

UNIVERSIDAD ADVENTISTA DE CHILE
Facultad de Ciencias de la Salud Psicología
Licenciatura en Psicología

UNIVERSIDAD
ADVENTISTA
DE CHILE



ESTILOS DE LIDERAZGO Y ENGAGEMENT EN LAS
ORGANIZACIONES PERTENECIENTES A LA
CÁMARA DE COMERCIO DE CHILLÁN

TRABAJO FINAL INTEGRADOR
Presentado en cumplimiento parcial
de los requisitos para optar al título
de Psicólogo y al grado de
Licenciado en Psicología

Por:
Diego Andrés Romero Sanhueza
Daniela Alexandra Vásquez Rodríguez

Profesor Guía: Marcelo Oliva Abusleme Asesor

Chillán, Chile, noviembre de 2017

RESUMEN

Las organizaciones de comercio hoy en día tienen como desafío el plasmar un enfoque biopsicosocial, es por esto que para tener éxito en este intento requiere de un estilo de liderazgo y también de un nivel de engagement determinado, en esta investigación conoceremos estas dos variables. El objetivo de esta investigación fue analizar la relación entre los estilos de liderazgo ejercidos por las jefaturas asociadas a la Cámara de Comercio de Chillán y el engagement declarado por los trabajadores de estas mismas, mediante un diseño descriptivo – transversal correlacional en una muestra de 104 individuos contratados por las organizaciones pertenecientes a la Cámara de Comercio de la ciudad de Chillán. La recolección de la información se realizó a través de cuestionarios de liderazgo situacional y engagement evaluado con la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. Dentro de los resultados cabe destacar que los estilos de liderazgo directivo, persuasivo fueron predominantes e incluso los únicos con los cuales se identificaron las jefaturas, respecto a engagement hubo un predominio el nivel alto, y en términos generales, los resultados permiten concluir que no existe una correlación significativa en cuanto al estilo de liderazgo de las jefaturas y el nivel de engagement de los colaboradores de las empresas de la Cámara de Comercio de Chillán.

Palabras clave: Cámara de comercio; colaboradores; engagement; jefaturas; liderazgo.

DEDICATORIA

A mis padres Marcelo y María.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. A León

Porque sin saberlo en momentos difíciles te acercabas solo con ganas de jugar, te amo mi amigo canino

Diego Romero Sanhueza

A mi madre, por ser mi apoyo incondicional, por creer y confiar en mí en todo momento, por estar en cada etapa importante de mi vida, por la preocupación constante y por tener siempre la fortaleza de salir adelante sin importar los obstáculos. Gracias a tu esfuerzo y tenacidad hoy cumplo mi meta.

A mi abuela y tías, que todos los días me entregan el impulso para cumplir mis metas y objetivos.

A mis amigas y amigos, que me han apoyado de una manera distinta, pero no menos importante.

Finalmente, a mi pololo, porque a pesar de la distancia has sido un apoyo fundamental. Gracias por tu preocupación, por escucharme en los momentos difíciles y por cada muestra de cariño que tienes siempre hacía a mí.

Daniela Vásquez Rodríguez

RECONOCIMIENTOS

Nos gustaría que estas líneas sirvieran para expresar nuestro más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización de la presente investigación, en especial a nuestro profesor guía Psicólogo, Mag. Marcelo Oliva Abusleme y a nuestro asesor metodológico Dr ©. Javier Hernández González, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma, pero sobre todo por la motivación y el apoyo a lo largo de este año.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE ABREVIATURAS	viii
Capítulo	
I ANTECEDENTES Y NATURALEZA DEL ESTUDIO	9
Introducción y planteamiento del problema.....	9
Objetivos	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos.....	11
Justificación	11
Pregunta problema	12
Hipótesis	13
Hipótesis general	13
Hipótesis nula	13
Delimitaciones del estudio	13
Limitaciones del estudio	13
Definiciones de términos	14
II MARCO TEÓRICO	15
Liderazgo	15
Conceptos generales del liderazgo	15
Factores que inciden en el liderazgo.....	23
Efectos y consecuencias del liderazgo.....	27
Engagement.....	30
Conceptos generales del engagement	30
Factores que inciden en el engagement.	32
Consecuencias de los factores que inciden en el Engagement	36
Liderazgo y engagement	37
III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41
Tipo de investigación y diseño.....	41
Población y muestra.....	41
Instrumentos de recolección de datos	42
Procedimientos de recolección de datos	44
IV PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	46
V DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	54

Discusión.....	54
Conclusión	55
LISTA DE REFERENCIAS	57

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de preguntas	42
Tabla 2. Dimensiones de vigor, dedicación y absorción.....	43
Tabla 3. Nivel de engagement segun puntaje obtenido.....	44
Tabla 4. Puntajes de fiabilidad.....	45
Tabla 5. Distribución de las encuestas aplicadas	46
Tabla 6. Frecuencias de Estilos de Liderazgos Dominantes	47
Tabla 7. Estilo de liderazgo por empresa	48
Tabla 8. Promedios por dimensión y promedio total.	48
Tabla 9. Respuestas de colaboradores (as) por categorías de Uwes.	49
Tabla 10. Prueba de Chi Cuadrado.	50
Tabla 11. Prueba de normalidad.....	51
Tabla 12. Prueba de Kruskal – Wallis.....	52
Tabla 13. Significancia de prueba Kruskal –Wallis.....	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de expectativas	35
Figura 2. Total de instrumentos realizados a las organizaciones.	50

LISTA DE ABREVIATURAS

CMP: Cuestionario del colega menos preferido.

GEFES: Gestores de felicidad.

INE: Instituto nacional de estadísticas.

NIIF: Normas internacionales de la información financiera.

PIB: Producto interno bruto.

SCIAN: Sistema de calificación industrial de América del Norte.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura.

UWES: Escala de compromiso laboral de Utrecht.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES Y NATURALEZA DEL ESTUDIO

Introducción y planteamiento del problema

Entendiendo las industrias culturales y creativas como “aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial” (Unesco, 2012, p. 45), podemos decir que el comercio impacta fuertemente en la cultura nacional y que muchas de las actividades diarias de los individuos se relacionan al comercio.

Según rama de actividad económica, el total de personas ocupadas en el país equivale a 7.564.350, de las cuales 1.547.290 trabaja en Comercio (20,5%); 842.400 en Industria Manufacturera 11,1%; en Agricultura, ganadería, caza y silvicultura 9,7%; y 620.290 en Construcción 8,2%. (Instituto Nacional de Estadísticas, 2012).

Cuando hablamos de comercio, debemos entender que es una actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes, sea para su uso, para su venta o para su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se afectan a través de un mercader o comerciante. El comerciante es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual, como las sociedades mercantiles (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e informática, 2002).

En el mundo organizacional se ha dado un vuelco en cuanto al valor de los activos tangibles e intangibles, es así como el medir el valor de los activos intangibles es el santo grial de la contabilidad. En muchas empresas entregan más valor a las destrezas de los empleados y cultura organizacional que a los activos tangibles. (Kaplan & Norton, 2004)

Antes de continuar, es necesario tener claro que un activo tangible es un elemento patrimonial representado por bienes, muebles o inmuebles y un activo intangible es no monetario sin apariencia física susceptible de valoración económica. (Kaplan & Norton, 2004)

Por lo anteriormente descrito, nos resulta inmensamente importante, ya que los activos intangibles generan una gran cantidad de ingresos en las organizaciones, debido a esto creemos necesario ver como las diferentes organizaciones que trabajan en el rubro comercial de la ciudad de Chillán mantienen o se relacionan entre trabajadores, para esto buscamos encontrar la correlación existente entre el estilo de liderazgo de las jefaturas a cargo de empresas comerciales y el nivel de compromiso de los subordinados. Todo esto en una muestra de empresas pertenecientes a la Cámara de Comercio de Chillán.

