3 Importancia del Liderazgo

El liderazgo ha sido objeto de innumerables estudios, que han tenido la finalidad de analizar y determinar todos los aspectos que están relacionados; las causas, las consecuencias que trae consigo cada uno de los estilos de liderazgo, las prácticas del liderazgo, y sin duda alguna la importancia que tiene para las organizaciones.

Es así, como Phillips, Atmetlla, y Fitz-Enz (2006, 263) señalan que “el liderazgo puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización. Sin un liderazgo apropiado a lo largo de toda la organización, los recursos se pueden aplicar mal o desperdiciar, y las oportunidades se pueden perder. Obviamente, la medida definitiva del liderazgo es el éxito general de la organización”.

Para que una organización alcance el éxito es imprescindible que el líder influya de forma positiva a sus seguidores tal como lo afirma Drucker (1989) citado en Armas y Saavedra (2015, 84) los líderes eficaces son capaces de dirigir, impulsar y supervisar a sus colaboradores, así mismo se espera que los directivos y los miembros que ocupan puestos de responsabilidad sobre otros individuos en una organización. En consecuencia, se puede afirmar que el liderazgo implica funciones de dirección, de mando y de responsabilidad. Por ende, el liderazgo tiene una incidencia directa en la ejecución y en los resultados de cualquier proceso que se realiza; porque permite mejorar el nivel de cooperación para que los resultados organizacionales sean óptimos, tal como se señala:

El liderazgo es una variable de interés en las habilidades directivas. En este sentido, la Escuela de Relaciones Humanas destaca el papel de líder como un facilitador de prácticas de cooperación organizacional, que contribuye al logro de las metas empresariales, y en paralelo se ocupa de satisfacer las necesidades del individuo; sin embargo, es importante tener presente que el liderazgo es un fenómeno que no solo depende directamente de las personas que lo ejercen, también está influenciado por el medio en que se desenvuelva y de la organización (Melo et al. 2015, 4).

Sin duda otro de los factores que influyen en el desempeño del líder según Gardner y Torres Zavaleta (1991, 113) es “la comunicación ya que está en el núcleo de la relación líder-seguidor, líder-electo. Cuanto mayor es el tamaño y la complejidad de los sistemas, más difícil resulta asegurar los modos de comunicación de ida y vuelta necesarios para un funcionamiento efectivo”.

#### **1.1.4 Enfoques del Liderazgo**

Deliberar acerca de la trascendencia de los diferentes enfoques que integran la teoría de liderazgo; permite que el actual trabajo de investigación pueda identificar una amplia gama de estudios que han logrado extenderse al punto de clasificar su fenómeno en las corrientes que a continuación examinaremos. Entre los principales enfoques tenemos; de rasgos, comportamental, situacional o contingente, transformacional y transaccional.

##### **1.1.4.1 Enfoque de rasgos**

Acercas del enfoque de rasgos, Ganga y Navarrete (2013, 57) comparten el enunciado que dice “los enfoques que se enmarcan en esta aproximación enfatizan en los rasgos (determinadas características físicas, psicológicas y sociológicas) que hacen al líder más eficaz, aunque ninguno de ellos garantice el éxito (Bass, 1990; Kirpatrick y Locke, 1991; Lord, DeVader, y Alliger, 1986; Yukl, 1989).

##### **1.1.4.2 Enfoque comportamental**

Mónica García-Solarte en su trabajo de investigación titulado “Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales” menciona a Palomino (2009) y Robbins (1999) quienes exponen que:

A partir de este nuevo planteamiento, la preocupación no se concentra en los rasgos del líder sino en lo que hace y cómo lo hace (Palomino, 2009). Los diferentes autores se concentraron en identificar los patrones que hacen que un individuo pueda influir en un grupo o en una organización (Robbins, 1999) (García-Solarte 2015, 63).

##### **1.1.4.3 Enfoque situacional o contingente**

El enfoque situacional centra su objeto de estudio en la aplicación de diferentes modelos estratégicos que ciertos líderes deciden poner en práctica una vez que se hayan considerado algunas circunstancias y características del entorno y de sus equipos de trabajo, entonces;

Según este modelo, no existe una única manera correcta de dirigir a las personas. El enfoque de contingencia para el análisis de los problemas de dirección, se centra esencialmente en el análisis de los diversos factores de los que depende la eficacia directiva y en qué forma, cuáles técnicas, métodos o estilos en determinada situación y en un momento y circunstancias particulares contribuirán a la obtención de las metas (Figuroa 2012, 522).

#### **1.1.4.4 Enfoque transformacional**

Uno de los enfoques más interesantes en la teoría del liderazgo es la conocida corriente transformacional; en ella se destaca el proceso en el que los líderes y seguidores colaboran mancomunadamente para arribar a niveles superiores de moralidad y motivación.

Según Burns, el enfoque transformacional crea un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones, se rediseñan las percepciones y los valores y cambian las expectativas y las aspiraciones de los trabajadores. Contrario al enfoque transaccional no está basado en una relación “dar y recibir”, sino en la personalidad y características del líder y su habilidad para provocar cambios a través del ejemplo, la articulación de una visión energizante y metas retadoras (Fernández y Quintero 2017, 59).

#### **1.1.4.5 Enfoque transaccional**

Para referirnos al enfoque transaccional, Contreras y Barbosa (2013, 159) en su revista investigativa advierten que “el papel del líder transaccional, estaría más acorde con los modelos tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado”.

Los enfoques del liderazgo aquí descritos revelan la tipificación de hechos, conductas y comportamientos que los líderes son capaces de realizar en sus distintos entornos.

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

Los estilos de liderazgo pueden ser abordados desde diversas perspectivas y autoría; algunos de estos son comportamientos, antecedentes o meras manifestaciones personales que se determinan por los líderes a través de su rutina diaria.

Lussier y Achua (2002, 70) consideran que el estilo de liderazgo “es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes emplean cuando interactúan con sus seguidores y, aunque el estilo se componga de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, ya que es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder”.

Los estilos del liderazgo tienden a desencadenarse debido al comportamiento y a los actos que frecuentemente son desarrollados por los líderes.

Por otro lado, Blanchard (1984) citado por Vadillo (2013, 40) asegura que “los estilos de liderazgo en base a la relación entre la cantidad de dirección y control” se

clasifican en el (comportamiento directivo) caracterizado por lo que ofrece o entrega un líder, y el (comportamiento de apoyo) que se fundamenta por el apoyo o estímulo que da o entrega a sus colaboradores.

#### **1.1.6 Descripción de los Estilos de Liderazgo**

El presente estudio basa su trabajo de investigación en el enfoque comportamental de Blake y Mouton; esta visión permite identificar los estilos organizacionales y gerenciales a través de su denominada malla gerencial.

Ojeda (2016, 25–26) en su trabajo de graduación titulado “Los estilos de liderazgo y el nivel de satisfacción laboral en la Casa de la Cultura Ecuatoriana. Matriz Quito” cita a Palomo (2013), quien considera que los estilos de liderazgo de Blake y Mouton son los que sopesan la envergadura requirente del campo organizacional. Así entonces tenemos:

##### **1.1.6.1 Liderazgo Laissez Faire**

En el liderazgo laissez faire domina la apatía, indiferencia y poca preocupación de los directivos por las personas y resultados que se deben generar; en otras palabras, el estilo de liderazgo laissez faire elude toda clase de responsabilidad y cuando llegan a surgir inconvenientes simplemente se buscan culpables.

##### **1.1.6.2 Liderazgo Paternalista**

El líder paternalista demuestra preocupación excesiva por las personas, no le interesa llegar a los resultados por lo que puede llegar a ser considerada como nocivo para las compañías.

##### **1.1.6.3 Liderazgo Autoritario**

El líder autoritario se caracteriza por preocuparse solo por los resultados y la productividad; no presta atención a las personas ya que considera que son instrumentos o herramientas que se utilizan para obtener los objetivos.

##### **1.1.6.4 Liderazgo Misionero**

El estilo de liderazgo misionero logra establecerse una vez que se haya equilibrado las necesidades de efectuar un trabajo determinado; y por el otro lado, manteniendo un nivel moral satisfactorio en los trabajadores.

### 1.1.6.5 Liderazgo Democrático

El estilo de liderazgo democrático consiste en alcanzar un alto grado de interés y preocupación por las tareas y las personas; es decir que este estilo de liderazgo en particular permite que se generen relaciones de confianza, compromiso, respeto y eficiencia en las organizaciones.

### 1.1.7 Malla Gerencial de Blake y Mouton

Blake y Mouton, citados por Vadillo (2013, 28) explican que en su modelo bidimensional alcanzan a establecer la presencia de características universales para las organizaciones:

- “Existencia de un objeto o meta, pues toda empresa se orienta hacia la consecución de sus objetivos.
- Están formadas por personas, que procuran la consecución de los objetivos.
- Todas tienen una jerarquía definida que diferencia a los mandos y directivos del resto de los empleados”.

Los estilos de liderazgo detallados por Blake y Mouton, son el resultado de formar el vínculo de dos dimensiones: preocupación por las personas; y preocupación por el trabajo.

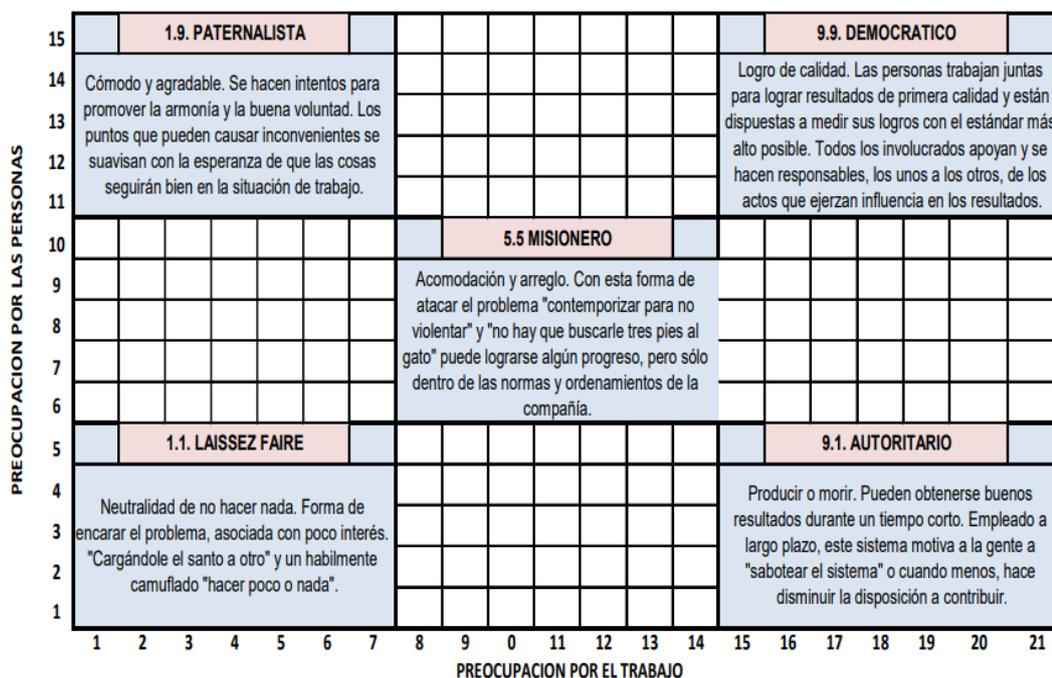


Figura 1. Malla Gerencial de Blake y Mouton  
Imagen de Ojeda (2016)

## 1.2 Compromiso Organizacional

### 1.2.1 Inicios del Compromiso Organizacional

El nacimiento e interés del compromiso organizacional principalmente se encuentra vinculado con ciertos resultados corporativos obtenidos a través de una gestión previamente elaborada; el compromiso organizativo es un tópico extremadamente necesario para la industria, independiente al giro de negocio en el que se encuentren llegar a buen término permite obtener ventajas bidireccionales (empleado-empleador) como; bajas tasas de rotación, desempeño y eficacia organizativa, satisfacción laboral, escaso ausentismo, absentismo y presentismo.

El volumen de trabajos que analizan las relaciones entre el compromiso organizativo y otras variables es extenso, aunque se continúa abriendo nuevas vías de investigación para tratar de dilucidar el contexto del término. Hasta hace poco tiempo la teoría sobre el compromiso organizativo y la investigación en torno a él se centraba en las consecuencias relevantes para los encargados de la Gestión de los Recursos Humanos, pero actualmente existe un cuerpo creciente de investigaciones cuyo objetivo es determinar las relaciones entre el Compromiso y las repercusiones principales para los trabajadores (como el estrés y el conflicto trabajo-familia) (Ayensa y González 2007, 5).

Desde sus inicios, el estudio del compromiso organizacional ha mantenido un estilo multidisciplinar; esta variante ha incitado a que el compromiso sea definido, analizado y medido de formas diversas.

Gutiérrez, et al. (2012) citado por Peña et al. (2016) acerca de los inicios del compromiso organizacional menciona que:

Las investigaciones realizadas sobre Compromiso organizacional iniciaron a partir de 1960 y se incrementaron en la siguiente década, cuando se crean modelos para entender este concepto de gran interés principalmente para los psicólogos, (Becker, 1960; Blau y Scott, 1962; Grusky, 1966; Hrebiniak y Alutto, 1972; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974; Dubin, Champoux y Porter, 1975; Steers 1977). El Compromiso organizacional ha sido definido por diferentes investigadores y coinciden en que es considerado el lazo o vínculo entre la organización y el trabajador (Peña et al. 2016, 96).

Las compañías son exitosas a través de su activo común más grande; el capital humano, cuanto se forja afinidad y fidelidad por parte del personal, entonces podemos decir que el compromiso organizacional se encuentra latente en el plan estratégico de la empresa.

### **1.2.2 Definiciones del Compromiso Organizacional**

Luthans (2008) citado por Flores y Pujadas (2018, 26), “define al compromiso organizacional como la entrega y responsabilidad del trabajador con su empresa para que desarrolle un trabajo óptimo además de las estrategias que la empresa realice para fomentar el compromiso promoviendo un espacio de trabajo estimulante”.

El estudio del compromiso organizacional requiere de una búsqueda exhaustiva de autores que provean y generan material teórico que contribuya a la comprensión del concepto, examinaremos entonces algunos supuestos que presentamos a continuación:

El concepto se refiere al grado con que las personas se identifican, están consustanciadas con sus organizaciones y dispuestas a continuar trabajando en ellas (Allen y Meyer, 1996). Se ha observado que el compromiso que un empleado tiene con su organización se vincula estrechamente con su comportamiento en el lugar de trabajo (Alicia y Alicia 2008, 358).

Chirinos y Vela (Chirinos y Vela 2017, 10) en su trabajo de titulación mencionan a Meyer y Allen (1998), ellos definen al compromiso organizacional como “... estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”. Es claro que el origen del compromiso organizacional radica en el marco laboral; con el transcurso del tiempo logra consolidarse en la psicología del trabajo, más específicamente en la Gestión de Talento Humano.

Soberanes y de la Fuente (2009, 126), determinan que “el compromiso organizacional permite estabilidad laboral, ya que impacta en las prestaciones, jubilaciones, beneficios sociales, garantiza cubrir necesidades materiales y psicológicas (reconocimiento, desarrollo de habilidades, socialización, estatus) beneficiando así a las familias y economía del país”.

El compromiso organizacional de acuerdo a Zayas-Agüero y Báez-Santana (2016, 8) sostiene un “carácter multidisciplinar, del compromiso organizacional ha contribuido a que sea definido, medido y estudiado de forma muy variada a lo largo de los años, lo cual lo ha enriquecido, no obstante, ha dificultado el poder arribar a consenso en los investigadores”.

### **1.2.3 Importancia del Compromiso Organizacional**

Newstrom y Davis (2000, 279,280) sostiene que “el compromiso organizacional es el grado de lealtad de los empleados, la identificación y el deseo de seguir participando activamente en ella. Dicho grado, es habitualmente más fuerte entre los empleados con

más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal”.

En la actualidad las compañías están obligadas a trabajar en temas relacionados a la motivación, el clima laboral y el compromiso organizacional; presentamos a continuación una breve redacción que expone sobre la importancia del también conocido engagement:

El grado de compromiso del empleado con la empresa donde trabaja se ha convertido en uno de los fenómenos más estudiados en los últimos años. Una de las razones de tal interés es que los gerentes y directivos han comenzado a darse cuenta de que para lograr ventajas competitivas en una economía global es indispensable contar con recursos humanos identificados con los objetivos de la empresa. Además de ser una de las alternativas más eficaces para la consecución de las metas organizacionales, la importancia del compromiso organizacional (CO) radica en su capacidad para influir sobre la eficiencia y el bienestar de los miembros de una organización (Omar 2008, 7).

De acuerdo a Phillips, Atmetlla, y Fitz-Enz (2006, 250), “en los últimos años, las medidas del compromiso con la organización han complementado o sustituido a las medidas de satisfacción con el puesto de trabajo. Las medidas del compromiso con la organización van más allá de la satisfacción de los empleados con los objetivos, misión, filosofía, valor, políticas y prácticas de la organización [...]”.

Si en determinado momento localizamos la mayor cantidad de atributos que permitan establecer un compromiso organizacional sano y coherente; entonces podremos afirmar que la calidad de vida laboral mejorará sustancialmente.

Finalmente para dar a conocer la importancia del compromiso organizacional en el área de Talento Humano y principalmente para la gestión de los directivos, encontramos el aporte de Newstrom y Davis (2000, 280) quienes señalan que “un enfoque exhaustivo del comportamiento organizacional sugiere que los administradores deben considerar medios por los cuales el entorno del trabajo puede contribuir a producir las tres principales actitudes de los empleados: satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional”.

#### **1.2.4 Dimensiones del Compromiso Organizacional**

La teoría del compromiso organizacional agrupa diferentes elementos que se relacionan con las emociones (apego afectivo a la empresa), los valores (costo que se

requiere cuando un colaborador deja de la compañía), y la necesidad de permanecer en ella. Así, nacen las tres dimensiones del compromiso:

*Identificación:* (aceptación de las metas organizacionales) tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa.

*Membresía:* (deseo de permanecer como miembro) sentimiento de pertenencia hacia la organización (ser parte de).

*Lealtad:* cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla (Rocha y Böhr 2004, 2).

Mantener estándares altos de compromiso en las personas posibilita una cultura de trabajo en equipo; a la vez conservan cada uno de los beneficios sostenibles que la organización ha podido alcanzar entregando de este modo un sin número de réditos para los empleados y el empleador.

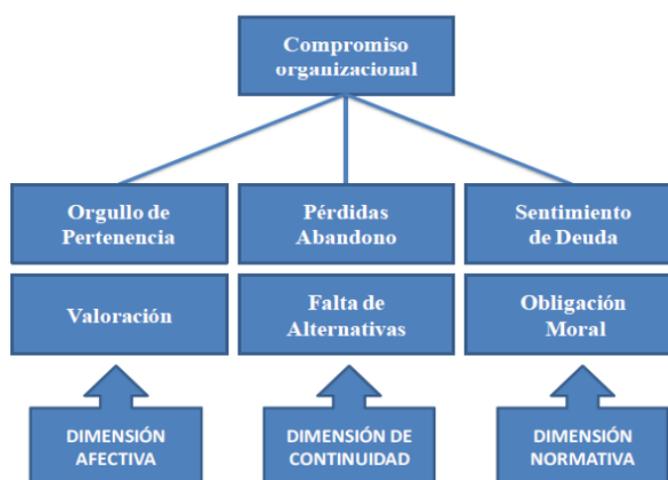


Figura 2. Componentes del compromiso organizacional  
Imagen de (Sánchez 2013, 89) Adaptado de Allen y Meyer (1996).

Si consideramos los componentes antes mencionados afianzaremos la teoría de que el compromiso es un estado psicológico que caracteriza las relaciones del empleado con la organización; también, demuestra tener gran incidencia sobre la decisión de continuar o interrumpir la estadía del colaborador en la misma.

### 1.2.5 Consecuencias del Compromiso Organizacional

Newstrom y Davis (2000, 280), al respecto de los beneficios del compromiso organizacional expresan que “los empleados comprometidos con la organización suelen poseer buenos récords de asistencia, cumplir voluntariamente las políticas de la compañía e incidir en índices de rotación más bajos”.

Así mismo, Konopaske Robert, Ivancevich John, Matteson Michael, (2012, 161-162) sostienen que: “los empleados comprometidos suelen tener mejores registros de asistencia y una ocupación del puesto más larga que los empleados menos comprometidos. No sorprende que también suelen trabajar con mayor ahínco y desempeñarse mejor que los que tienen un compromiso débil”. Por otro lado, compartimos a continuación el siguiente supuesto teórico en el que corroboramos que los colaboradores comprometidos se encargan de cuidar los intereses de su empleador por propia decisión:

El empleado comprometido defiende la reputación de su empleador frente a las críticas. También se observa en la voluntad de un empleado por dar algo de sí mismo a la organización (por ejemplo, apoyar el desarrollo de un “protegido” siendo su mentor). Cuando un empleado defiende a su compañía, promueve sus valores y aconseja a los recién llegados, está reforzando su compromiso con la organización y adaptándose a los valores de la organización (Dailey 2002, 39).

Phillips, Atmetlla, y Fitz-Enz (2006,) quienes acotan que:

El compromiso con la organización se correlaciona más estrechamente con la productividad y otras medidas de mejora del rendimiento, lo cual no ocurre con la satisfacción con el puesto de trabajo. El compromiso con la organización suele medirse de la misma forma que la satisfacción en el puesto de trabajo por medio de encuestas de actitud de los empleados, cuando las puntuaciones del compromiso con la organización aumentan, deberían producirse la correspondiente mejora de la productividad.

El desempeño del colaborador comprometido puede calificarse como muy bueno, a menudo este tipo de personas se esfuerzan más por encontrar formas creativas de ser productivos. Al analizar los aportes señalados con respecto a las consecuencias del compromiso organizacional se puede inferir que las organizaciones están obligadas a dedicar un tiempo prudente para promover el compromiso del empleado, en primer lugar, con su puesto de trabajo y después con la organización.

A continuación, se describen algunas consecuencias individuales y organizacionales procedentes del compromiso organizacional.

<b>Individual</b>	<b>Organizacional</b>
Satisfacción laboral	Aumento de la productividad
Sentido de pertenencia y lealtad	Mejor enfoque al cliente
Incremento de eficiencia y eficacia	Clientes satisfechos
Desarrollo de habilidades y competencias	Retención de clientes
Incremento de niveles de rendimiento	Reducción de índices de rotación y ausentismo
Motivación	Disminución de gastos en reclutamiento y selección

Figura 3. Consecuencias del compromiso organizacional  
Imagen de (Reza 2018, 34)

### 1.2.6 Factores que influyen en el Compromiso Organizacional

Saldarriaga (2013) citado por Mayorie Reza en su disertación de trabajo final clasifica a los factores que influyen en el compromiso organizacional del siguiente modo:

- **Características personales/psicológicas:** edad, género, nivel de escolaridad, personalidad, autoestima, estrés, antigüedad, jerarquía.
- **Características organizacionales:** funciones, políticas, normas, reglamentos, derechos y obligaciones laborales, clima laboral, liderazgo, nivel de autonomía.
- **Alternativas:** referentes a la percepción acerca de la capacidad que posee el colaborador y la puesta en práctica de conocimientos adquiridos.
- **Inversiones:** en este factor el individuo valora entrega por parte de la empresa para fomentar su desarrollo tanto personal como profesional, así como propiciar el desarrollo de habilidades y destrezas.
- **Contrato Psicológico:** influye en la “identificación o sentimiento de unidad del empleado-trabajador con la organización de la que hace parte; en el compromiso o apego psicológico del trabajador-empleado hacia la organización (Reza 2018, 33).

Los factores que se constituyen pieza clave en el compromiso organizacional se alcanzan a visualizar desde una perspectiva de 360°, inmiscuyen aspectos elementales y a la vez complejos que son parte del capital humano y las organizaciones. Mantenerlos, respetarlos y sobre todo actualizarlos confluirá en una gestión estratégica categórica.



## Capítulo segundo

### Marco Organizacional

# CONQUITO

AGENCIA METROPOLITANA  
DE PROMOCIÓN ECONÓMICA

#### 2.1 Generalidades

ConQuito fomenta el desarrollo productivo y socioeconómico del Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia, así como el apoyo de las políticas nacionales de equidad territorial mediante la concertación de actores públicos y privados, para incentivar la producción local, distrital y nacional, la productividad, la competitividad sistémica y la aplicación del conocimiento científico y tecnológico. Sus programas, proyectos y servicios abarcan la generación de emprendimientos, el desarrollo empresarial y vinculación a negocios inclusivos y cadenas productivas.

#### 2.2 Organigrama

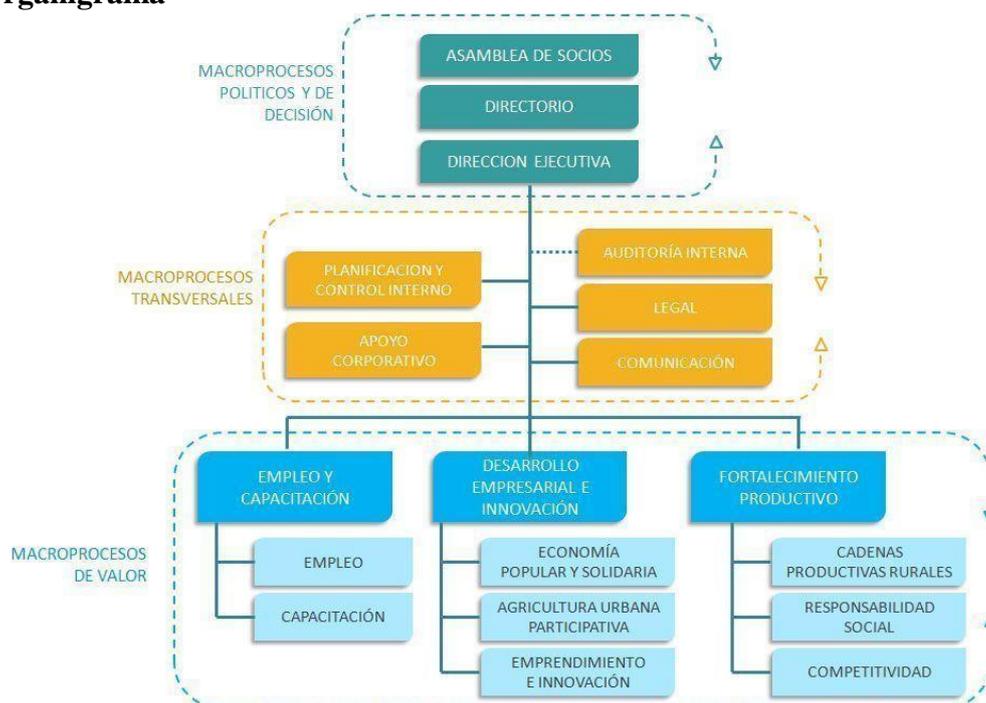


Figura 4. Organigrama ConQuito  
Imagen de [www.conquito.org.ec](http://www.conquito.org.ec)

#### 2.3 Misión

“Promover el desarrollo económico y social sostenible a través de la gestión del conocimiento y la articulación de actores, aplicado al fomento del emprendimiento, la

innovación y la formación de capital humano calificado en el Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia, para contribuir a la consolidación de un territorio competitivo y socialmente responsable”.

#### **2.4 Visión**

“En 2020 seremos una Agencia de Promoción Económica reconocida como el ente articulador de los diferentes actores vinculados al desarrollo socioeconómico para mejorar las condiciones de empleo y competitividad, expandiendo la capacidad productiva y económica en el Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia”.

#### **2.5 Valores Corporativos**

##### **Honestidad**

Cualidad humana de nuestro equipo de trabajo que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad.

##### **Transparencia**

Integridad y accesibilidad a la información.

##### **Inclusión**

Norma fundamental que permite involucrarnos con nuestra población en procesos de desarrollo económico.

##### **Responsabilidad**

Las acciones de quienes hacemos ConQuito se ven reflejadas en cuidar y valorar los efectos de nuestras acciones.

##### **Subsidiaridad**

Promover que cualquier asunto que no pueda ser superado por el individuo sea resuelto por la autoridad más próxima al ciudadano, al objeto del problema y en medida de lo posible mediante articulación público-privada-academia.

**Concertación**

Promover, articular y facilitar el diálogo entre los diferentes actores para el desarrollo económico local.

**Apertura al cambio**

Actitud de adaptación a los cambios que transformen positivamente la gestión de la organización.

**Compromiso**

El equipo de trabajo de ConQuito, está absolutamente comprometido en generar un cambio en la sociedad.

**2.6 Metodología de investigación**

Es importante señalar que la aplicación de los instrumentos de evaluación de las dos variables fue llevada a cabo en el año 2020; puesto que, en marzo del 2020 se solicitó una prórroga a la Universidad para la presentación del trabajo investigativo, por tal motivo, durante el desarrollo de este apartado se menciona la situación de la pandemia.

A continuación, se detalla la metodología empleada en el trabajo de investigación, al mismo tiempo que se evidencia los hallazgos obtenidos una vez que los instrumentos de investigación fueron aplicados.

**2.6.1 Metodología**

Para el desarrollo del actual trabajo investigativo se llevó a cabo la aplicación de los instrumentos de forma online, a través de una plataforma web, debido a las ventajas que ello representa como son: la rapidez, eficacia, optimización de tiempo de respuestas y precisión de los resultados.

La aplicación de los instrumentos online fue a través de Kobotoolbox; para lo cual, se obtuvo la respectiva autorización por parte de Talento Humano y el consentimiento informado de los participantes. Una vez obtenido los permisos, se coordinó el día y la hora para proceder con la aplicación de los mismos. Cabe señalar que cada trabajador cuenta con una computadora que le permite acceder a la plataforma sin ningún inconveniente.

Antes de iniciar los test, se detalló a través de un correo electrónico brevemente el objetivo de dicha investigación, se dieron las instrucciones y una breve definición del concepto de los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional para evitar confusiones y expectativas referentes a la aplicación de los test.

### **2.6.2 Enfoque:**

El presente trabajo de investigación se establece como un estudio descriptivo correlacional y tiene el objetivo de establecer la incidencia entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, por lo que se ha realizado una investigación exploratoria de campo, la cual describirá las particularidades del estudio; para así, efectuar un análisis cualitativo y cuantitativo de las variables en estudio.

La investigación exploratoria; permite aproximarse a fenómenos desconocidos, con la finalidad de aumentar el grado de familiaridad y aportar con ideas respecto a la forma de abordar la investigación, en este caso en el contexto de los estilos de liderazgo y como éstos inciden en el compromiso organizacional.

Por otro lado, esta investigación se ha considerado como la asociación de variables, es decir es correlacional. En la presente investigación se correlacionará las variables en estudio, la independiente “estilos de liderazgo” y la dependiente “compromiso organizacional”.

También se considera de campo, ya que en esta modalidad el investigador toma contacto directamente con la realidad, para obtener la información. La investigación de campo se realizó mediante la aplicación de dos instrumentos para identificar los estilos de liderazgo y el nivel del compromiso organizacional.