Tanto de manera local como nacional existe un bajo nivel de información con respecto a estilos de liderazgo y su relación con engagement, es por esto que el presente estudio toma gran relevancia, ya que éstas variables tienen mucha importancia para cualquier organización. Siendo esto una excelente oportunidad para generar conocimientos científicos actuales, que traduzcan en un incentivo para el rubro comercial.

Cuando hablamos de liderazgo nos referimos a conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada. En otras palabras, es la acción de lograr que los miembros de una organización se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización. (Estrada, 2007)

Otra de las variables que tomaremos en cuenta en esta investigación es el engagement.

El engagement es un estado que caracteriza aquellas personas que se sienten identificadas, apasionadas e involucradas con la organización a la cual pertenecen, personas que trabajan comprometidos con los diversos proyectos laborales, definiéndose como “un estado activo y positivo relacionado con el trabajo. (Araneda, Wood & Santana, 2015)

El concepto de compromiso laboral ha cobrado importancia en las organizaciones, entre otras razones, debido al interés por entender qué retiene a los trabajadores en la organización. Igualmente, se han realizado estudios que asocian el compromiso laboral como predictor del desempeño; así mismo, lo relacionan con bajo ausentismo y altos resultados financieros. (Castro, 2014)

Los empleados engaged, son personas que sienten más compromiso con su organización, por lo general tienen menos índices de absentismo y no tienen la intención de abandonar las organizaciones. Gracias a esto es que los colaboradores experimentan emociones positivas, y disfrutan de buena salud mental y psicósomática. (Tripiana & Llorens, 2015)

El que exista un alto nivel de engagement en una organización implica una doble ganancia. Por una parte, gana la organización, porque sus trabajadores aportan de una manera más activa, intensa y comprometida con sus objetivos; y, por otra parte, también genera una ganancia para las personas, porque esto implica ambientes de trabajo satisfactorios, que generan un bienestar subjetivo importante mientras se está trabajando. Es decir, no sólo esas personas trabajan de manera más efectiva y persistente frente a dificultades, sino que además son más felices mientras lo hacen, se divierten más y disfrutan su día laboral (Araneda, Wood & Santana, 2015).

Por todo esto, hoy las empresas y organizaciones de todo tipo no sólo tienen el desafío de conseguir los mejores talentos en el mercado laboral para integrarlos a sus equipos de trabajo, sino que también necesitan aprender a conectar a esos talentos con sus trabajos, motivándolos y apasionándolos, de modo de poder desplegar el máximo potencial de esas personas. La clave para lograr esto no está necesariamente en grandes proyectos con un alta inversión, sino en instalar prácticas de trabajo

efectivas que mantengan a sus equipos desafiados, energizados y satisfechos (Araneda, et al., 2015). Es por esto que hemos considerado los estilos de liderazgo y compromiso como factores esenciales.

Objetivos

Objetivo general. Analizar la asociación entre estilos de liderazgos ejercido por las jefaturas pertenecientes a la Cámara de Comercio de Chillán y el nivel de engagement declarado por los trabajadores de estas mismas.

Objetivos específicos.

- Identificar el estilo de liderazgo predominante en las jefaturas de las organizaciones de la Cámara de Comercio Chillán.
- Determinar el nivel de engagement de los colaboradores de las organizaciones pertenecientes a la Cámara de Comercio de Chillán.
- Asociar estilos de liderazgo y nivel de engagement ejercidos por las jefaturas pertenecientes a la Cámara de Comercio de Chillán.
- Comparar niveles de engagement por estilos de liderazgo asociados a la Cámara de Comercio de Chillán.

Justificación

En la actualidad el comercio en nuestro país ha sido uno de los principales motores de la economía, esto se debe a que gran parte de la población chilena trabajan dentro de los diversos ámbitos que engloban el comercio, de hecho, junto con el turismo representa el 24% del total de los trabajadores, siendo la puerta de entrada al mundo laboral de miles de ciudadanos chilenos. (Arellano, 2015)

Es por esto que es de suma importancia realizar una investigación en este sector industrial, específicamente en la ciudad de Chillán, ya que a pesar de que su actividad principal es la agricultura, ha logrado diversificar sus atributos a actividades como el comercio, servicio y turismo. (Venegas, 2013)

En la evolución del comercio, los activos intangibles pasaron a ser muy importantes, y con frecuencia, las entidades emplean recursos, o incurren en pasivos, para la adquisición, desarrollo, mantenimiento o mejora de estas capacidades intangibles tales como el conocimiento científico o tecnológico, el diseño e implementación de nuevos procesos o nuevos sistemas, las licencias o concesiones, la propiedad intelectual, los conocimientos comerciales o marcas, así como también se entiende como capacidad intangible el liderazgo, las competencias, la cultura, el clima laboral, entre

otra. (NIIF, 2014). Se considera que el liderazgo es un activo intangible relevante debido a que tiene una influencia en la historia de las organizaciones, ya sea en la parte social, política e incluso en la económica. Siempre ha sido un tema debatido, sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. (Cantillo & Daza, 2011)

Es importante mencionar que la relevancia de estudiar temas como liderazgo se debe a que existen diferentes posturas, teorías e investigaciones sobre el mismo, además el liderazgo está en constante actualización dentro de las empresas, ya que es el motor de la relación entre directivos y subordinados. (Gomez, 2008)

Según Wood (2015) es necesario destacar que:

El creciente interés por este concepto, sobre todo por los gerentes y directores, surge porque se ha demostrado que el Engagement actúa como un importante predictor del desempeño, la innovación, satisfacción de los clientes y productividad. Esta relación se debe principalmente a las emociones positivas que produce y al contagio de éstas, a los demás miembros de la organización, generando un alto nivel de motivación en las personas (p. 34).

Según Bakker (citado en Geroldi, 2013):

Se ha comprobado que el engagement, al impulsar el involucramiento hacia la empresa, motiva la creatividad e innovación por parte de los empleados, haciéndolos más proactivos en su ejercicio. Sin embargo, depende del tipo y lugar de trabajo, cuyo impacto puede variar entre 5% y 20% (p. 5).

Podemos decir que según un enfoque de *industria de la información*, se apuntó que el sector de la economía y por ende el comercio es el principal indicador en cuanto a empleo y producción (producto interior bruto, PIB) en Estados Unidos durante la época del capitalismo avanzado. Pero es a partir de los años ochenta, con los aportes de la sociología y la economía política, cuando las reflexiones teóricas y los estudios empíricos a este respecto coinciden en que su objetivo es “comprender el funcionamiento material de la cultura” (Torres & Murden, 2007, p. 65).

Finalmente es necesario aclarar que la psicología organizacional es una rama de la psicología que pretende encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir el desarrollo de las organizaciones (Arredondo, 2010)

Pregunta problema

¿Hay asociación entre estilos de liderazgo ejercidos por las jefaturas pertenecientes a la Cámara de Comercio de Chillán y el engagement declarado por estas mismas? ¿Cuál es el estilo de liderazgo

predominante en las jefaturas de las organizaciones pertenecientes de la Cámara de Comercio de Chillán? ¿Cuál es el nivel de engagement de los colaboradores de las organizaciones pertenecientes a la Cámara de Comercio de Chillán? ¿Existe asociación entre los estilos de liderazgo y engagement ejercidos por las jefaturas pertenecientes a la Cámara de Comercio de Chillán? ¿Hay comparación entre los niveles de engagement por los estilos de liderazgo pertenecientes a la Cámara de Comercio de Chillán?

Hipótesis

Hipótesis general. Existe una asociación significativa entre el Estilos de Liderazgo directivo y un mejor o mayor nivel de Engagement de los funcionarios de las empresas pertenecientes a la Cámara de Comercio.

Hipótesis nula. No hay asociación significativa entre el Estilos de Liderazgo directivo y un mejor o mayor nivel de Engagement de los funcionarios de las empresas pertenecientes a la Cámara de Comercio.