Para finalizar, se realizará un análisis cuantitativo debido a que su objetivo es plasmar cifras numéricas cuyos propósitos ayuden a fundamentar el porqué del comportamiento de la población, cabe señalar que las variables analizadas son de naturaleza cualitativa.

### 2.6.3 Método:

- **Deductivo**

Para el desarrollo de la investigación se empleará el método deductivo, el mismo se refiere a una forma específica de pensamiento que extrae conclusiones lógicas y válidas a partir de premisas o proposiciones. Dicho de otra forma, una forma de pensamiento que va de lo más general (leyes y principios) a lo más específico (hechos concretos).

- **Estadístico**

Proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de un estudio. El método estadístico permitirá obtener información sobre diferentes variables de la presente investigación.

### 2.6.4 Técnicas e Instrumentos

En el presente trabajo se empleó una investigación bibliográfica y de campo. Por lo que se considera una modalidad particular de investigación que implica la elaboración y desarrollo de una propuesta, para solucionar los problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones.

Para la investigación bibliográfica, se recurrió a distintas fuentes; libros, revistas, tesis, manual de estilo, etc.

Mientras que para la investigación de campo se empleó la técnica psicométrica; ya que, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- **Cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer:** Como instrumento para la obtención del nivel de compromiso organizacional de los colaboradores de la Agencia de Promoción Económica ConQuito.
- **Test del Grid Gerencial de Robert Blake y Jane Mouton:** Como instrumento para la obtención de los estilos de liderazgo de los directivos de Agencia de Promoción Económica ConQuito.

### 2.6.5 Población y muestra

La muestra de la población investigada es en el Departamento de Desarrollo Empresarial e Innovación de ConQuito. Este departamento se encuentra segmentado en

las siguientes subáreas: Economía Popular y Solidaria (5 personas); Agricultura Urbana Participativa (16 personas); Emprendimiento e Innovación (7 personas).

En total se contempla una muestra de 28 colaboradores para llevar a cabo el estudio de campo de la presente investigación.

### **2.6.6 Validez y confiabilidad de los Instrumentos**

#### **Cuestionario de Compromiso Organizacional**

Se utilizó el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997), que mide las tres dimensiones del compromiso: afectiva, normativa y de continuidad. La dimensión afectiva evalúa cómo se siente el colaborador en función a su apego emocional y de permanencia en la organización; la dimensión normativa se enfoca en medir la relación que existe entre el colaborador y la empresa, basada en la obligación y lealtad; y la dimensión de continuidad se enfoca en el análisis que realiza el colaborador en relación con los costos asociados a dejar su centro de labores.

Existen 18 ítems y cada dimensión incluye seis preguntas en una escala de siete puntos (del 1 al 7), que va desde «totalmente en desacuerdo» hasta «completamente de acuerdo». Meyer y Allen (1997) validaron la confiabilidad de su instrumento a través del coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,7, evidenciando consistencia interna.

#### **Grid Gerencial**

Los autores e investigadores del Grid Gerencial o Grid de la rejilla, Robert Blake y Jane Mouton (1939) consideraban un modelo equilibrado entre la persona y la tarea a partir de este enfoque al respecto el desarrollo de conocimiento de quienes son los motores principales de organismos, anteriormente ya existía la necesidad de que los administradores se preocupe tanto de la producción como de las personas. Para lo cual se requiere del desarrollo de administradores por medio de la capacitación a fin de combinar sus diferentes escenarios de estilos, con esta teoría que propone un modelo equilibrado entre la tarea y las personas con un producto final de lograr conformaciones de equipos comprometidos para alcanzar la satisfacción y la mayor productividad.

Con este modelo se identifican cinco estilos de liderazgo por lo que una persona investigada podría ubicarse en una u otra parte de la rejilla; para tal consideración existen los siguientes criterios de calificación:

- 9.9. Que corresponde al **Líder Participativo** que fomenta el trabajo en equipo guardando respeto y consideración.
- El puntaje 1.1. Está relacionado con el **Líder Empobrecido**, este estilo muestra poco interés por la producción y todo su entorno.
- El puntaje 9.1. Habla respecto al **Líder Autocrático**, quién tiene mayor interés por la producción y poca importancia a los subordinados.
- El puntaje 1.9. Se refiere al **Líder Paternalista**, este estilo entrega plena consideración a las personas y cualquier otra situación queda en segundo plano (metas).
- Con respecto al puntaje 5.5. Se habla de un **Líder Equilibrado**. La herramienta consta de 35 preguntas.

La persona encuestada responderá y señalará con una X los enunciados que a su forma de pensar se acerquen a la manera de trabajar, las preguntas responden a varias situaciones y forma de trabajar, tiene intervalo de cinco opciones S=Siempre, F= Frecuentemente, O= Ocasionalmente, R= Raramente, N= Nunca.

### 2.6.7 Ventajas de los Instrumentos

Una vez detallada la validación de los instrumentos que se utilizarán para la investigación de campo, es también importante recalcar las ventajas de los mismos, a continuación se detallan:

- Los cuestionarios y los test, son técnicas que permiten conocer actitudes, percepciones, valores, creencias, sentimientos, etc. de las personas, de forma directa, las cuales con un enfoque cuantitativo y cualitativo de la investigación, permitieron conocer la percepción de los colaboradores sobre su nivel de compromiso organizacional, así como su percepción sobre el estilo de liderazgo que ejerce.
- Los instrumentos al ser aplicados de forma online, resultan ser económicos y por ende, tienen un gran alcance y también son una forma práctica de obtener y procesar la información.

- Al aplicar los instrumentos online, también contribuye a la confidencialidad con la información que brinda el colaborador y por consiguiente, es muy probable que el colaborador sea totalmente honesto en sus respuestas, ya que no siente ninguna presión o temor.
- Los test y cuestionarios, tienen que ser fiables y válidos para estar seguros de la correcta valoración de la característica evaluada. Aspecto, que fue analizado del Cuestionario de Compromiso Organizacional y del Test Grid Gerencial.

## **2.7 Resultados**

En este apartado se detallan los resultados de los datos obtenidos, una vez que han sido aplicados los instrumentos de investigación; como ya se mencionó anteriormente las herramientas que se utilizaron para desarrollar el presente estudio investigativo son; el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer y el Test del Grid Gerencial que se encargan de evaluar los niveles de Compromiso Organizacional y los Estilos de Liderazgo respectivamente.

En total se trabajó con una muestra de 28 colaboradores para llevar a cabo el estudio. A continuación, se presenta los resultados obtenidos.

### **Cuestionario de Compromiso Organizacional**

El Cuestionario de Compromiso Organizacional fue aplicado a veinte y cuatro colaboradores del Departamento de Desarrollo Empresarial e Innovación de ConQuito. A continuación, se presentan los resultados obtenidos una vez aplicado la herramienta.

**Pregunta 1. Me quedo en la organización porque siento que he dado mucho de mí**

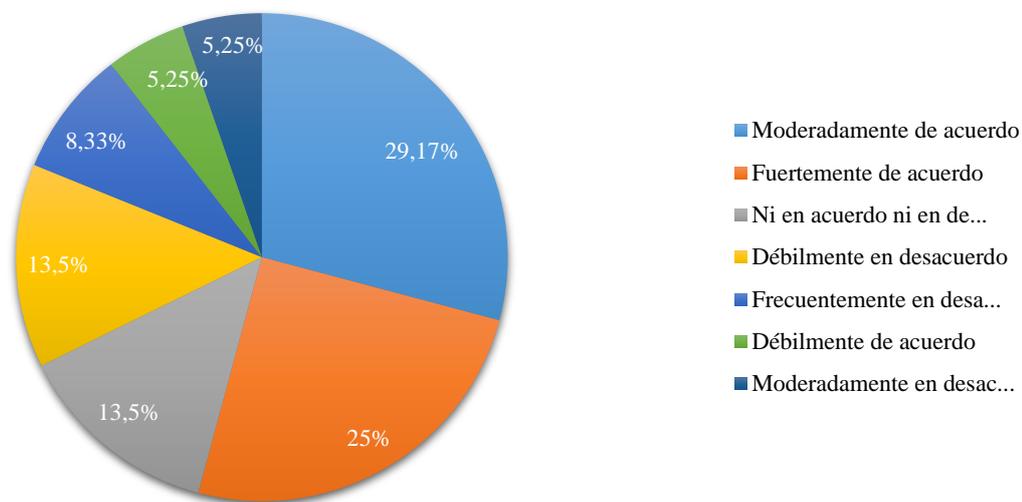


Figura 5. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018  
Imagen elaborada por la investigadora.

**Interpretación:**

El 8,33% de las personas evaluadas dicen encontrarse frecuentemente en desacuerdo en que su permanencia en la organización se debe a que sienten haber dado mucho de sí. El desacuerdo de este grupo de individuos surge debido a la existencia de factores que demuestran tener mayor influencia a la hora de tomar la decisión de continuar en la institución; entre otros aspectos, podría ser que la cultura y el clima laboral influyan de forma imperativa en la determinación de quedarse en su trabajo.

Al respecto de continuar perteneciendo a la empresa; el 5,25% de las personas sostienen estar moderadamente en desacuerdo. En este sentido, se propone para este grupo de colaboradores avivar el anhelado deseo y pasión por su trabajo; para ello, se debería considerar la participación activa de este grupo de personas en los distintos programas organizados por talento humano; de ese modo se logrará involucrarlos aún más con la organización.

También se debería analizar los factores clave como la remuneración y la flexibilidad de horarios que influye considerablemente en el deseo y las ganas de continuar laborando para la institución.

Pregunta 2. **Me quedo en la organización porque siento que es lo correcto**

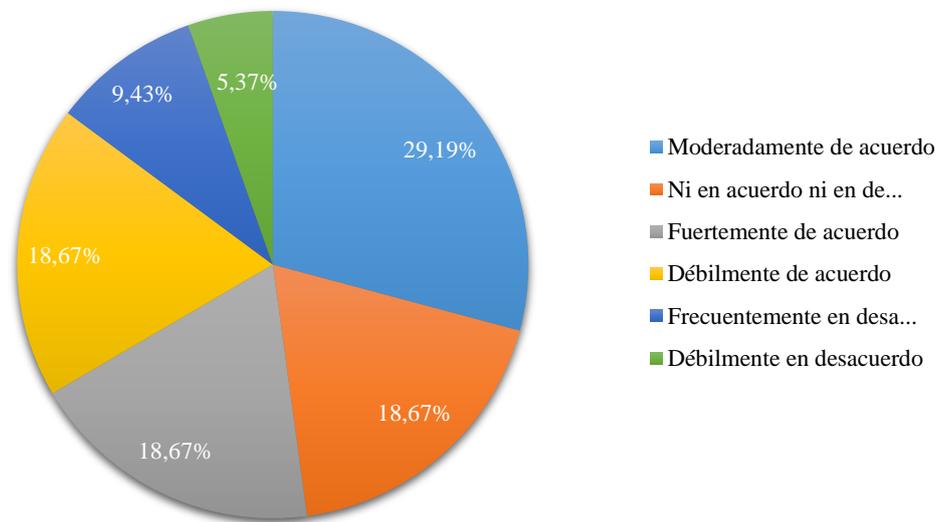


Figura 6. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018  
Imagen elaborada por la investigadora.

**Interpretación:**

El 9,43% de las personas investigadas sostienen encontrarse frecuentemente en desacuerdo en que su permanencia en la institución se debe a que sienten que es lo correcto, un 5,37% de las personas señala estar débilmente en desacuerdo.

De este modo, se plantea darle más razones por las cuales un colaborador desee continuar en la institución, en este sentido; sería conveniente primero analizar los distintos factores contractuales para de esa manera darles una estabilidad y tranquilidad a los colaboradores y por ende su familia.

También se debería dar prioridad al crecimiento profesional a través de charlas, cursos, talleres y seminarios que promueven el compromiso de este grupo de personas para con la institución, así entonces, se alcanzará una plena identificación de las personas con la organización. Otra alternativa, podría ser el establecer un plan carrera; pues, de acuerdo a investigaciones realizadas, se ha comprobado que aumenta el compromiso y la productividad de los colaboradores, puesto que, no les permite estar en una zona de confort.

**Pregunta 3. Gran parte de mi vida sería afectada si decidiera renunciar en este momento**

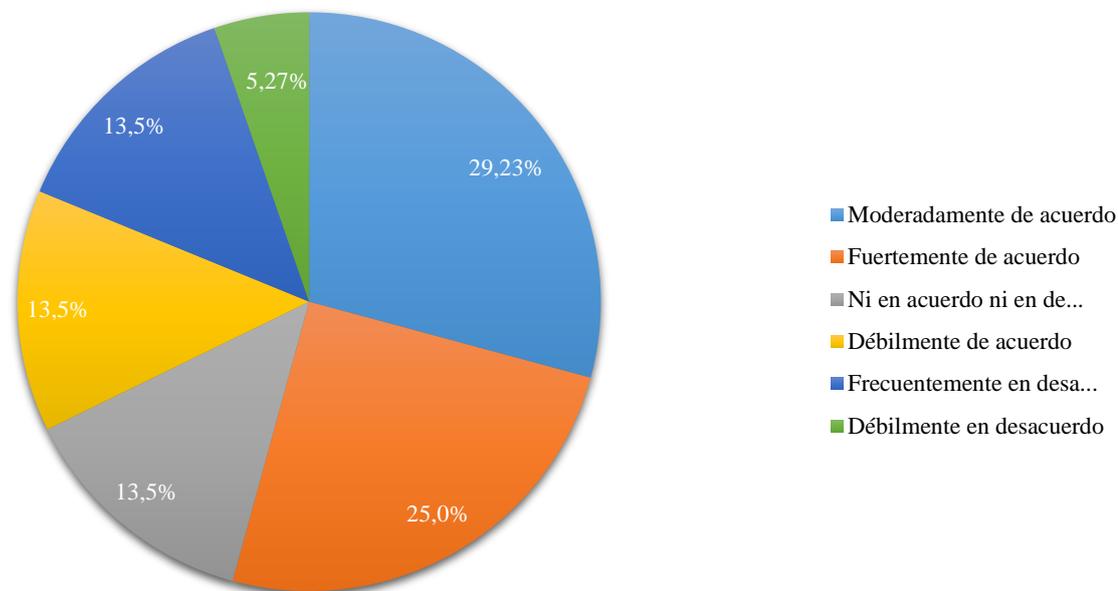


Figura 7. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018  
Imagen elaborada por la investigadora.

**Interpretación:**

El 5,27% de las personas investigadas dicen hallarse débilmente en desacuerdo en que gran parte de su vida se vería afectada si decidieran renunciar en este momento. Tal vez están convencidos y muy seguros de que tendrán apertura inmediata en otras organizaciones.

La autoconfianza y seguridad puede catalogarse como un excelente diferenciador a la hora de plantearse la búsqueda de nuevas oportunidades laborales; sin embargo, se propone evidenciar en este grupo particular de colaboradores toda la crisis y los efectos holísticos de no cuidar el trabajo actual. Si bien es cierto, la emergencia sanitaria que afecta al mundo entero y el particular resquebrajamiento de la economía del país hacen que el buscar trabajo se complique al punto de contemplar índices elevados de desempleo. La exposición de la actual realidad socio laboral permitirá generar consciencia y reflexión acerca de la decisión de renunciar en este trascendental momento que está afectando la economía mundial.

**Pregunta 4. Pertener a mi organización en este momento es un asunto tanto de necesidad como de deseo**

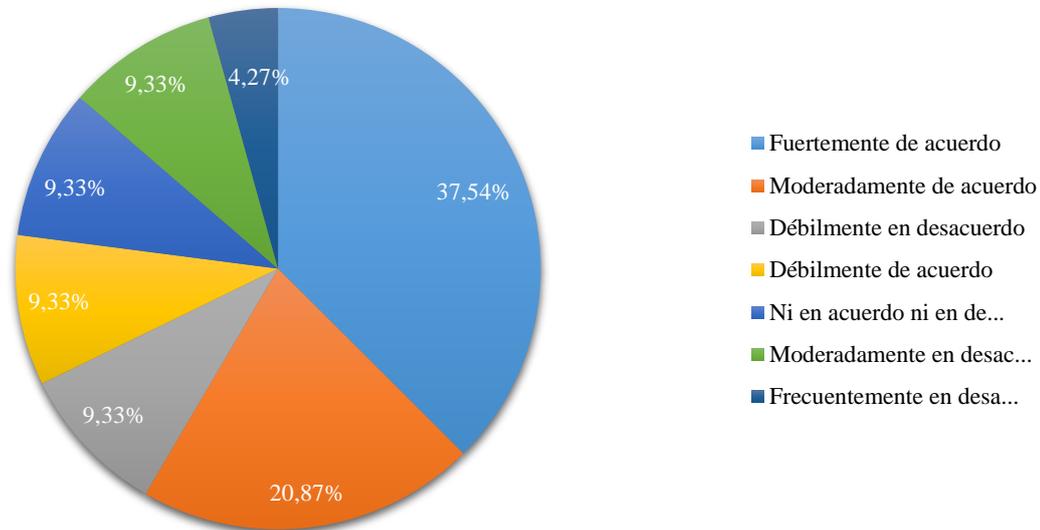


Figura 8. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018  
Imagen elaborada por la investigadora.

**Interpretación:**

El 9,33% de las personas evaluadas indican estar moderadamente en desacuerdo en que el pertenecer a la organización en este momento es un asunto tanto de necesidad como de deseo; la disconformidad de este grupo de colaboradores debe ser debido a que hoy en día, la decisión de quedarse en la institución se ha convertido en una inevitable necesidad. El desacuerdo de esta premisa se podría fundamentar en virtud de la reciente aparición y vigencia de la hoy denominada “Ley de Apoyo Humanitaria”. La implementación de esta regularización vulnera el derecho de los trabajadores de percibir un sueldo o salario digno, en algunos casos las remuneraciones han llegado a ser reducidos hasta más de un 25%. Además, conforme dicta la ley de apoyo humanitaria esta reducción podrá aplicarse hasta por un 1 año, renovable por el mismo periodo, y por una sola vez. Proponemos programar charlas de actualización laboral que permitan asesorar e instruir a este grupo de personas acerca de los montos (valores) y tiempos de reducción de la jornada laboral que por ley les correspondería, todo esto con el fin de que su permanencia en la institución llegue a ser catalogada como una satisfacción o como un deseo de las propias personas.

**Pregunta 5. Si renunciara a mi organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas en otra empresa**

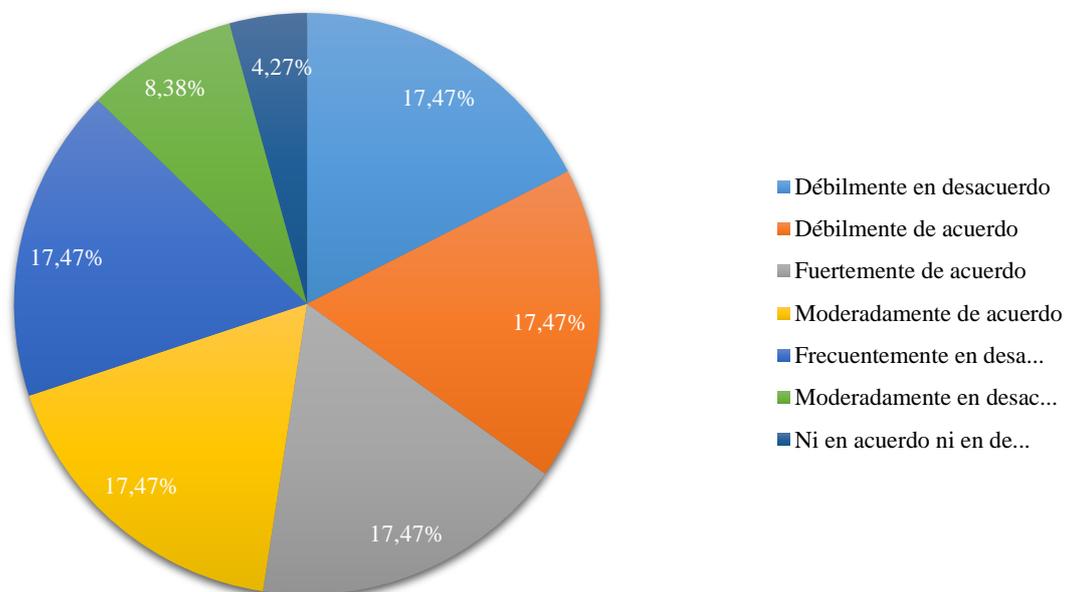


Figura 9. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018  
Imagen elaborada por la investigadora.

**Interpretación:**

Un 17,47% de las personas que han sido investigadas indican sentirse frecuentemente en desacuerdo en que, si llegarán a renunciar a la institución ellos pudieran llegar a pensar que tendrían muy pocas opciones alternativas en otras empresas. El grupo mencionado podría diferir por razones que se relacionen con su networking; pues, tendrían esa posibilidad de crear y desarrollar oportunidades de negocio, o de encontrar otras oportunidades laborales.

El 8,38% señala encontrarse moderadamente en desacuerdo, este grupo de personas discrepa pese, a que son conscientes de la actual situación.

Bajo este contexto sugerimos crear un plan de acción enfocado en ampliar los conocimientos y competencias de los colaboradores, por esa razón, una vez más se considera oportuno la implementación de un plan de carrera; para que sea este mismo grupo de personas, quienes, a un corto, mediano o largo plazo a través de sus fortalezas alcancen cargos directivos.

**Pregunta 6. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización**

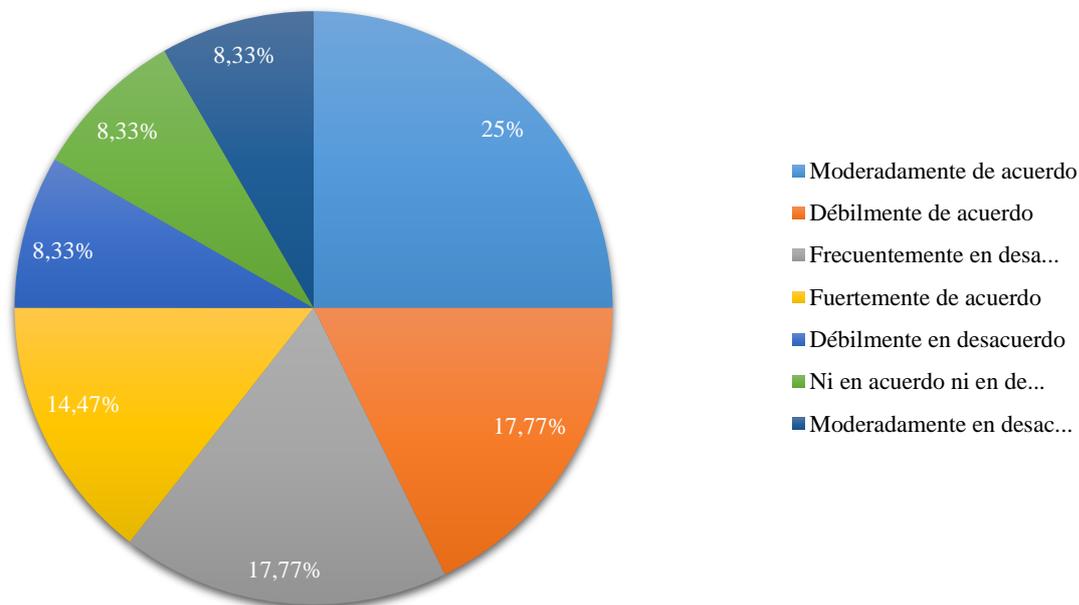


Figura 10. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018  
Imagen elaborada por la investigadora.

**Interpretación:**

El 17,77% de las personas revelan encontrarse frecuentemente en desacuerdo acerca de que serían muy felices si llegaran a trabajar el resto de su vida en la institución; y un 8,33% de las personas evaluadas aseguran hallarse débilmente en desacuerdo.

La contrariedad del supuesto que se está manejando permite justificar las principales razones por las que este grupo de personas no llegarían a sentir felicidad si permanecieran laborando el resto de su vida en la misma empresa; entre los posibles motivos, tenemos: crecimiento profesional, aprendizaje continuo (conocimiento de nuevos modelos de negocios y de gestión), retos inspiradores, mejoras económicas y de beneficios, entre otras más. Con el objetivo de que las personas puedan hacer carrera en la institución, se plantearía fomentar una cultura organizacional participativa, en la que se consideren todas las ideas que aporten a la empresa, asimismo, recomendaríamos efectuar una reingeniería de procesos integral que busque las mejores opciones de gestión; una vez puesta en marcha las propuestas y teniendo un total conocimiento de los resultados podríamos hablar de que las personas pensarían en hacer carrera en la organización.

**Pregunta 7. Me sentiría culpable si renunciaré a mi organización en este momento**

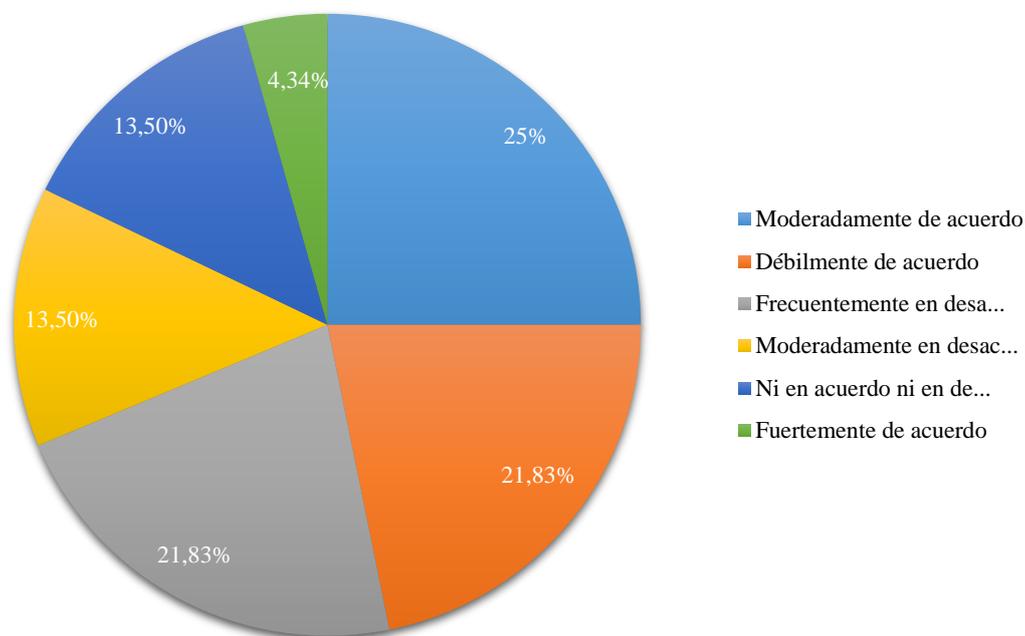


Figura 11. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018  
Imagen elaborada por la investigadora.

**Interpretación:**

El 21,83% de las personas investigadas aseveran hallarse frecuentemente en desacuerdo acerca de que llegarían a sentirse culpables si renuncian a su empleo en este momento. La disconformidad de este grupo de personas evaluadas se podría deber a la reciente aparición de regularizaciones que precarizan el derecho universal de las personas por el trabajo. El contexto post pandemia ha modificado el accionar que normativiza la gestión y/o desempeño de los trabajadores. El 13,50% de los investigados señalan encontrarse moderadamente en desacuerdo.

Se propone en primera instancia realizar actividades en donde se promueva la participación e integración de todos los colaboradores, tomando en consideración que hoy en día, resultaría más factible, ya que podría ser virtual. Por otro lado; se considera necesario implementar un correcto y novedoso proceso de inducción en el que se cumpla con la misión de alinear adecuadamente a las personas con la estrategia del negocio. Con estas estrategias es muy seguro que el sentido de pertenencia progrese.

### Pregunta 8. Esta organización merece mi lealtad

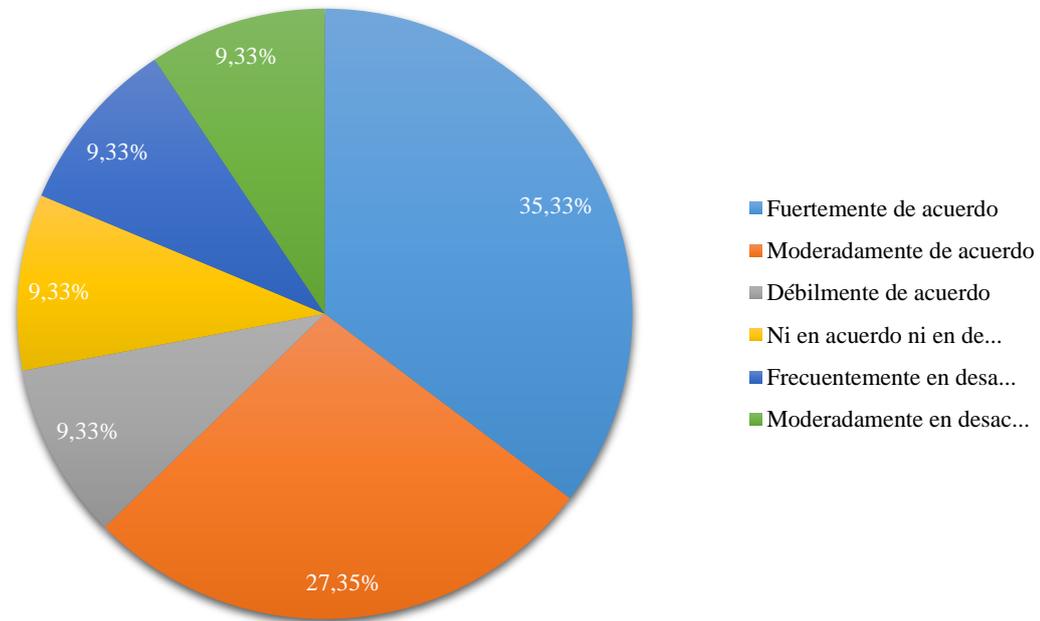


Figura 12. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018  
Imagen elaborada por la investigadora.

#### Interpretación:

El 9,33% de las personas investigadas revelan estar frecuentemente en desacuerdo en que la organización merece su lealtad; un similar 9,33% de las personas señalan estar moderadamente en desacuerdo acerca de que la institución amerite su lealtad. Los grupos de personas evaluadas explican que cuando se habla de lealtad en el trabajo, la presencia de reciprocidad resulta determinante.

Tomando en consideración que la lealtad es uno de los principales componentes del compromiso organizacional, se plantea; fomentar la calidad de las relaciones interpersonales entre los distintos niveles jerárquicos, cultivar el respeto, la autonomía en la toma de decisiones, la equidad cuando surjan conflictos y la apertura al diálogo; serían aspectos que seguramente permitirán afianzar la lealtad de las personas. Además, podría ser conveniente evaluar el clima laboral porque se podría identificar posibles conflictos que generan actitudes negativas y que a su vez merman la motivación del colaborador.