Delimitaciones del estudio

La investigación fue realizada en la Cámara de Comercio de la Ciudad de Chillán, la cual tiene como participantes a más de 500 empresas, siendo organizaciones formadas por empresarios o dueños de pequeños, medianos o grandes empresas con el fin de elevar la productividad. Las respectivas empresas asociadas realizan sus trabajos en distintos rubros comerciales, no se especifican en solo un rubro en común, además de diferenciarse por la cantidad de colaboradores(as) que tiene cada una.

La muestra considera empresas que poseen como mínimo 20 trabajadores, y las organizaciones participantes fueron un total de 7. Aquellas empresas cumplen con nuestros criterios de inclusión y exclusión, los cuales que se mencionaran en los siguientes capítulos.

Nuestro estudio busca dar a conocer cómo se asocian los estilos de liderazgo de las jefaturas de las organizaciones con el nivel de engagement de los colaboradores(as) de éstas. Para esto se aplicarán distintos instrumentos tanto a las jefaturas como a los colaboradores(as).

Limitaciones del estudio

En el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- La solicitud formal realizada a la Cámara de Comercio de la localidad tuvo una respuesta tardía para comenzar la aplicación de los respectivos instrumentos en las empresas.

- La falta de disposición de algunas empresas que cumplían con los criterios de inclusión, las cuales quedaron fuera de nuestra investigación.
- Cambios en horarios estipulados para la aplicación de instrumentos de parte de las jefaturas de algunas empresas asociadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Chillán, esto produjo un retraso en la recolección de datos.

Definiciones de términos

- **Absorción:** Concentración total en las tareas que realiza, muchas veces incluso perdiendo la noción del tiempo.
- **Activo intangible:** son bienes que posee la empresa y que no pueden ser percibidos físicamente.
- **Disgregar:** Separar o desunir los elementos que forman un conjunto o las partes de una cosa.
- **Diversificar:** Hacer diversa una cosa que era única o uniforme.
- **Eficacia:** Es aquella capacidad o cualidad para lograr, obrar o conseguir algún resultado en particular, gozando de la virtud de producir el efecto deseado.
- **Engagement:** Es usada en el mundo organizacional para hacer referencia al nivel de compromiso e implicación que tiene un trabajador con su empresa.
- **Equidad:** Ánimo de darle a cada quien lo que merece.
- **Persuadir:** Es inducir o convencer a una persona en creer o hacer algo.
- **Polietápico:** Tipo de diseño de investigación de un proyecto para recoger datos a través de una encuesta de opinión que se halla dividido en distintas etapas de planificación y ejecución.
- **Productividad:** Describe aquella destreza que tiene el componente de una organización que genera una ganancia o un producto efectivo.
- **Subordinado:** Persona Que depende o está sometido a la orden o a la voluntad de otro.
- **Vigor:** Altos niveles de energía a lo largo del día laboral para cumplir las exigencias del trabajo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Liderazgo

Conceptos generales del liderazgo. El tema del liderazgo ha sido de interés de estudios durante muchos años en la ciencia del comportamiento, debido a la gran importancia que esta variable tiene dentro de los diversos contextos organizacionales, en donde uno de los más trascendentales y en donde se han realizado variadas investigaciones, es el mundo organizacional. (Clerc, Saldivia, & Serrano, 2006)

Cuando se habla de liderazgo se debe tener en claro que es la influencia sobre empleados, miembros o seguidores para llevar a cabo las metas de la organización o del grupo. (Clerc, Saldivia, & Serrano, 2006).

Según Robbin & Judge 2013, el liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. (Robbin & Judge, 2013)

El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia. El liderazgo que no es otorgado, es decir, la capacidad de influir que se da de manera independiente de la estructura formal de la organización con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo, o bien, por una asignación formal. Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima. En la actualidad, se necesitan líderes que desafíen el estatus quo, que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones. También se necesitan gerentes para elaborar planes detallados, crear estructuras organizacionales eficientes y supervisar las operaciones cotidianas. (Robbin & Judge, 2013)

Otra definición de concepto puede ser que el liderazgo es “el conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada.” En otras palabras, liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización. (Kawata, 2009)

El líder dentro de un sistema debe entenderse también en el contexto de que las organizaciones requieren de personas que dadas sus cualidades innatas o aprendidas sean capaces de dirigir a su grupo y conseguir metas fijadas en común. (Clerc, Saldivia, & Serrano, 2006)

A lo largo de la historia, han surgido diferentes enfoques de gran importancia, los cuales influyen y explican el liderazgo dentro de las organizaciones. A continuación, se mencionarán las teorías más importantes, que a juicio de estos investigadores han aportado a un mejor entendimiento. (Clerc, Saldivia, & Serrano, 2006).

Teoría de los Rasgos del Liderazgo. Esta escuela ha tenido un auge muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950. Ha tenido, a sí mismo, un resurgimiento a partir de la década del 90 hasta la actualidad tras un período de casi total inactividad. Se enmarca dentro de las denominadas teorías del gran hombre que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son. (Lupano & Castro, 2006)

Los primeros esfuerzos de los investigadores por descubrir los rasgos del liderazgo terminaron en varios callejones sin salida. Una revisión realizada a finales de la década de 1960 de 20 estudios diferentes identificó cerca de 80 rasgos del liderazgo, pero tan solo cinco de ellos eran comunes en cuatro o más de las investigaciones. Hacia la década de 1990, después de diversos estudios y análisis, lo más que se podía decir era que la mayoría de los líderes no son como otras personas, pero los rasgos que los caracterizaban variaban mucho de una revisión a otra. Existía mucha confusión sobre el tema. (Robbin & Judge, 2013)

La situación cambió cuando los investigadores comenzaron a organizar los rasgos utilizando la teoría de la personalidad de los cinco grandes. La mayoría de las docenas de rasgos descritos en diversas revisiones acerca del liderazgo se ajustaban a alguno de ellos (por ejemplo, la ambición y el dinamismo forman parte de la extraversión), dando así un gran apoyo a los rasgos como elementos de predicción del liderazgo. (Robbin & Judge, 2013)

Una revisión detallada de la literatura sobre el liderazgo, al analizarse con respecto a los cinco grandes, reveló que la extraversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces, pero este se relaciona más con la forma en que surgen los líderes que con su eficacia. Los individuos sociables y dominantes son más proclives a reafirmarse en situaciones grupales, pero los líderes necesitan asegurarse de no ser demasiado enérgicos. Un estudio encontró que los líderes que obtenían puntuaciones muy elevadas en reafirmación personal (seguridad en sí mismos) eran menos eficaces que quienes obtenían puntuaciones moderadamente altas. (Robbin & Judge, 2013)

A diferencia de la amabilidad y la estabilidad emocional, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia también mostraron una fuerte relación con el liderazgo, aunque no tanto como la extraversión. En general, la teoría de los rasgos tiene algo que ofrecer. Parece que a los líderes que les gusta estar rodeados de personas y que son capaces de reafirmarse a sí mismos (extrovertidos), que son

disciplinados y capaces de cumplirlos compromisos que hacen (escrupulosos), y que son creativos y flexibles (abiertos) tienen una ventaja en cuanto a liderazgo, lo cual sugiere que los buenos líderes tienen algunos rasgos en común. (Robbin & Judge, 2013)

Según Lussier, (2011) la lista de rasgos se utilizaría como un requisito previo para promover a candidatos a puestos de liderazgo. Sólo aquellos que poseyeran todos los rasgos identificados recibirían tales puestos. Se realizaron cientos de estudios de rasgos durante las décadas de los treinta y cuarenta para descubrir una lista de cualidades. Sin embargo, nadie ha conseguido una lista universal de rasgos que posean todos los líderes exitosos o rasgos que garanticen el éxito del liderazgo. Por el lado positivo, aunque no existe dicha lista, se han identificado algunos rasgos que se relacionan con el éxito del liderazgo. (Palomo, 2013).