Pregunta 9. **Realmente siento los problemas de mi organización como propios**

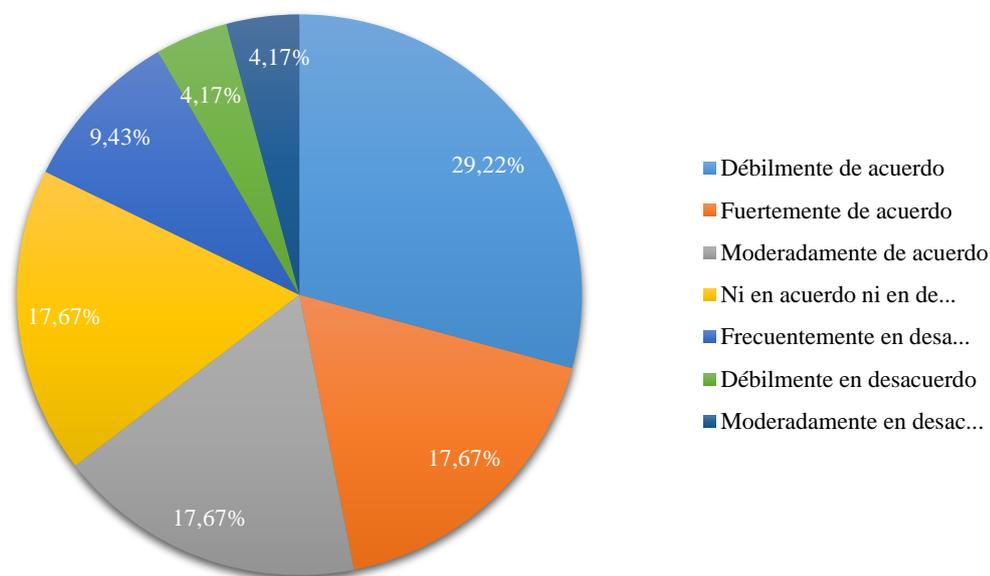


Figura 13. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018  
Imagen elaborada por la investigadora.

**Interpretación:**

El 4,17% de la población investigada coincide en encontrarse débilmente en desacuerdo con percibir los problemas de la organización como propios.

Otro 4,17% de las personas están moderadamente en desacuerdo; este desacuerdo podría deberse a que no existe una comunicación clara de las metas, expectativas y resultados que se esperan del colaborador o de los distintos departamentos.

En primer plano se recomienda construir una fuerte cultura de trabajo en equipo, los mecanismos pueden ser diferentes, pero sugerimos que se dicten técnicas de trabajo en equipo. Si la empresa fomenta trabajo en equipo; la motivación de las personas para trabajar juntos crece, al mismo tiempo que los niveles de compromiso aumentan.

Además, se plantea que la dirección cree una estrategia que permita comunicar claramente las metas, expectativas y resultados de preferencia que sea mensual; ya que, si un colaborador desarrolla sentido de propiedad defenderá los intereses de la empresa a costa de todo, al mismo tiempo que se evita rumores que confundan y generen inconformidad e inseguridad.

Pregunta 10. **Siento la obligación de permanecer en mi trabajo actual**

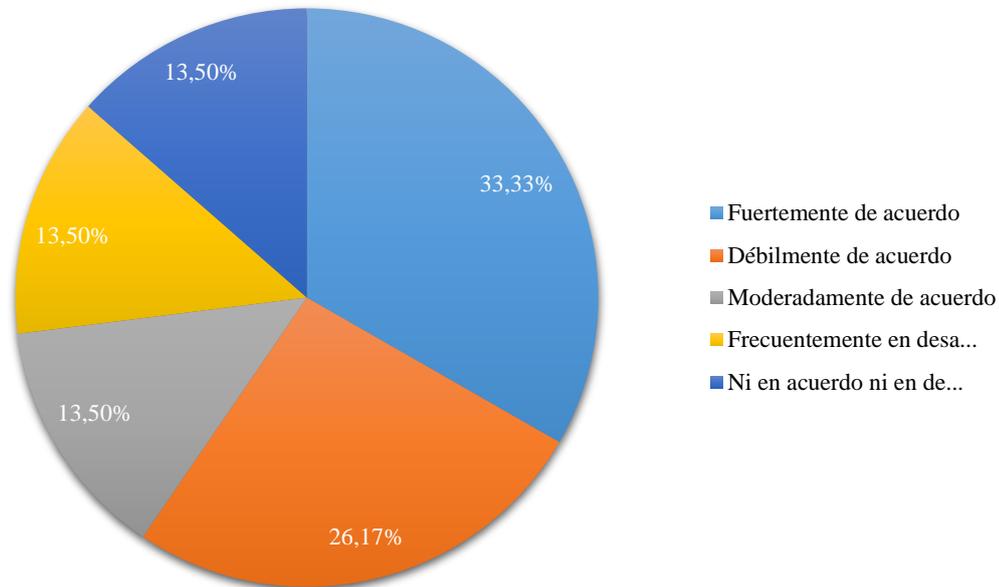


Figura 14. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018  
Imagen elaborada por la investigadora.

**Interpretación:**

El 13,50% de las personas investigadas precisan que están frecuentemente en desacuerdo en sentir la obligación de permanecer en su trabajo actual; este grupo de individuos podrían discrepar al respecto porque al tomar la decisión de desvincularse la mayor parte lo hace por decisión propia.

Un similar 13,50% de las personas evaluadas señalan estar ni en acuerdo ni en desacuerdo; es decir, estas personas mantienen un perfil neutral.

Como podemos constatar, el sentimiento de obligación por quedarse en la institución depende ciento por ciento de la voluntad y de razones personales de los trabajadores. Es por ello que se propone establecer un plan de acción destinado a identificar los motivos que podrían ser causantes en el deseo de desvincularse de la institución, para así, trabajar en dichos aspectos. Asimismo, se plantea estructurar charlas participativas que potencien el compromiso y el deseo de pertenencia de los trabajadores.

**Pregunta 11. Me siento obligado a permanecer en mi trabajo actual**

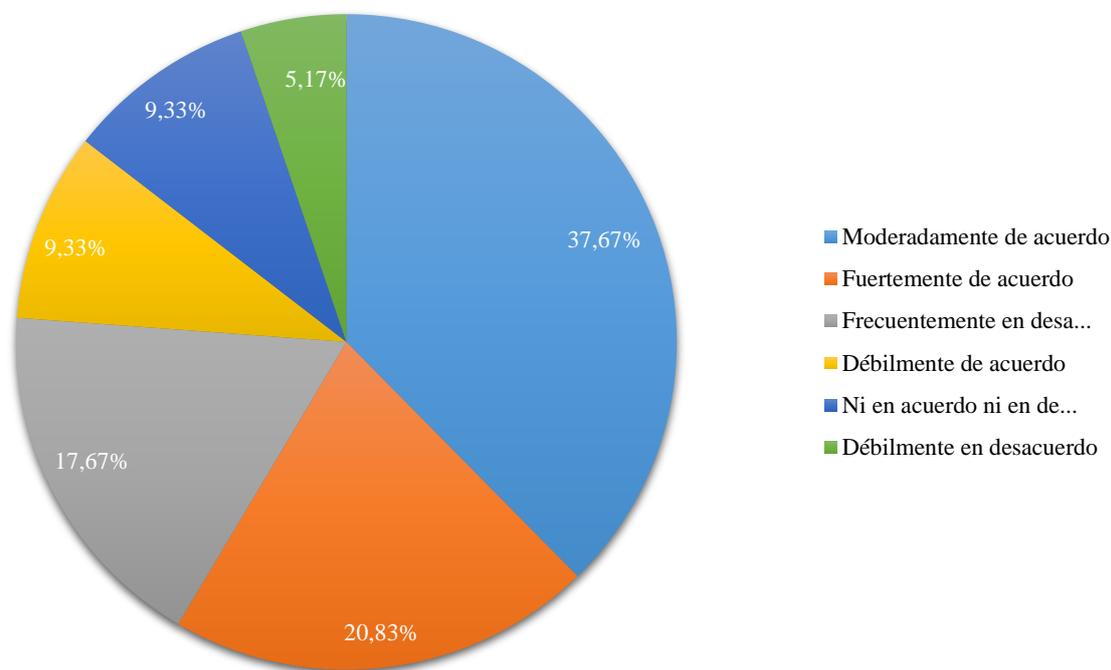


Figura 15. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018  
Imagen elaborada por la investigadora.

**Interpretación:**

El 9,33% de las personas investigadas exponen encontrarse ni en acuerdo ni en desacuerdo en sentir que los están obligando a permanecer en su trabajo actual. La neutralidad de este grupo de personas se podría deber a que existen diferentes causas por la que los empleados deciden continuar en la empresa (*clima laboral, beneficios, capacitación, etc.*), incluso el sentir presiones familiares y económicas.

El 5,17% de las personas señalan estar débilmente en desacuerdo; este grupo de personas indica que el motivo de su permanencia en la institución se debe a que existe un contrato al que respetan y se deben.

Se propone implementar programas de planificación familiar y financiera que fomenten el grado de pertenencia de los trabajadores con la organización, contar con educación financiera y buenas relaciones familiares determinará el bienestar socio laboral de las personas.

**Pregunta 12. Esta organización significa mucho para mí, en lo personal**

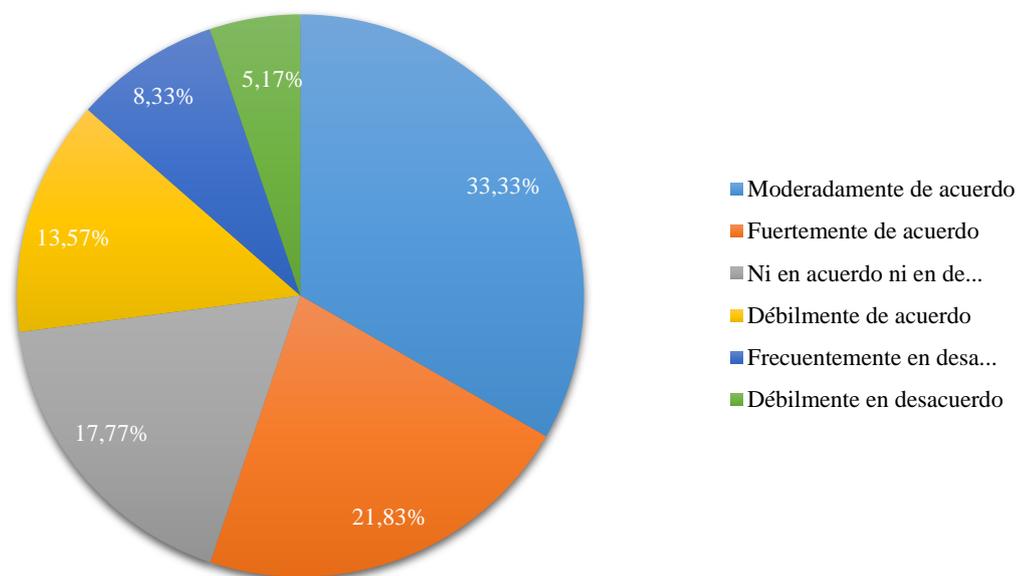


Figura 16. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018  
Imagen elaborada por la investigadora.

**Interpretación:**

El 8,33% de las personas investigadas precisan estar frecuentemente en desacuerdo en que la empresa significa mucho para ellos.

Otro 5,17% de las personas afirman estar débilmente en desacuerdo en que la empresa significa mucho para ellos; estos datos podrían deberse a que este grupo de personas perciben que la institución no está haciendo algo por ellos o ante una inconformidad con la gestión que realizan los líderes en sus departamentos.

En consecuencia, se propone la implementación de una metodología de selección de personal por competencias que permita escoger e indagar sobre candidatos que posean habilidades y destrezas propias de un líder. Por otro lado, existe la necesidad de recomendar sesiones de coaching de liderazgo que promueva un cambio de comportamiento sostenido, para de ese modo transformar la calidad de vida laboral de los líderes y sus seguidores.

Una vez que se tomen en consideración las sugerencias mencionadas, el aprecio y la estima a nivel personal aumentarán.

**Pregunta 13. Le debo muchísimo a esta organización**

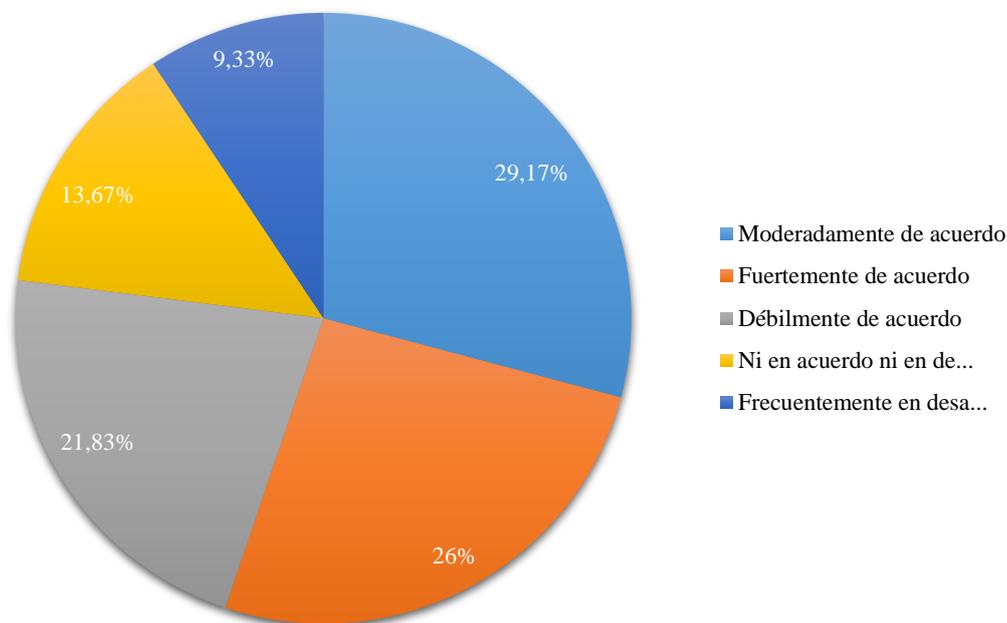


Figura 17. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018  
Imagen elaborada por la investigadora.

**Interpretación:**

El 13,67% de los investigados dicen encontrarse ni en acuerdo ni en desacuerdo acerca de que le deben muchísimo a la organización. Este grupo se muestran neutros al respecto del enunciado. Un 9,33% comenta encontrarse frecuentemente en desacuerdo acerca de que le deben muchísimo a la institución.

La propuesta que se sugiere para solventar la necesidad de involucrar a las personas con la organización implica una vez más, programar eventos integrativos y participativos; los cuales podrían ser organizados por los distintos departamentos, de tal forma que exista mayores vínculos entre todos los miembros. Ya una vez desarrolladas las sesiones que fueran necesarias se logrará conocer los puntos de vista que necesiten ser atendidos para alcanzar un compromiso efectivo. Una vez identificado los puntos por mejorar, es necesario establecer un plan de acción que permita mejorar los resultados arrojados en esta investigación.

**Pregunta 14. Me siento como parte de la familia en mi organización**

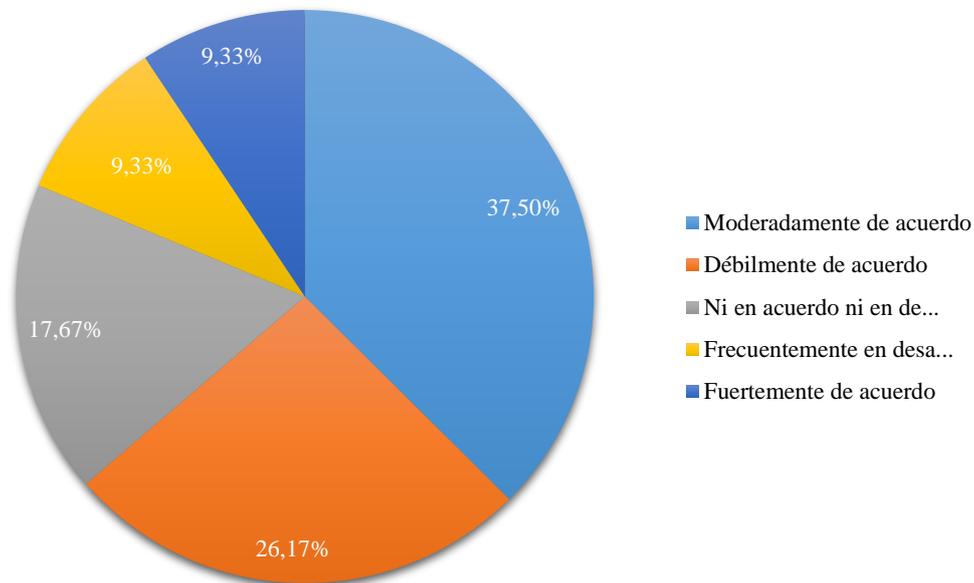


Figura 18. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018  
Imagen elaborada por la investigadora.

**Interpretación:**

El 17,67% de los investigados indican que se encuentran ni en acuerdo ni en desacuerdo acerca de sentirse como parte de la familia empresarial. Un 9,33% de las personas evaluadas manifiestan estar frecuentemente en desacuerdo al respecto de sentirse parte de la familia organizacional.

Una de las recomendaciones que se propone es difundir las metas y que éstas sean medibles y alcanzables, para ello es necesario que las personas conozcan todas las dificultades que atañan a las tareas. Conocer las fortalezas del equipo de trabajo facilitará el diseño y construcción de proyectos aún más factibles.

Asimismo, se sugiere planificar simposios, o sesiones dirigidas a mejorar la calidad de vida de los empleados; la flexibilidad laboral y la conciliación son elementos relevantes a la hora de gestionar un propicio compromiso empresarial.

**Pregunta 15. Siento un fuerte sentimiento de pertenecer a la organización**

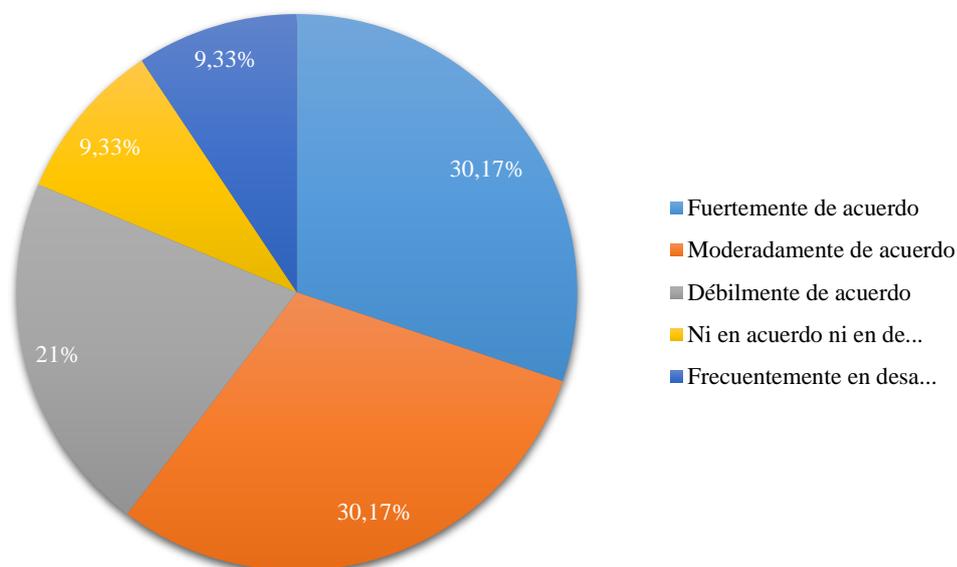


Figura 19. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018  
Imagen elaborada por la investigadora.

**Interpretación:**

El 9,33% de las personas investigadas afirman estar ni en acuerdo ni en desacuerdo en que sienten un fuerte sentimiento de pertenecer a la institución así mismo, un 9,33% explican que se encuentran frecuentemente en desacuerdo.

Se recomienda construir un programa orientado a fomentar el interés por conocer y llegar a identificar a cada uno de los miembros de la institución; valorar sus actitudes y conocer además aspectos de tipo personal beneficiará el sentido de pertenencia con la organización.

En esta situación es valioso estar al tanto de que la generación de vínculos al interior de la empresa equivale al ansiado sentido de pertenencia. Es posible conseguir la integración y mejorar los lazos de compañerismo con los distintos talleres recomendados o al realizar pequeños eventos por fechas especiales como navidad, cumpleaños, día del padre, día de la madre, etc. Y qué mejor, que hoy en día se lo puede hacer virtual, sin la necesidad de una gran inversión económica.

Pregunta 16. **Quiero quedarme en la organización, aunque sepa que puedo encontrar otro trabajo**

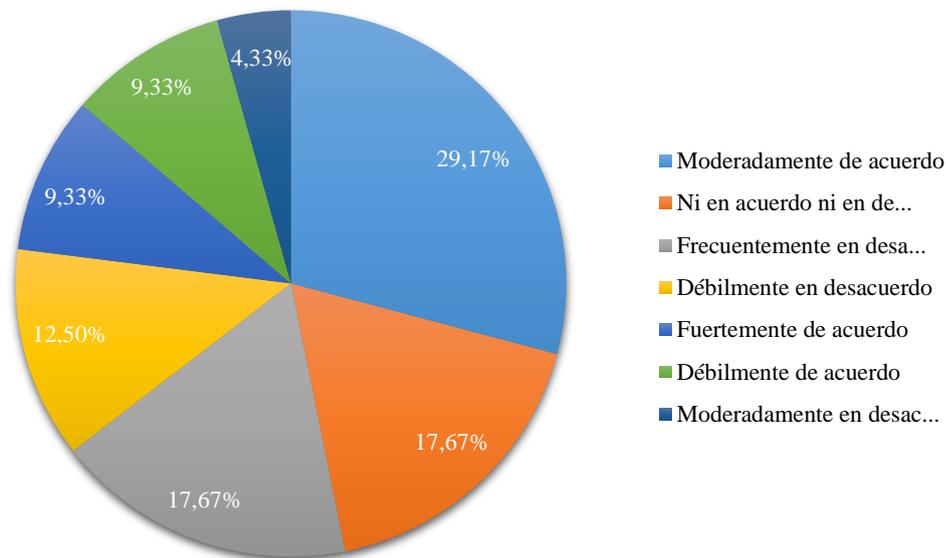


Figura 20. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018  
Imagen elaborada por la investigadora.

**Interpretación:**

El 17,67% de las personas evaluadas aseguran estar frecuentemente en desacuerdo en su deseo de permanecer en la organización, aun sabiendo que pueden encontrar otro lugar de trabajo. Este grupo de colaboradores podrían presentar este desacuerdo ya que no depende únicamente de saber que pueden encontrar fácilmente un lugar diferente para laborar; más bien esta decisión se basa en que hay múltiples factores que llegan a influir como, por ejemplo: mantener buenas relaciones con jefes, pares – compañeros y clientes, la estabilidad laboral y económica. El 12,50% de las personas dicen estar débilmente en desacuerdo en relación a este supuesto.

Se propone organizar un programa de relaciones interpersonales enfocado en la mejoría del clima laboral, el adiestramiento de los diferentes niveles estratégicos de la institución promoverá mayor compromiso por parte de las personas.

Finalmente se recomienda implementar una certificación conexas a la gestión del cambio, es vital instruir acerca de la importancia de abandonar la zona de confort para llegar a lugares inexplorados en los que se pueda aprender y reaprender.

**Pregunta 17. Sería muy difícil para mí en este momento dejar la organización, incluso si lo deseara**

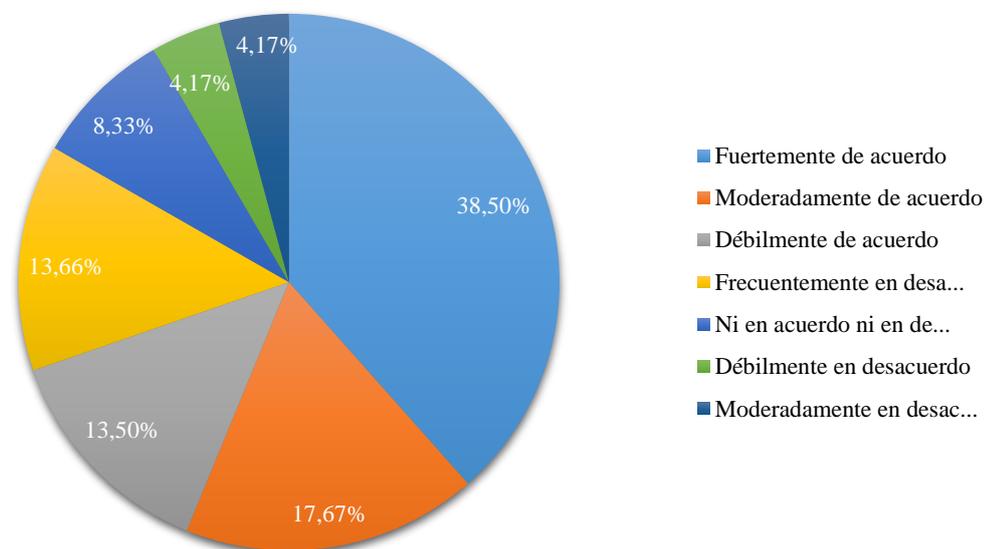


Figura 21. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018  
Imagen elaborada por la investigadora.

**Interpretación:**

Un 4,17% indica estar moderadamente en desacuerdo en que sería muy complicado dejar la organización en este momento.

El 13,66% de las personas investigadas afirman estar frecuentemente en desacuerdo en que sería muy difícil para ellos en este momento dejar la empresa, incluso deseándolo.

Con la finalidad de implicar y generar conciencia en los colaboradores se propone crear una cultura de autoformación; el conocimiento de los empleados es crucial por lo que es totalmente recomendable programar formaciones en función de las necesidades identificadas. Estas medidas acrecentarán el sentido de admiración y respeto que las personas tienen con la organización.

Es vital tomar en consideración que la Agencia de Promoción Económica ConQuito, cuenta con profesionales altamente capacitados quienes podrían ser los encargados de promover la formación de sus pares, sin la necesidad de generar más gastos a la institución.

### Pregunta 18. Siento cariño (afecto) por la organización

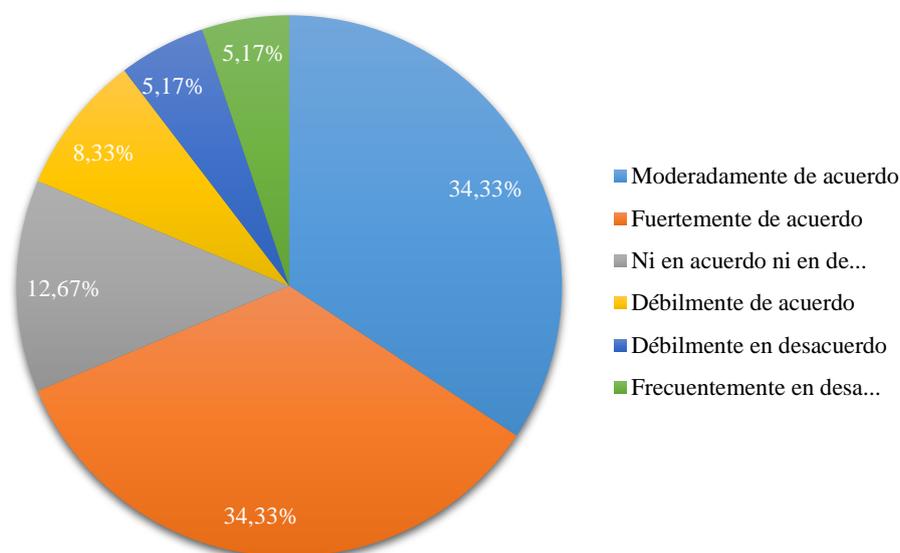


Figura 22. Cuestionario Organizacional de Allen y Meyer 2018  
Imagen elaborada por la investigadora.

#### Interpretación:

El 5,17% de las personas investigadas manifiestan que están débilmente en desacuerdo en profesar cariño (afecto) por su establecimiento de trabajo. Otro similar 5,17% de personas precisa encontrarse frecuentemente en desacuerdo acerca de que exista cariño para con su empresa.

Una vez identificadas las principales causas de los desacuerdos; proponemos implementar la transparencia como estrategia de comunicación interna, de esta manera se alcanzará a reducir el recelo profesional, la propagación de rumores y chismes de pasillo.

Además, se recomienda instaurar programas de reconocimiento interno que harán posible que las personas lleguen a sentirse más vinculadas con la organización, pues sienten que se retribuye el esfuerzo entregado.

Cuando las sugerencias propuestas llegan a ponerse en marcha la seguridad y autoestima de los colaboradores se afianzará. De esta forma se fomentará mayor compromiso con la organización.

### Test Grid Gerencial

El Test del Grid Gerencial fue aplicado a cuatro colaboradores denominados personas con cargo de confianza (anteriormente con el cargo: responsable / jefe) del Departamento de Desarrollo Empresarial e Innovación de ConQuito. A continuación, se presentan los resultados obtenidos una vez aplicado la herramienta.

Tabla 1.  
Resultados del Test Grid Gerencial

Subáreas	Interés por la tarea	Interés por las personas	Puntaje obtenido
Economía Popular y Solidaria (1 persona)	7	7	7.7
Agricultura Urbana Participativa (1 persona)	6	5	6.5
Emprendimiento (1 persona)	7	4	7.4
Innovación (1 persona)	8	5	8.5

“Fuente y elaboración propia”

En la tabla 2. Se refleja el estilo de liderazgo que corresponde a la subárea de Economía Popular y Solidaria; obteniendo un (7.7) lo que significa que tiene igual interés por la producción y por sus subordinados (**Líder Equilibrado o Participativo**).

Tabla 2.  
Estilo de liderazgo de la subárea de Economía Popular y Solidaria; (7.7) - Líder Equilibrado o Participativo

ALTO	9	1.9								
INTERÉS POR LAS PERSONAS	8	1.8								
	7	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7		
	6	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6		
	5	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5		
		4	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	
	3	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3		
		2	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	
	1	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1		
BAJO		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	BAJO	INTERÉS POR LA TAREA								ALTO

“Fuente y elaboración propia”

En la tabla 3. Se refleja el estilo de liderazgo que pertenece a la Subárea de Agricultura Urbana Participativa que obtuvo el puntaje de (6.5), esto significa que tiene mayor interés por la producción y poca importancia a los subordinados (**Líder Autocrático**).

Tabla 3.  
Estilo de liderazgo de la Subárea de Agricultura Urbana Participativa; (6.5) - Líder Autocrático

ALTO	9	1.9									
INTERÉS POR LAS PERSONAS	8	1.8									
	7	1.7									
	6	1.6									
	5	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5			
		4	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4		
	3	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3			
		2	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2		
	1	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1			
	BAJO		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	BAJO	INTERÉS POR LA TAREA							ALTO		

“Fuente y elaboración propia”

En la tabla 4. Se refleja el estilo de liderazgo que pertenece a la Subárea de Emprendimiento que obtuvo el puntaje de (7.4), esto significa que tiene mayor interés por la producción y poca importancia a los subordinados (**Líder Autocrático**).

Tabla 4.  
Estilo de liderazgo de la Subárea de Emprendimiento; (7.4) – Líder Autocrático

ALTO	9	1.9								
INTERÉS POR LAS PERSONAS	8	1.8								
	7	1.7								
	6	1.6								
	5	1.5								
	4	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4		
	3	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3		
	2	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2		
	1	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1		
	BAJO		1	2	3	4	5	6	7	8
	BAJO	INTERÉS POR LA TAREA								ALTO

“Fuente y elaboración propia”

En la tabla 5. Se refleja el estilo de liderazgo que pertenece a la Subárea de Innovación; que alcanzo un puntaje de (8.5), esto quiere decir que esta persona es un **(Líder Autocrático)**.