Teoría del comportamiento. Los fracasos en los primeros estudios de los rasgos provocaron que, desde finales de la década de 1940 hasta la de 1960, los investigadores se preguntaron si había algo único en la conducta de los líderes eficaces. La investigación de los rasgos ofrece una base para seleccionar al personal adecuado para el liderazgo, pero las teorías conductuales del liderazgo indicaron que era posible capacitar a los individuos para convertirlos en líderes. (Robbin & Judge, 2013).

Lussier (2011) señalan que esta teoría propone el reconocimiento de que en las organizaciones no solo se necesitan resultados sino también personas. La idea de estos dos autores es que la teoría del comportamiento se basa en reconocer los estilos de liderazgo de acuerdo con su labor.

A partir de este nuevo enfoque, la preocupación no está concentrada en los rasgos del líder, sino en lo que hace y como lo hace. (García, 2014)

Las teorías más detalladas se originaron a partir de los Ohio State Studies realizados a finales de la década de 1940, los cuales buscaban identificar dimensiones independientes de la conducta de liderazgo. Comenzaron con más de mil dimensiones, y con el tiempo restringieron la lista a las dos que mejor explicaban la mayoría de las conductas de liderazgo descritas por los empleados: la estructura de iniciación y la consideración. (Robbin & Judge, 2013)

La estructura de iniciación se refiere al grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Incluye un comportamiento que busca organizar el trabajo, las relaciones laborales y los objetivos. Por otro lado, la consideración se describe como el grado en que las relaciones laborales de un individuo se caracterizan por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de los empleados y la atención a sus sentimientos. Un líder muy considerado ayuda a los subalternos con sus problemas personales, es amistoso y fácil de abordar, trata a todos los trabajadores como iguales, y expresa aprecio y apoyo. (Robbin & Judge, 2013)

Este enfoque sostiene que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de las cualidades o estilos personales, o por medio de los patrones de comportamiento. (Robbin & Judge, 2013)

En la teoría del comportamiento la preocupación no está concentrada en los rasgos del líder, sino en lo que hace y como lo hace. Asimismo, la Teoría del Comportamiento contribuyó a que diferentes autores se enfocaron en identificar los patrones de un individuo que hacen que pueda influir en un grupo o en una organización. (García, 2014).

Teorías de las contingencias. Contingencias significa “depende”. Una cosa está sujeta de otra y para que un líder sea efectivo debe haber una concordancia apropiada entre el comportamiento y el estilo de líder, y los seguidores y la situación. (Lussier, 2011).

Fred Fiedler ideó el primer modelo de contingencia exhaustivo para entender el liderazgo. El modelo de contingencia de Fiedler establece que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación. (Robbin & Judge, 2013)

Los diferentes grupos e individuos prefieren distintos estilos de liderazgo. Los líderes exhiben una gama de conductas en diversas situaciones, ya que el liderazgo está moldeado en gran medida por factores contextuales que no sólo establecen los límites dentro de los cuales interactúan los líderes y seguidores sino también determinan las demandas y restricciones que confrontan al líder. (Lussier, 2011)

En general, para Fred Fiedler no existe un único estilo de liderazgo eficaz en todas las situaciones, sino que éste depende de cuál sea el contexto en el que opera el líder, lo que conlleva tener en cuenta diferentes factores para que el liderazgo sea efectivo (p.e. complejidad de la tarea a realizar por el colaborador, tipo de tarea, grado de control que la tarea permite, retroalimentación de la tarea, grado de tensión y apoyo en el grupo). Uno de estos factores está íntimamente relacionado con el subordinado/colaborador, concretamente con su formación, sus necesidades de autorrealización, experiencia, madurez, etc.; y el estudio sobre el mismo es precisamente lo que ha permitido dar un giro copernicano sobre la forma de entender el proceso de liderazgo. (García, 2015)

Fiedler cree que un factor clave para el éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo del individuo. El autor creó el cuestionario del colega menos preferido (CMP), con la finalidad de identificar el estilo básico viendo si la persona está orientada a la tarea o a la relación. (Robbin & Judge, 2013)

Además, supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo, lo cual significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a

la relación, se tiene que modificar la situación o se tiene que sustituir al líder para lograr la mayor eficacia. (Robbin & Judge, 2013)

En este enfoque, quien quiera ejercer como líder debe tener la capacidad de captar con rapidez las peculiaridades de las diversas situaciones con que se encuentre y seleccionar para cada una de ellas el estilo de liderazgo más apropiado. (García, 2014)

Cuando el estilo de liderazgo básico de un individuo ya se encuentra identificado mediante el CMP, es necesario hacer coincidir al líder con la situación. Debido a esto Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia o situacionales. (Robbin & Judge, 2013)

1. Relaciones líder-miembro: Grado de confianza y respeto que los miembros sienten por su líder.
2. Estructura de la tarea: qué tan definidos están los procedimientos para las tareas del puesto.
3. Poder de la posición: Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de salario.

Dentro de las teorías de las contingencias también nos encontramos con tres teorías importantes, estas teorías son las siguientes:

Teoría del Liderazgo Situacional. Se enfoca en los seguidores y plantea que un liderazgo exitoso depende de que se seleccione el estilo de liderazgo correcto, el cual debe ser contingente a la disposición de los seguidores, es decir, al grado en que están motivados y cuán capaces son de realizar una tarea encomendada. Un líder debe elegir entre cuatro conductas, dependiendo de la disposición de sus seguidores. (Robbin & Judge, 2013)

Si el estilo de liderazgo no coincide con la situación, el líder puede no ser efectivo. Una opción es cambiar a un puesto que concuerde con el estilo de liderazgo. Fiedler recomienda (y capacita a las personas) para modificar la situación, más que sus estilos de liderazgo. (Lussier, 2011)

Para que el liderazgo logre ser efectivo dependerá de la interacción del líder, los subordinados y otras variables situacionales. Este enfoque, define la existencia de cuatro estilos posibles de liderazgo, los cuales indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre sus subordinados. Entonces, mediante la combinación de las conductas directivas y de apoyo, se pueden identificar los siguientes estilos de liderazgo:

El estilo Dirigir; se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo, siendo alto en dirección y bajo en apoyo. Persuadir; se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la

facilidad de cumplir con lo que se les pide, este estilo es alto en directivo y alto en apoyo. Participar; caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta, es bajo en directivo y alto en apoyo. Delegar; se caracteriza por dejar al subordinado visto como colaborador, las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular, se caracteriza por ser bajo en directivo y bajo en apoyo. (Oliva, 2011)

Teoría del camino hacia la meta. Esta teoría señala que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores la información, el apoyo o los otros recursos necesarios para que logren sus metas. Cuando hablamos del término camino hacia la meta implica que los líderes eficaces aclaran a sus seguidores la ruta para lograr sus metas laborales y facilitan el proceso al reducir los obstáculos. (Robbin & Judge, citado en Berardi, 2015).

Esta teoría identifica cuatro estilos de liderazgo en función de la combinación de dos tipos de conducta: conducta de consideración y de iniciación estructural:

1. Directivo: Proporciona dirección a los subordinados en lo que se refiere a qué se debe hacer, cuándo y por quién, con qué requisitos y exigencias. Se aplica a empleados inexpertos, para así obtener experiencia en cuanto a la tarea
2. De apoyo: Existe una preocupación real por las necesidades y el bienestar de los subordinados a través de una relación positiva. Tiene muy en cuenta las necesidades de los subordinados, por lo que consigue que estos tengan una actitud positiva hacia la consecución de la tarea.
3. Participativo: Se genera un clima que propicia que los subordinados colaboren en la toma de decisiones.
4. Orientación al logro: El líder desarrolla una gran confianza en las capacidades los empleados para alcanzar los objetivos y tareas establecidas. (Palomo, 2013)

El líder ejerce una función motivacional sobre sus seguidores, clarifica las conductas y los criterios de rendimiento apropiado y elimina obstáculos. Las variables situacionales son las características personales de los seguidores y aquellos factores relacionados con las tareas. (Oliva, 2011)

Modelo de participación del líder. La teoría formulada por Vroom y Yetton (1973) tiene por objeto determinar el grado en que los subordinados deben participar en la toma de decisiones. Un grado adecuado de participación motivará a los subordinados a aceptar la decisión tomada y ésta será de calidad, es decir, ayudará a la resolución del problema planteado (Ares, citado en Arredondo, 2010).

Al igual que la teoría del camino hacia la meta, plantea que el comportamiento del líder debería ajustarse a la estructura de la tarea. Se trata de un modelo normativo, ya que presenta un árbol de decisión con siete contingencias y cinco estilos de liderazgo, para determinar la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones. (Robbin & Judge, 2013)

Teoría del intercambio líder-miembro. Esta teoría plantea que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores. Estos individuos constituyen el círculo interno: son confiables, reciben una cantidad desproporcionada de la atención del líder y tienen mayores probabilidades de recibir privilegios especiales. Los demás seguidores caen en el círculo externo. (Robbin & Judge, 2013)

Dentro de este mismo cuarto enfoque, es donde nace la orientación transaccional. Aquí se enfatiza el proceso de influencia mutua que lleva consigo todo intercambio social. En este sentido, los líderes influyen en los seguidores estructurando el grupo y contribuyendo al desarrollo de normas y contribuyendo a su satisfacción. Las teorías transaccionales se centran en como los líderes pueden motivar a los seguidores creando intercambios justos y clarificando beneficios y responsabilidades mutuas. Visto así, el liderazgo sería un rol y no un estilo. (Oliva, 2011)

En este tenor, tanto líder como colaborador pueden convertirse en medios. El líder puede resultar ser un medio para el colaborador cuando no le importa nada más que obtener la recompensa o evitar el castigo. El colaborador también puede resultar ser un medio para el líder cuando lo que le interesa obtener de él es el máximo rendimiento y la menor falla posible. En resumen, al mediatizarse uno al otro se encuentra que no hay un liderazgo íntegro ya que solamente se consideran medios entre sí y no fines en sí mismos. (Arredondo, 2010)

Teorías emergentes. Se orienta principalmente al liderazgo transformacional. Este estilo de liderazgo se da cuando los líderes transforman a sus seguidores. En este sentido, este estilo propone que se realiza a través del logro de los seguidores en la medida que estos están plenamente conscientes de la importancia que sus puestos tienen para la organización. Cuando los líderes y seguidores se elevan unos a otros a los niveles más altos de los valores y motivaciones es donde se genera el liderazgo transformacional. (García, 2014)

Por una parte, en un liderazgo transformacional, tanto líder como colaborador son fines, el colaborador es un fin para el líder y el líder es un fin para el colaborador, respetando el imperativo kantiano: uno debe tratar al otro no solamente como un medio sino como un fin en sí mismo, y en ello reside su dignidad. Los fines de corto alcance como la obtención de la recompensa o evitar el castigo son superados por un fin humano. Más allá de la obtención del máximo rendimiento y la menor falla

posible, líder y colaborador son capaces de visualizar la importancia de constituirse uno en el otro. Por todas estas razones, es posible afirmar que el liderazgo transformacional, en cualquiera de sus rasgos, genera un liderazgo íntegro. (Arredondo, 2010)

El liderazgo transformacional, a diferencia del transaccional, es un liderazgo en donde el líder y sus colaboradores van elevando su moralidad. Desde la perspectiva de Burns (citado en García, 2014) sin un liderazgo transformacional no hay un liderazgo íntegro. El líder transformacional genera las condiciones para el cambio en el colaborador, un cambio que él asume desde su autonomía y libertad responsable. El líder busca lograr el consenso de los fines organizaciones, pero no de una forma coercitiva ni imponiendo su visión, sino creando un ambiente en donde los colaboradores opten de manera autónoma y consiente adherirse a la visión organizacional. Se trata de una autoridad legítima que el líder ejerce sobre el colaborador en donde las acciones se reconocen como válidas y se presenta un reconocimiento subjetivo de los autores logrando de esta forma un consenso con sustento ético. (Arredondo, 2010)

Desde la psicología social, Pichon Riviéri (citado en Arredondo, 2010), entiende que el factor condicionante para la aparición del liderazgo tiene que ver con un fenómeno situacional: un grupo enfrenta un problema, una tarea, y a partir de ahí emerge un liderazgo condicionado por este factor tarea, el contexto en que la misma se despliegue y el grupo o colectivo que la enfrenta. Lo que hace diferencia en la aparición del líder, tiene que ver con su historia, con su *verticalidad*, que puede ser *observada* como una trayectoria en la cual, sujeto y contexto interactúan de forma constante y sostenida; pero la trayectoria no sigue un proceso que pudiese ser leído desde una lógica formal, o determinista, en la cual uno puede identificar causas y efectos (Arredondo, 2010).

Todo grupo necesita conductores para lograr sus metas y estos individuos estarán capacitados para dirigir, según la tarea que esté pendiente. Esto significa que todo miembro del grupo es un líder potencial, lo cual debe ser tenido en cuenta siempre por el psicólogo social. Generalmente, en toda comunidad hay personas más motivadas hacia la acción grupal, con mayor posibilidad de trabajo comunitario. Será necesario entonces detectarlas y darles la información y entrenamiento necesario para dirigir al grupo. Para ello la aplicación de ejercicios de liderazgo y la enseñanza de técnicas de facilitación, son de utilidad. Un grupo en el cual no se forman líderes surgidos del mismo y aceptados plenamente por sus miembros, no podrá desarrollarse verdaderamente y al desaparecer o faltar el líder formal externo, se disgregará, desmotivará y volverá a la posición inicial de inacción. (Clerc, Saldivia, & Serrano, 2006)

Factores que inciden en el liderazgo. A lo largo del tiempo se hace muy importante profundizar que factores son los incidentes en la creación de un líder. En este contexto, existen diversos factores influyentes que han sido de gran ayuda, los cuales se mencionaran y explicaran a continuación.

Personalidad. La personalidad es fundamental para determinar las características esenciales de un individuo y el liderazgo forma parte de los atributos de la personalidad. Es por esto que la teoría que más se relaciona a este concepto, la cual mencionamos anteriormente, es la teoría de los rasgos de la personalidad.

Según Landy y Conte (2005) el papel de los rasgos de personalidad se ha vuelto fundamental, porque se consideraron formas habituales de responder, por lo que no son conductas concretas. De acuerdo a los modelos clásicos de liderazgo, se identificaron los rasgos del líder gracias a que los subordinados describieron el grado en que el líder se comportó de manera considerada, estructurada o participativa.

Según Garcia (2015) se ha planteado que solo ciertos rasgos personales suelen estar asociados al liderazgo, sin embargo, este autor no lo expone directamente, sino que destaca sus estudios de rasgos enfocados a la descripción de capacidad técnica y capacidad administrativa.

Para Garcia (2015) los rasgos que deben reunir los grandes jefes son salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual, cualidades morales: voluntad reflexiva, firme, perseverante; actividad, energía y, si hay lugar a ello, audacia; valor para las responsabilidades; sentimiento del deber; preocupación por el interés general, cultura general, conocimientos administrativos, nociones generales referentes a las otras funciones y la más amplia competencia posible en la profesión especial característica de la empresa.

Debemos tener en consideración que como seres humanos poseemos características y pensamientos diferentes, por lo tanto; se requiere la comprensión necesaria para identificar a un líder efectivo dentro de una organización.