Tabla 5.  
Estilo de liderazgo de la Subárea de Innovación; (8.5) - Líder Autocrático

ALTO	9	1.9								
INTERÉS POR LAS PERSONAS	8	1.8								
	7	1.7								
	6	1.6								
	5	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5	
	4	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	
	3	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	
	2	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	
	1	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	
	BAJO		1	2	3	4	5	6	7	8
	BAJO	INTERÉS POR LA TAREA								ALTO

“Fuente y elaboración propia”

Los resultados presentados en las tablas 2; 3; 4 y 5 reflejan el predominio de dos estilos de liderazgo; el primero es el estilo de liderazgo autocrático que fue obtenido en tres oportunidades con las siguientes puntuaciones (6.5); (7.4); (8.5); y segundo el estilo de liderazgo equilibrado que alcanzó una puntuación de (7.7). Detallamos a continuación los resultados obtenidos en el Departamento de Desarrollo Empresarial e Innovación de ConQuito:

Tabla 6.  
**Resultados obtenidos en el Departamento de Desarrollo Empresarial e Innovación de ConQuito**

Subáreas	Interés por la tarea	Interés por las personas	Puntaje obtenido
Economía Popular y Solidaria (1 persona)	7	7	<b>Equilibrado</b>
Agricultura Urbana Participativa (1 persona)	6	5	<b>Autocrático</b>
Emprendimiento e Innovación (1 persona)	7	4	<b>Autocrático</b>
Emprendimiento e Innovación (1 persona)	8	5	<b>Autocrático</b>

“Fuente y elaboración propia”

En la tabla 6. Veremos reflejados dos estilos de liderazgo que prevalecen en el Departamento de Desarrollo Empresarial e Innovación de ConQuito. Una vez calificado e interpretado el cuestionario del Grid Gerencial se exponen los estilos de liderazgo que predomina. En tres ocasiones el resultado obtenido es el liderazgo autocrático; esto implica que las personas que tiene el rol de líder en las subáreas de Agricultura Urbana Participativa y Emprendimiento e Innovación, tiene mayor interés por la productividad, y demuestran poca importancia por los colaboradores. Por último, existe la presencia del liderazgo equilibrado, en la subárea de Economía Popular y Solidaria; este estilo, se caracteriza por que los jefes se ajustan al sistema y al ritmo placentero de trabajo, sin olvidar que los integrantes del equipo adoptan esta posición.

## **Capítulo tercero**

### **Marco Proposicional**

En este capítulo se realiza la propuesta de la autora de este trabajo, en relación con las variables de la investigación y la realidad de la organización indagada, para ello se propone la siguiente planeación:

#### **3.1 Planeación de la Propuesta**

##### **3.1.1 Objetivo General de la Propuesta**

Dar a conocer las distintas acciones que se podrían llevar a cabo para optimizar la cultura organizacional de la Agencia de Promoción Económica ConQuito; a través, del fortalecimiento de las habilidades de liderazgo y del compromiso organizacional de los colaboradores.

##### **3.1.2 Objetivos Específicos de la Propuesta**

Fortalecer habilidades de liderazgo en los líderes en las subáreas de Economía Popular y Solidaria; Agricultura Urbana Participativa y Emprendimiento e Innovación.

Optimizar el compromiso organizacional de los colaboradores de la Agencia de Promoción Económica ConQuito.

##### **3.1.3 Justificación de la Propuesta**

La principal labor se fundamenta en la creación de acciones orientadas a la consecución de los objetivos antes descritos, estas metas se relacionan directamente con la práctica efectiva de los estilos de liderazgo por parte de personas en cargos de jefaturas y con el logro del compromiso e identificación de los colaboradores para con su empresa. Para ejecutar el plan de acción se examinaron los resultados alcanzados en la presente investigación; luego de esto, se propone los estilos de liderazgo estratégicos que permitan generar un cambio efectivo a la hora de liderar a una o más personas, al mismo tiempo se planteará mecanismos que brinden soluciones respecto al compromiso de los colaboradores.

El estilo de liderazgo autocrático es una viva representación de dos de las tres subáreas del Departamento de Desarrollo Empresarial e Innovación de la Agencia de Promoción Económica ConQuito. El líder autocrático se caracteriza porque suele ejercer de forma totalitaria el poder y la toma de decisiones; por otro lado, su equipo de trabajo

nada más se dedica a acatar órdenes, sin tener la mínima posibilidad de proponer sus puntos de vista.

El plan de acción pretende lograr una gestión de liderazgo transformador, es decir, la persona líder deberá ser la encargada de guiar a todo el equipo hacia el cambio lo que, a su vez, influirá en el compromiso de estas personas con su subárea y por ende con la institución.

#### **3.1.4 Alcance de la Propuesta**

El alcance de la propuesta llega a los colaboradores que desempeñan cargos de nivel táctico, entre ellos: coordinadores y jefes (personas de confianza) y en general a todos los colaboradores para fomentar el compromiso organizacional.

#### **3.1.5 Restricciones de la Propuesta**

Al ser una institución pública- privada una de las principales restricciones podría ser de tipo presupuestario. Puesto que no hay un estándar de utilidades para usarlo como medida de mejora.

También es necesario considerar que en muchos de los casos las decisiones relacionadas con autorizaciones son tomadas por funcionarios elegidos cuya permanencia en su puesto es incierta.

#### **3.1.6 Lineamientos de la Propuesta**

- El plan de acción se desarrollará tomando en consideración aspectos relacionados al fortalecimiento de habilidades de liderazgo; además, de la generación de un compromiso organizacional saludable.
- La aplicación del plan de acción necesita ser revelado en la presentación de las competencias organizacionales transversales; por su puesto, las prácticas de los diferentes estilos de liderazgo representarán una evidencia más.
- Finalmente, la puesta en marcha del plan de acción constará de una continua evaluación semestral o anual, que permitirá identificar o detectar oportunidades de mejora tanto en el componente de liderazgo como en el del compromiso organizacional.

## 3.2 Propuesta de Plan de Acción

### 3.2.1 Diagnóstico y detección de necesidades

El plan de acción surge luego de haber levantado, estudiado y analizado la información recopilada en el actual trabajo de investigación. Las necesidades detectadas son:

#### **Estilos de liderazgo**

- Prácticas de gestión corporativa
- Prácticas de relaciones
- Prácticas de liderazgo personal.

#### **Compromiso Organizacional**

- Empoderamiento e identificación con la empresa
- Engagement
- Comunicación.

### 3.2.2 Estrategias

Las acciones correctivas propuestas a continuación se ajustan a las necesidades estratégicas detectadas en el trabajo de investigación; se plantea entonces:

- Participación de todos los colaboradores en los distintos programas organizados por talento humano; de ese modo se logrará involucrarlos aún más con la organización.
- Implementación de un sistema estratégico de plan carrera pues se ha comprobado que esta estrategia aumenta el compromiso y la productividad de los colaboradores.
- Charlas de actualización laboral que permitan asesorar acerca de los valores y tiempos a los que están sujetos debido a la vigente aparición de la reducción de la jornada laboral.
- Desarrollo de una cultura organizacional participativa en la que se alcance a integrar a todos los miembros de la organización, de ese modo, se generará una identidad organizacional colectiva.
- Desarrollo de calidez en las relaciones interpersonales de los distintos niveles estructurales de la organización, cultivar el respeto, la autonomía en la toma de decisiones, la equidad cuando surjan conflictos y la apertura al diálogo.

- Programa de relaciones interpersonales enfocado en mejorar el clima laboral, un adecuado ambiente de trabajo forja mayor engagement.
- Identificación de las causas de porque ciertos colaboradores ansían desvincularse de la institución.
- Programas de planificación familiar y financiera que aviven el sentido de pertenencia y seguridad de los trabajadores con la organización.
- Desarrollo de la metodología de selección de personal por competencias que permitirá escoger candidatos que posean habilidades y destrezas propias de un líder.
- Charlas orientadas a mejorar la calidad de vida de los empleados, entre otros aspectos se considerarán a la flexibilidad laboral y a la conciliación.
- Planificación de eventos en fechas especiales como; navidad, cumpleaños, día del padre, día de la madre, etc.
- Capacitaciones acerca de la importancia de la gestión del cambio, la zona de confort es sustituible y el objetivo del cambiar es llegar a lugares inexplorados en los que puedan vivir nuevas experiencias.
- Programa de reconocimiento interno: placas, salario emocional, capacitación, etc.

Dichas estrategias se sintetizan en las temáticas que a continuación se detallan:

### **Gestión empresarial**

Se ha estructurado el módulo (Gestión empresarial) que está orientado al fortalecimiento de la gestión organizacional, la duración que se contempla para su desarrollo es de 6 horas (2 días), y contiene temas trascendentes dirigidos a la optimización y productividad. Se recomienda que el taller sea ejecutado por centros especializados en formación y entrenamiento. Y estará dirigido para el departamento de Talento Humano, para los colaboradores con cargo de confianza. A continuación, se lo detalla:

Tabla 7.  
**Gestión empresarial**

Gestión empresarial
<b>Visión</b>
Relación entre estilos de liderazgo y el compromiso organizacional
<b>Gestión del cambio</b>
La zona de confort y la zona de aprendizaje
Inteligencia emocional
Manejo de conflictos
<b>Planificación</b>
Técnicas de organización
Organización de equipos
<b>Delegación</b>
Liderazgo situacional
Autonomía
Toma de decisiones
<b>Desarrollo y crecimiento</b>
Plan Carrera
Plan de sucesión
Promoción
<b>Normativa</b>
Regularizaciones laborales
Actualización del personal sobre la ley humanitaria
<b>Selección de Personal</b>
Metodología de selección de personal por competencias

“Fuente y elaboración propia”

### **Gestión de Cultura organizacional**

Se ha estructurado el módulo (Gestión de Cultura Organizacional) que está orientado a que el liderazgo, la comunicación asertiva y el aspecto socio laboral sean parte fundamental de la cultura organizacional de la Agencia de Promoción Económica ConQuito, la duración que se estima para su desarrollo es de 2 meses. Se recomienda que los distintos talleres sean ejecutados por especialistas en coaching. Y estará dirigido para todos los colaboradores. A continuación, se lo detalla:

## Relacionamiento / Comunicación

Se ha estructurado el módulo (Relacionamiento/Comunicación) que tiene la misión de mejorar la comunicación y las relaciones internas en la institución. A continuación, se lo detalla:

Tabla 8.  
**Relacionamiento / Comunicación**

Relacionamiento / Comunicación
<b>Asertividad</b>
La comunicación asertiva
Técnicas de comunicación asertiva
<b>Escucha activa</b>
El proceso de la escucha activa
Lenguaje no verbal
La retroalimentación
<b>Proximidad</b>
Trabajo en equipo
Relaciones interpersonales
<b>Empatía</b>
Emociones básicas
Autocontrol
Autoestima
Valores y principios

“Fuente y elaboración propia”

## Liderazgo

Se ha estructurado el módulo (Liderazgo) con el objetivo de fortalecer el tipo de liderazgo que se ejercerá en la organización; y a su vez, el compromiso organizacional con el área y con la institución. A continuación, se lo detalla:

Tabla 9.  
**Liderazgo**

Liderazgo
<b>Programas de liderazgo</b>
Estilos de liderazgo
Liderando en tiempos difíciles
Liderando para el crecimiento
Liderando para el desempeño
Liderazgo y manejo de la comunicación
Coaching

“Fuente y elaboración propia”

## Socio laboral

Se ha estructurado el módulo (Socio laboral) el cual pretende mejorar las condiciones y la calidad de vida de los colaboradores, para que la satisfacción sea en todos los ámbitos: laboral, familiar y social. A continuación, se lo detalla:

Tabla 10.  
**Socio laboral**

Sociolaboral
<b>Educación financiera</b>
Importancia del ahorro programado
Movimiento e inversión de capitales
<b>Familia</b>
Planificación familiar
<b>Calidad de vida</b>
Planificación y uso del tiempo

“Fuente y elaboración propia”

### 3.3 Cronograma

Una vez detectadas las oportunidades de mejora; se estima que las distintas acciones que se deberían implementar tendrían un lapso de seis meses para llevarlas a cabo y también es necesario el seguimiento para así, garantizar que los resultados sean exitosos.

<b>Mes</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>
<b>Estrategias</b>						
Talleres de Gestión Empresarial	X					
Proyecto de plan de carrera, instaurar programas de reconocimiento interno	X					
Proyecto de identificación de las causas por las cuales algunos colaboradores ansían desvincularse de la institución		X				
Evaluación del Proyecto de identificación de causas por las cuales algunos colaboradores ansían desvincularse de la institución, e implementación de un plan de acción			X			
Talleres de Gestión de Cultura Organizacional				X	X	
Evaluación de resultados						X

## Conclusiones

Uno de los objetivos de la presente investigación fue recopilar información de fuentes confiables sobre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional; lo cual se cumplió de manera satisfactoria.

Otro de los objetivos planteados fue analizar los estilos de liderazgo de la dirección, para ello se definió una muestra de cuatro colaboradores denominados con cargo de confianza que forman parte del Departamento de Desarrollo Empresarial e Innovación de ConQuito.

Una vez, interpretados los resultados del Test Grid Gerencial se determina que tres personas presentan: un liderazgo autocrático; es decir tienen mayor interés por la productividad y demuestran poca importancia por los colaboradores. Y una persona presenta un liderazgo equilibrado; es decir, que se ajusta al sistema y al ritmo placentero de trabajo, sin olvidarse de los integrantes del equipo.

Al interpretar los resultados del compromiso organizacional, se tomó en consideración una muestra de veinte y cuatro colaboradores del Departamento de Desarrollo Empresarial e Innovación de ConQuito.

Una vez analizados los resultados se concluye que más del 50% de los colaboradores se sienten comprometidos con la institución, pero sí se evidenció un mínimo porcentaje que no.

Se propuso un plan de acción con la finalidad de promover los estilos de liderazgo que deberían adoptarse en cada uno de los departamentos, para elevar el compromiso organizacional, en función a los distintos aspectos que se evidenciaron con la aplicación de los instrumentos de evaluación.

De acuerdo a los estudios teóricos citados en la investigación, los agentes de cambio en las organizaciones y los llamados a generar mayor compromiso en los colaboradores, son los líderes. También se menciona que, los factores que influyen en el compromiso organizacional, son las características organizacionales: entre las que resalta el liderazgo.

Por tal razón, se concluye que si existe una incidencia entre el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. El estilo de Liderazgo estudiado en la Agencia de Promoción Económica ConQuito que genera mayor compromiso organizacional en los colaboradores, es el Estilo Equilibrado.

El Cuestionario de Compromiso Organizacional, también comprende algunos aspectos relacionados con el clima laboral como; libertad profesional, reconocimiento, remuneración, competitividad, comunicación y participación.

Aspectos que también fueron tomados en consideración para la elaboración del plan de acción.

Es importante tomar en consideración que los instrumentos de evaluación fueron llevados a cabo de forma virtual; ya que, nos encontramos en Pandemia (Covid 19) y de una u otra forma; tal vez, esta situación influyó en las respuestas de los evaluados, puesto que sobre el aspecto laboral surgieron distintas medidas para precautelar el bienestar de los trabajadores y la sostenibilidad de las organizaciones.

Al encontrarnos en una situación nueva y con efectos muy críticos a nivel mundial, conllevó emociones como: la angustia, el estrés, la preocupación a las cuales se suman el desconocimiento e incertidumbre sobre las medidas que la Institución iba a implementar.