Inteligencia emocional. Para comenzar es importante mencionar el concepto de inteligencia y cómo influye en el liderazgo. Al hablar de inteligencia nos referimos a una capacidad que subyace o hace posible un tipo de conducta superior que se distingue de otras más primitivas o inferiores como los instintos y hábitos. Se acepta que tiene como base o sustrato a los centros superiores del sistema nervioso central, particularmente la corteza cerebral, y en sus manifestaciones más evolucionadas se muestra como forma de conducta exclusiva del hombre. Se la ha considerado siempre como un factor

de rendimiento, en el cual entran en juego y se combinan funciones complejas como la imaginación, juicio o razonamiento, abstracción, generalización, memoria, síntesis, etc. (Goleman, 2016)

Una de las teorías que ha revolucionado los enfoques tradicionales de la administración y que vienen de la mano de la inteligencia, es la tan conocida teoría de Goleman, la cual identifica inteligencia emocional de las personas como el factor crítico en su desempeño dentro de las organizaciones. Goleman ha demostrado que la capacidad para entender y canalizar las emociones propias y las de otros es mejor predictor del éxito empresarial que las capacidades analíticas o técnicas, las cuales son apenas el tiquete de entrada en el juego de la competencia corporativa moderna. (Goleman, 2016)

Goleman por su parte, definió la inteligencia emocional como la capacidad para reconocer y manejar nuestros propios sentimientos, motivarnos y monitorear nuestras relaciones. El modelo de las competencias emocionales comprende una serie de competencias que facilitan a las personas el manejo de las emociones, hacia uno mismo y hacia los demás. Este modelo formula la inteligencia emocional en términos de una teoría del desarrollo y propone una teoría de desempeño aplicable de manera directa al ámbito laboral y organizacional, centrado en el pronóstico de la excelencia laboral. (Goleman, 2016) De acuerdo con Anand y Udaya Suriyan (citado en Goleman, 2016), la inteligencia emocional de los ejecutivos “tiene una relación con sus prácticas de liderazgo porque la inteligencia emocional empodera a los líderes con la habilidad de intuir las necesidades de sus seguidores y, además, les da herramientas para satisfacer estas necesidades” (p. 65).

Sosik y Megerian (citado en Goleman, 2016), mencionan que la inteligencia emocional ha ganado popularidad como una necesidad absoluta para lograr un liderazgo efectivo y predicen que son más efectivos los líderes con una gran inteligencia emocional. Los estudios que relacionan la inteligencia emocional con el liderazgo comenzaron hace relativamente poco tiempo y sus resultados coinciden en que la inteligencia emocional es un requisito primordial para ejercer un liderazgo efectivo (Zarate, 2012)

Goleman identifica 5 componentes principales de la inteligencia emocional: autoconciencia, autocontrol, motivación al logro, empatía y habilidades sociales.

Autoconciencia. La autoconciencia significa tener un profundo entendimiento de nuestras emociones, fortalezas y debilidades, necesidades e impulsos. Las personas con una fuerte autoconciencia no son demasiado críticas ni tampoco tienen esperanzas irreales. Más bien; son honestos consigo mismo y con los demás.

La autoconciencia se extiende al entendimiento que cada persona tiene de sus valores y metas. Una persona altamente autoconsciente sabe hacia dónde se dirige y por qué, y por ello es capaz de ser firme

a la hora de declinar una oferta de trabajo tentadora en el aspecto financiero, pero que no es acorde con sus principios y metas de largo plazo. (Goleman, 2016)

Autocontrol. Los impulsos biológicos del autocontrol manejan nuestras emociones. No los podemos dejar de lado, pero si podemos hacer mucho para manejarlos. El autocontrol, que es como una conversación interna continuada, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos. (Goleman, 2016)

El autocontrol es importante para los líderes ya que las personas que están en autocontrol de sus sentimientos e impulsos son razonables y capaces de crear un ambiente de confianza y equidad. En este tipo de ambientes, la politiquería y las peleas internas se reducen drásticamente y la productividad aumenta. Las personas con talento se congregan en la organización y no están tentadas a dejarlas. El autocontrol tiene un efecto multiplicador hacia abajo.

Motivación al logro. Si hay una cualidad que casi todos los líderes poseen es la motivación. Los líderes son impulsados a alcanzar logros por encima de las expectativas propias y las de los demás. La palabra clave aquí es lograr. Muchas personas son motivadas por factores externos, como un salario alto o el status que resulta de tener una posición con un título llamativo, o formar parte de una empresa prestigiosa. En contraste, quienes tienen potencial para ser líderes se motivan por un deseo profundamente enraizado de tener logros, por el hecho mismo de alcanzarlos. (Goleman, 2016)

La primera señal de un líder motivado por el impulso del logro es una pasión por el trabajo mismo: estas personas buscan desafíos creativos, les encanta aprender y se enorgullecen del trabajo bien hecho. También despliegan una incansable energía para hacer mejor las cosas. Personas con este tipo de energía a menudo parecen impacientes con el statu quo. Son muy persistentes con cuestionamientos acerca de por qué las cosas se hacen de una forma y no de otra; están ansiosas de explorar nuevos enfoques en su trabajo. (Goleman, 2016)

Empatía. De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la más fácil de reconocer. Para un líder, la empatía no significa adoptar las emociones de otros como propias y tratar de complacer a todos. Esto sería una pesadilla y haría la acción imposible. Por el contrario, empatía significa considerar los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, en el proceso de tomar decisiones inteligentes. (Goleman, 2016)

La empatía juega un papel clave en la retención del talento, particularmente en la economía de la información de hoy. Los líderes siempre han necesitado la empatía para desarrollar y retener a la gente

buena; pero ahora lo que está en juego es más importante. Cuando las personas excelentes se marchan, se llevan el conocimiento de la compañía con ellas. Estos líderes con empatía hacen mucho más simpatizar con las personas que se encuentran a su alrededor, utilizan su conocimiento para mejorar sus empresas en forma sutil, pero importante.

Habilidades sociales. Como componente de la inteligencia emocional, las habilidades sociales no son tan sencillas como parecen. No es solo un asunto de ser amistoso, a pesar de que las personas con altos niveles de habilidades sociales con rara vez inamistosas. Por el contrario, la habilidad social es amistad con un propósito: conducir a las personas hacia la dirección que usted desee, ya sea un acuerdo para una nueva estrategia de mercadeo o entusiasmo frente a un nuevo producto. (Goleman, 2016)

Las personas con habilidades sociales tienden a tener un amplio círculo de conocidos y tienen un don para encontrar cosas en común con personas de todo tipo; en otras palabras, un don para despertar simpatía. Esto no quiere decir que socialicen continuamente; significa que trabajan conforme a la suposición de que nada importante se puede hacer solo. Estas personas tienen una red de conocidos lista para ser activada cuando es necesario. (Goleman, 2016)

Los tres primeros componentes de la inteligencia emocional son todas habilidades de automanejo. Las dos últimas, empatía y habilidades sociales, tienen que ver con la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás.

Cultura organizacional. La cultura organizacional muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, se trata de un término descriptivo, lo cual es importante debido a que distingue entre cultura y satisfacción laboral. Siendo un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. (Robbin & Judge, 2013)

Aunque la mayoría de los autores reconocen que el liderazgo es un fenómeno universal, también reconocen que los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura afectan a las conductas del líder, a sus metas, a las estrategias de las organizaciones y obviamente también a la percepción que los seguidores de dichos líderes tienen acerca de ellos. (Morelo, 2002)

Percepción de los seguidores. Para Lussier (2011) un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder, y puede ser administrado o subordinado, a la vez que brinda la categoría de reconocimiento del líder. Para Chaleff (citado e Lussier, 2011), un seguidor no es un sinónimo de subordinado. Un subordinado se reporta a un individuo de mayor rango y puede, en la práctica, ser un defensor, un antagonista o un indiferente. El seguidor comparte un propósito común con el líder, cree en lo que la

organización está tratando de llevar a cabo y quiere que tanto el líder como la organización triunfen. (García, 2014).

El liderazgo pasa a ser entonces un proceso bilateral de relación entre líder y seguidor, donde este último fija ciertas percepciones como un punto de partida para esperar la aparición de ciertos rasgos y conductas del líder. Razón por la que también se podría pensar que el desempeño de los seguidores pasa a ser resultado de la aparición de las características especiales en el líder, con las cuales puede mejorar sus procesos de influencia en los seguidores. (García, 2014)

Efectos y consecuencias del liderazgo. Según lo revisado se puede establecer que el liderazgo tiene efectos organizacionales que a continuación se detallan.

Aprendizaje organizacional. Puede definirse como el proceso en donde las organizaciones adquieren o crean conocimiento. Aunque el aprendizaje organizacional sólo es posible si existen aprendizajes individuales, no es igual a la suma de los aprendizajes de quienes conforman la organización. (Torres D. , 2007)

El objetivo del aprendizaje es generar modelos y pautas de comportamiento, hacer tangibles las rutinas implícitas de la organización y facilitar la apropiación colectiva del conocimiento materializado en los individuos. Así, los distintos conocimientos individuales, las capacidades desarrolladas y el proceso de aprendizaje dentro de la organización dan lugar a la construcción de un conocimiento colectivo, el cual permite el crecimiento de la empresa y la generación de rentas. (Puertas, 2012)

Otra de las características del aprendizaje organizacional es que además de que el individuo puede llegar a hacer mejor su trabajo, incide en otros miembros para que también aprendan y mejoren su desempeño. Esta influencia de unos empleados sobre otros se da a través del diálogo, al compartir ideas y proyectos, al observar y adoptar prácticas que tienen buenos resultados y a través del trabajo en equipo. (Torres & Murden, 2007)

De acuerdo con lo anterior, el aprendizaje organizacional es una actividad social que pone en práctica el conocimiento, las habilidades y la experiencia para mejorar el desarrollo de las actividades laborales. Esto significa que requiere de una participación activa de los miembros de la empresa para crear nuevos conocimientos a partir del trabajo cotidiano, en función de los objetivos que la organización se plantea. (Torres D. , 2007)

Los líderes, por un lado, motivan intrínsecamente a los individuos, favorecen la interiorización de objetivos y actúan como facilitadores y formadores de la capacidad de aprendizaje. Y, por otra parte, pueden influir sobre la cultura organizativa y el establecimiento de políticas de recursos humanos, creando un contexto organizativo favorable al mismo. (Perez, 2012)

Mediante la estimulación intelectual, el líder fomenta que los seguidores adopten un pensamiento exploratorio (Morelo, 2002). El líder abandona el rol de experto, cuya función principal es enseñar la forma correcta de hacer las cosas y, en su lugar, ayuda a los individuos a resolver sus problemas, apoyándoles en el proceso de búsqueda de respuestas.

Cuando un líder estimula que los seguidores se esfuercen en ser creativos, cuestionando sus propias asunciones y buscando nuevas soluciones, está contribuyendo entre los empleados al establecimiento de una cultura organizativa que valora la asunción de riesgos, la visión a largo plazo y la gestión anticipada del cambio, lo que en última instancia favorece el desarrollo del aprendizaje organizativo. (Perez, 2012)

La formación es un aspecto clave para el logro de un aprendizaje eficaz el liderazgo orientado al cambio promueve que los individuos desempeñen un papel más activo en la definición de sus propios objetivos de formación, buscando una mayor alineación con los objetivos de la empresa (Perez, 2012). Ofrecer a los empleados oportunidades de formación que puedan incrementar su base de conocimiento y sus capacidades esenciales puede contribuir a que éstos sean más creativos e innovadores (Perez, 2012). Además, el desarrollo de programas basados en la rotación interna ayuda a reforzar la cohesión entre individuos y departamentos favoreciendo el intercambio de conocimiento.

Clima organizacional. El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. (Chiavenato, 2011)

El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional. (Chiavenato, 2011)

Por lo anteriormente descrito, podemos entender que la motivación, el buen trato a las personas y el clima organizacional tiene una relación directamente proporcional, en este aspecto, un buen liderazgo acentúa sus esfuerzos, para de esta forma lograr conducir simultáneamente estos factores que si sabe alinearlos, conllevan a las personas a sentirse en un ambiente de trabajo placentero, en el cual su deseo es perdurar, mantenerse y fortalecerse a través de sus actividades de manera proactiva, así mismo, mantienen el interés en obtener un buen desempeño en las labores asignadas, logrando

excelentes resultados, los cuales deben estar alineados con el logro de los objetivos planteados por la organización. (Pedraja & Rodriguez, 2004)

Es así, donde el impacto del liderazgo es una de las causas principales de generar un clima laboral alineado al bienestar y motivación de las personas, para que en conjunto, con sus inmediatos colaboradores determine cómo lograr alcanzar la excelencia en las operaciones, productos, procesos de producción y la calidad en la productividad, factores que los debe integrar y alinear con un ambiente laboral adecuado, que resalte una interacción dinámica, generando comportamientos de sinergia grupal, los cuales conllevan al éxito empresarial y conducen a la satisfacción de las personas en pertenecer y querer continuar participando activamente, dentro de las organizaciones. (Pedraja & Rodriguez, 2004)

En consecuencia, el liderazgo y el clima laboral están íntimamente interconectados, ya que, desde el ejercicio de ser líder, éste exige comprender lo que quieren los seres humanos y por qué actúan en determinada forma, los líderes pueden no sólo responder a estos motivadores, sino también pueden acentuarlos o disminuirlos a través de sus estilos de liderazgo aplicados en su diaria labor. (Pedraja & Rodriguez, 2004)

Eficacia, efectividad y productividad. El liderazgo es un importante aspecto de la Administración y la Psicología laboral, la capacidad para guiar y dirigir con efectividad es uno de los propósitos clave para ser un administrador efectivo. Los administradores deben emplear todos los elementos de su papel administrativo, con objeto de cambiar los recursos humanos y materiales en forma tal, que logren los objetivos deseados de grupo. La clave para hacer esto es la existencia de una clara función administrativa y de un cierto grado de discreción o autoridad para dar apoyo a las acciones de los ejecutivos. (Torres & Murden, 2007)

El estilo de liderazgo afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados. Se sostiene que el liderazgo participativo está más relacionado que el liderazgo directivo con el hecho de efectuar observaciones de apoyo a los miembros del grupo. Por otra parte, se establece que el estilo de liderazgo influye sobre el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad; además, el liderazgo influye en forma directa sobre la productividad. (Pedraja & Rodriguez, 2004)

Están íntimamente relacionados ya que, si una entidad cuenta con un buen liderazgo, su productividad necesariamente tiene que ser mayor, siempre que los líderes sepan aprovechar todas sus cualidades y quieran formar parte de la organización, de esta forma el mejoramiento de la productividad ira en ascenso.

Engagement

Conceptos generales del engagement. El engagement es un estado activo y positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción. (Shaufeli & Bakker, 2011).

Fue mencionado por primera vez por Khan, 1990 quien observó que algunos trabajadores mostraban conductas altamente energéticas y motivadas en su trabajo, y esto no lograba ser explicado por constructos como compromiso institucional, liderazgo o motivación. Es así como define el Engagement como el comportamiento donde una persona utiliza y se expresa a sí misma física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles como trabajador. (Gallardo & Sandoval, 2014). Para este autor, una persona está con Engagement cuando se encuentra físicamente involucrada, cognitivamente vigilante y emocionalmente conectado.