## Recomendaciones

De acuerdo a los aportes científicos citados en el presente trabajo investigativo, es recomendable promover el estilo de liderazgo participativo; ya que, genera mayor unión entre los miembros del equipo, mayor motivación y compromiso y por ende se tiene mayor efectividad en el desempeño.

Asimismo, se considera oportuno adecuar los procesos futuros de reclutamiento y selección hacia la búsqueda de líderes que muestren tener perfiles afines con las características de los líderes participativos, que además sean capaces de potenciar el talento y dar reconocimiento permanente a las labores de sus subordinados.

De acuerdo a los resultados de la investigación, las acciones orientadas a incrementar el compromiso organizacional en base al desarrollo del estilo de liderazgo participativo, en los colaboradores de la Agencia de Promoción Económica ConQuito comprenden; desarrollar habilidades de comunicación efectiva, promover una cultura organizacional participativa enfocada al trabajo en equipo, calidad en las relaciones interpersonales, reconocimientos, implementar un plan carrera, entre otras.

Llevar a cabo el plan de acción propuesto; que abarca la Gestión Empresarial y la Gestión de Cultura Organizacional, 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.

Una vez finalizado el plan de acción, se debería llevar a cabo una evaluación sistémica para identificar los resultados de la propuesta planteada. Entre los factores a evaluar estarían: el compromiso organizacional, los estilos de liderazgo y el clima laboral.

Por la situación de la Pandemia (Covid 19) que estamos atravesando, se realizaron distintos ajustes a las normativas laborales, por esa razón y sobre todo para evitar incertidumbre en los colaboradores, se tomó en consideración dentro del plan de acción, brindar charlas de actualización de la normativa laboral vigente.



## Lista de referencias

- Alicia, Omar, y Florencia Alicia. 2008. "Valores personales y compromiso organizacional" 13 (2): 21. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29213210.pdf>.
- Armas, Mercedes Aguilar, y Milagros Morales Saavedra. 2015. "Estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios". *Revista de Psicología / Journal of Psychology* 9 (marzo): 81–91.
- Ayensa, Emma, y Leonor Gonzáles. 2007. "Definición, Antecedentes y Consecuencias del Compromiso Organizativo", 20. file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-Definicion Antecedentes y Consecuencias Del CompromisoO-2234965.pdf.
- Chirinos, Daniela, y Josefina Vela. 2017. "Compromiso organizacional en colaboradores de empresas nacionales y trasnacionales de Lima Metropolitana". Perú: Universidad San Ignacio de Loyola. [http://200.37.102.150/bitstream/USIL/2856/1/2017\\_Chirinos\\_Compromiso-organizacional-en-colaboradores.pdf](http://200.37.102.150/bitstream/USIL/2856/1/2017_Chirinos_Compromiso-organizacional-en-colaboradores.pdf).
- Contreras, Francoise, y David Barbosa. 2013. "Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional". *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 14. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>.
- Dailey, Robert. 2002. *Comportamiento Organizacional*.
- Fernández, María Cristina, y Nelson Quintero. 2017. "Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos". *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, n° 77: 56–74. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>.
- Figuroa, Martha. 2012. "Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario". *Centro de Desarrollo de las Ciencias Sociales y Humanísticas en Salud*, 16. <http://scielo.sld.cu/pdf/hmc/v12n3/hmc10312.pdf>.
- Flores, Brenda, y Ame Pujadas. 2018. "El compromiso organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho." Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/1931/TFCE-04-09.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Ganga, Francisco, y Erwin Navarrete. 2013. "Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización" 19 (1): 27. <https://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>.
- García-Solarte, Monica. 2015. "Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales". *Entramado* 11 (1): 60–79. doi:10.18041/entramado.2015v11n1.21111.
- Gardner, John W, y Jorge Torres Zavaleta. 1991. *El Liderazgo*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- Konopaske Robert, Ivancevich John, Matteson Michael. 2012. *Comportamiento Organizacional*. S.l.: McGraw Hill.
- Lapo, María del Carmen, y Mariella Jácome. 2015. "El Liderazgo y su Evolución Histórica" 9 (Edición No. 36): 11–16. file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoYSuEvolucionHistorica-6419728.pdf.
- Lussier, Robert N, y Christopher F Achua. 2002. *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Thomson.

- Martín, Angélica, Diana Estepa, Yeimy López, y María Constanza Aguilar Bustamante. 2012. “Significados de liderazgo que construyen los miembros de una empresa de seguridad privada de la ciudad de Bogotá”. Colombia: Universidad Santo Tomás.  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3225/Estepadiana2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Melo, Norma Pedraza, Jesús Lavín Verástegui, Gerardo Delgado Rivas, y Idolina Bernal González. 2015. “Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México)”. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* 23 (1): 251–65.
- Newstrom, John W., y Keith Davis. 2000. *Organizational behavior: human behavior at work*. 10th ed. McGraw-Hill series in management. Boston, Mass: McGraw-Hill Companies.
- Newstrom, John W, Martha Patricia Guzmán Brito, Miguel Angel Sánchez Carrión, y Adolfo Deras Quiñones. 2007. *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ojeda, Diana. 2016. “Los estilos de liderazgo y el nivel de satisfacción laboral en la Casa de la Cultura Ecuatoriana. Matriz Quito”. Ecuador: Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7437/1/T-UCE-0007-375i.pdf>.
- Omar, Alicia. 2008. “Personal values and organizational commitment”. *Enseñanza e Investigación en Psicología* 13 (2): 21.
- Palomo Vadillo, María Teresa. 2013. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC Editorial.
- Peña, Maricela, Guadalupe Díaz, Adriana Chávez, y Cesar Sánchez. 2016. “El Compromiso Organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas”. *Revista Internacional Administración & Finanzas* 9 (5): 11. <file:///C:/Users/hp/Downloads/Riaf-V9N5-2016-7.pdf>.
- Phillips, Jack J, Emili Atmetlla, y Jac Fitz-Enz. 2006. *Invertir en el capital humano: estrategias para no gastar demasiado -- o demasiado poco*. Barcelona: Deusto : Planeta DeAgostini.
- Reza, Mayorie. 2018. “El Estrés Laboral y su influencia en el Compromiso Organizacional del personal de planta del Consorcio Abrus – Havoc en el año 2017”. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.  
[http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14657/Disertaci%  
 c3%93N%20-%20Mayorie%20Alexandra%20Reza%20Quirola.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14657/Disertaci%c3%93N%20-%20Mayorie%20Alexandra%20Reza%20Quirola.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. 1997. *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*. 7ma ed. México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rocha, Mariana, y Mario Böhr. 2004. “Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad”. *Universidad Católica Boliviana “San Pablo”*, 7. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v2n1/v2n1a8.pdf>.

- Sánchez, Isabel. 2013. "Compromiso laboral y estrés en los empleados de bancos y cajas". *Pecunia*, 85–100. file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-CompromisoLaboralYEstresEnLosEmpleadosDeBancosYCaj-4765558.pdf.
- Soberanes, Lucía Teresa, y Abel de la Fuente. 2009. "El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones", n° 9: 8.  
[https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_GestEmp/lucia\\_sob/2.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf).
- Vadillo, María Teresa Palomo. 2013. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC Editorial.
- Zayas-Agüero, Pedro Manuel, y Rafael Antonio Báez-Santana. 2016. "Evaluación del compromiso organizacional en una distribuidora mayorista". *Ciencias Holguín* 22 (2): 1–12.



## Anexos

### Anexo 1: Me quedo en la organización porque siento que he dado mucho de mí

Tabla 11.

#### Me quedo en la organización porque siento que he dado mucho de mí

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Moderadamente de acuerdo	7	29.17
Fuertemente de acuerdo	6	25
Ni en acuerdo ni en de...	3	13.5
Débilmente en desacuerdo	3	13.5
Frecuentemente en desa...	2	8.33
Débilmente de acuerdo	1	5.25
Moderadamente en desac...	1	5.25

“Fuente y elaboración propia”

### Anexo 2: Me quedo en la organización porque siento que es lo correcto

Tabla 12.

#### Me quedo en la organización porque siento que es lo correcto

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Moderadamente de acuerdo	7	29.17
Ni en acuerdo ni en de...	4	16.67
Fuertemente de acuerdo	4	16.67
Débilmente de acuerdo	4	16.67
Frecuentemente en desa...	2	8.33
Débilmente en desacuerdo	1	4.17

“Fuente y elaboración propia”

## Anexo 3: Gran parte de mi vida sería afectada si decidiera renunciar en este momento

Tabla 13.  
**Gran parte de mi vida sería afectada si decidiera renunciar en este momento**

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Moderadamente de acuerdo	7	29.23
Fuertemente de acuerdo	6	25
Ni en acuerdo ni en de...	3	13.5
Débilmente de acuerdo	3	13.5
Frecuentemente en desa...	3	13.5
Débilmente en desacuerdo	1	5.27

“Fuente y elaboración propia”

Anexo 4: Pertener a mi organización en este momento es un asunto tanto de necesidad  
 como de deseo

Tabla 14.  
**Pertener a mi organización en este momento es un asunto tanto de necesidad como de  
 deseo**

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Fuertemente de acuerdo	9	37.54
Moderadamente de acuerdo	5	20.87
Débilmente en desacuerdo	2	9.33
Débilmente de acuerdo	2	9.33
Ni en acuerdo ni en de...	2	9.33
Moderadamente en desac...	2	9.33
Frecuentemente en desa...	1	4.27

“Fuente y elaboración propia”

Anexo 5: Si renunciara a mi organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas en otra empresa

Tabla 15.  
Si renunciara a mi organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas en otra empresa

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Débilmente en desacuerdo	4	17.47
Débilmente de acuerdo	4	17.47
Fuertemente de acuerdo	4	17.47
Moderadamente de acuerdo	4	17.47
Frecuentemente en desa...	4	17.47
Moderadamente en desac...	2	8.38
Ni en acuerdo ni en de...	1	4.27

“Fuente y elaboración propia”

Anexo 6: Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización

Tabla 16.  
Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Moderadamente de acuerdo	6	25
Débilmente de acuerdo	4	17.77
Frecuentemente en desa...	4	17.77
Fuertemente de acuerdo	3	14.47
Débilmente en desacuerdo	2	8.33
Ni en acuerdo ni en de...	2	8.33
Moderadamente en desac...	2	8.33

“Fuente y elaboración propia”

## Anexo 7: Me sentiría culpable si renunciará a mi organización en este momento

Tabla 17.

**Me sentiría culpable si renunciará a mi organización en este momento**

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Moderadamente de acuerdo	6	25
Débilmente de acuerdo	5	21.83
Frecuentemente en desa...	5	21.83
Moderadamente en desac...	3	13.5
Ni en acuerdo ni en de...	3	13.5
Fuertemente de acuerdo	1	4.34

“Fuente y elaboración propia”

## Anexo 8: Esta organización merece mi lealtad

Tabla 18.

**Esta organización merece mi lealtad**

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Fuertemente de acuerdo	8	35.33
Moderadamente de acuerdo	6	27.35
Débilmente de acuerdo	2	9.33
Ni en acuerdo ni en de...	2	9.33
Frecuentemente en desa...	2	9.33
Moderadamente en desac...	2	9.33

“Fuente y elaboración propia”

## Anexo 9: Realmente siento los problemas de mi organización como propios

Tabla 19.

**Realmente siento los problemas de mi organización como propios**

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Débilmente de acuerdo	7	29.22
Fuertemente de acuerdo	4	17.67
Moderadamente de acuerdo	4	17.67
Ni en acuerdo ni en de...	4	17.67
Frecuentemente en desa...	2	9.43
Débilmente en desacuerdo	1	4.17
Moderadamente en desac...	1	4.17

“Fuente y elaboración propia”

## Anexo 10: Siento la obligación de permanecer en mi trabajo actual

Tabla 20.

**Siento la obligación de permanecer en mi trabajo actual**

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Fuertemente de acuerdo	8	33.33
Débilmente de acuerdo	6	26
Moderadamente de acuerdo	3	13.5
Frecuentemente en desa...	3	13.5
Ni en acuerdo ni en de...	3	13.5

“Fuente y elaboración propia”

## Anexo 11: Me siento obligado a permanecer en mi trabajo actual

Tabla 21.

**Me siento obligado a permanecer en mi trabajo actual**

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Moderadamente de acuerdo	9	37.67
Fuertemente de acuerdo	5	20.83
Frecuentemente en desa...	4	17.67
Débilmente de acuerdo	2	9.33
Ni en acuerdo ni en de...	2	9.33
Débilmente en desacuerdo	1	5.17

“Fuente y elaboración propia”

## Anexo 12: Esta organización significa mucho para mí, en lo personal

Tabla 22.

**Esta organización significa mucho para mí, en lo personal**

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Moderadamente de acuerdo	8	33.33
Fuertemente de acuerdo	5	21.83
Ni en acuerdo ni en de...	4	17.77
Débilmente de acuerdo	3	13.57
Frecuentemente en desa...	2	8.33
Débilmente en desacuerdo	1	5.17

“Fuente y elaboración propia”

## Anexo 13: Le debo muchísimo a esta organización

Tabla 23.  
**Le debo muchísimo a esta organización**

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Moderadamente de acuerdo	7	29.17
Fuertemente de acuerdo	6	26
Débilmente de acuerdo	5	21.83
Ni en acuerdo ni en de...	3	13.67
Frecuentemente en desa...	2	9.33

“Fuente y elaboración propia”

## Anexo 14: Me siento como parte de la familia en mi organización

Tabla 24.  
**Me siento como parte de la familia en mi organización**

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Moderadamente de acuerdo	9	37.5
Débilmente de acuerdo	6	26,17
Ni en acuerdo ni en de...	4	17.67
Frecuentemente en desa...	2	9.33
Fuertemente de acuerdo	2	9.33

“Fuente y elaboración propia”

## Anexo 15: Siento un fuerte sentimiento de pertenecer a la organización

Tabla 25.

**Siento un fuerte sentimiento de pertenecer a la organización**

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Fuertemente de acuerdo	7	30.17
Moderadamente de acuerdo	7	30.17
Débilmente de acuerdo	5	21
Ni en acuerdo ni en de...	2	9.33
Frecuentemente en desa...	2	9.33

“Fuente y elaboración propia”

## Anexo 16: Quiero quedarme en la organización, aunque sepa que puedo encontrar otro trabajo

Tabla 26.

**Quiero quedarme en la organización, aunque sepa que puedo encontrar otro trabajo**

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Moderadamente de acuerdo	7	29.17
Ni en acuerdo ni en de...	4	17.67
Frecuentemente en desa...	4	17.67
Débilmente en desacuerdo	3	12.5
Fuertemente de acuerdo	2	9.33
Débilmente de acuerdo	2	9.33
Moderadamente en desac...	1	4.33

“Fuente y elaboración propia”

Anexo 17: Sería muy difícil para mí en este momento dejar la organización, incluso si lo deseara

Tabla 27.  
Sería muy difícil para mí en este momento dejar la organización, incluso si lo deseara

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Fuertemente de acuerdo	9	38.5
Moderadamente de acuerdo	4	17.67
Débilmente de acuerdo	3	13.5
Frecuentemente en desa...	3	13.66
Ni en acuerdo ni en de...	2	8.33
Débilmente en desacuerdo	1	4.17
Moderadamente en desac...	1	4.17

“Fuente y elaboración propia”

Anexo 18: Siento cariño (afecto) por la organización

Tabla 28.  
Siento cariño (afecto) por la organización

Valor	Frecuencia	Porcentaje
Moderadamente de acuerdo	8	34.33
Fuertemente de acuerdo	8	34.33
Ni en acuerdo ni en de...	3	12.67
Débilmente de acuerdo	2	8.33
Débilmente en desacuerdo	1	5.17
Frecuentemente en desa...	1	5.17

“Fuente y elaboración propia”