Kahn (1990) identifica tres condiciones psicológicas que influyen en la presencia del Engagement, las cuales son:

- Plenitud psicológica o idea de recompensa al involucrarse de manera intensa en la labor.
- Seguridad psicológica o seguridad de involucrarse en el trabajo sin sufrir consecuencias negativas para la autoimagen o el estatus.
- Disponibilidad psicológica sentido de contar con los recursos personales necesarios para desempeñar favorablemente la tarea.

Hoy en día ha tomado relevancia una nueva perspectiva de esta dimensión; en cuanto a los individuos con engagement en el trabajo podemos decir que es un estado que caracteriza a aquellas personas que se sienten apasionadas e involucradas con sus proyectos laborales y se define como “un estado activo y positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Araneda et al., 2015, p. 7).

En cuanto a los tres componentes del engagement que anteriormente mencionamos podemos decir lo siguiente:

- Vigor: Altos niveles de energía a lo largo del día laboral para cumplir las exigencias del trabajo.
- Absorción: Concentración total en las tareas que realiza, muchas veces incluso perdiendo la noción del tiempo.

- Dedicación: Interés e identificación con el trabajo que se realiza, convirtiéndose en una fuente de motivación.

Esta perspectiva ha sido la que ha tenido mayor relevancia científica, sobre todo luego de construirse una escala con altos índices de validez y confiabilidad, que mide las tres dimensiones antes mencionadas del Engagement, el Utrecht Work Engagement Scale (UWES) la cual es el instrumento más utilizado para medir dicho constructo. (Shaufeli & Bakker, 2011)

Además, podemos decir que las personas que tienen mayores niveles de engagement, disfrutan más lo que hacen y logran un mayor bienestar en su vida personal y laboral, ya que éste también influye en sus relaciones familiares, debido a las emociones positivas que esas personas generan durante su día laboral (Bakker, citado en Geroldi, 2013).

En cuanto a la relación entre el nivel de engagement y los resultados organizacionales se puede decir lo siguiente:

- Aumento en compromiso organizacional
- Mayor desempeño en el puesto de trabajo
- Aumento en desempeño extra, rol (aportes proactivos fuera de lo exigido por el cargo)
- Clima de servicio
- Lealtad de los clientes y retornos financieros (Araneda et al., 2015).

Araneda et al., 2015, afirman que:

En Chile siempre ha existido un desfase en la integración de prácticas innovadoras en gestión de recursos humanos, la medición y gestión del engagement ha entrado con fuerza y el último año se ha visto un interés creciente por conocer este concepto. Esto ocurre con un retraso de más de cinco años en comparación con países que son referentes en estos ámbitos (EEUU y Europa), que ya el 2010 tenían absolutamente integrado el concepto y la lógica de cómo agregar valor a través de la actitud de las personas (p. 17).

También de esto podemos desprender que en estos últimos años las empresas nacionales no sólo se han puesto al día con nuevos estándares de gestión, como el engagement en el trabajo, sino que han ido más allá y cada vez muestran mayor interés por darle un respaldo al conocimiento de este constructo (Araneda, et al., 2015). Es por esto que podemos inferir que estamos en el escenario para generar conocimiento y evidencia chilena acerca del impacto del engagement

Finalmente, podemos decir que todas las personas tienen un nivel de engagement en su trabajo, pero no todos son iguales y las diferencias individuales a nivel de personalidad, explican en gran

medida las diferencias a nivel del comportamiento, es por esto que a algunos se les hace más fácil que a otros elevar el nivel de engagement (Araneda, et al., 2015).

Factores que inciden en el engagement. Existen diversos factores que de una u otra manera tienen un grado mayor o menor de influencia en el engagement laboral estos factores pueden ser de dos formas, los factores externos: Se trata de todas las políticas y características de la organización que impactan directamente a los individuos de esta, ya sea de forma positiva o negativa (Araneda, et al., 2015).

Algunos de los factores externos que debemos tener en cuenta son los siguientes:

- Las condiciones físicas del trabajo, esto se refiere a la comodidad del espacio en el que los individuos desarrollan sus tareas.
- El ambiente del equipo, como son los compañeros de trabajo ante cualquier dificultad y diariamente.
- Los recursos, ¿tengo todo lo necesario para realizar mis tareas en la organización?
- El estilo de liderazgo es el rol que tiene mi jefe en la relación con el equipo.
- La flexibilidad laboral, esto se trata de la capacidad que tienen el empleado para organizar el trabajo.
- salario económico, que retribución económica obtengo por el trabajo.
- Salario emocional, que tipo de refuerzos entrega la organización para premiar los logros de los empleados.

Factores internos. se trata de aquellos que la organización no tiene control, pero influyen de igual manera en el engagement de los empleados.

Los factores internos más comunes son los siguientes:

- La situación personal del empleado, si tiene problemas en su hogar, si vive lejos de la organización, su estado de salud, etc.
- El factor temporal y estacional, nuestro estado de ánimo puede variar y verse afectado dependiendo de las estaciones del año.
- La economía a nivel mundial trata de como los distintos empleados se ven influenciados por las noticias que reciben de la situación económica, también qué nivel económico ellos quieren;
- Situación del sector, la existencia de demanda y que tan importante es en otras compañías el puesto de trabajo que desempeña (Araneda, et al., 2015).

Con lo anteriormente mencionado podemos tener una percepción de que no solamente los empleados que pertenecen y se desempeñan en una organización tiene un rol importante en cuanto al engagement si no que un rol fundamental es el de las organizaciones ya que estas deben proporcionar y tener en consideración tanto los aspectos internos y externos anteriormente mencionados (Araneda, et al., 2015).

Se considera importante enseñar a las personas, identificar aquellos aspectos de su trabajo que los movilizan y motivan, dando espacios para que modifiquen ellos mismos su entorno laboral, haciéndolo más estimulante. La clave de la gestión del Engagement es compartida entre los esfuerzos de las empresas y el de los mismos trabajadores, haciendo de esto un trabajo conjunto de responsabilidades compartidas. (Wood, 2015)

Por lo tanto, es de gran relevancia tener en consideración que debemos realizar mediciones de engagement en las organizaciones.

Según Bakker (citado en Geroldi, 2013), la medición permite conocer el estado en el que se encuentran los trabajadores respecto de sus niveles de energía y entusiasmo en el trabajo. Como el Engagement está relacionado con los resultados de producción en las organizaciones, también queremos predecirlo, y por lo tanto, es crucial evaluar las exigencias del puesto del trabajo (demandas) y los recursos tanto personales como del trabajo.

Es bueno tener en cuenta que en las empresas chilenas se realizó un estudio que mide el nivel de Engagement, el cual permite saber qué tan energizadas, entusiasmadas y apasionadas por su trabajo están las personas. A fines de 2016 fue implementado por tercera vez en 26 organizaciones públicas y privadas, demostrando que el 16,75% de los trabajadores encuestados se encuentra en total estado de Engagement (Araneda, et al., 2015).

Otro de los factores que influyen en el engagement es la equidad.

Equidad. Es el sentido que tenemos en cuanto a nuestro trabajo, es por esto que Adams afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y también al comparar esta proporción (no siempre el valor absoluto de la recompensa) contra la de otras personas (Méndez R. , 2011)

Los funcionarios analizan la justicia de su propio “contrato” de resultados - aportaciones y posteriormente lo comparan contra el de otros trabajadores en puestos similares e incluso de otros puestos. La equidad (justicia de las recompensas) se juzgaría incluso con criterios relativamente arbitrarios, en los que se incluye la edad. La teoría arroja tres posibles escenarios:

- 1) La equidad
- 2) La recompensa excesiva

3) Recompensa insuficiente

Es por esto que existirá equidad en la medida en que sus aportaciones sean recompensadas en términos equitativos, esto conlleva a un comportamiento motivado en el trabajador (Méndez, 2011).

Siguiendo con lo anterior, Valdés (2008) indica que esta teoría de la motivación se enfoca en el criterio que se forma la persona en función de la recompensa que obtiene comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma tarea o hacen aportes semejantes. Trechera (2005), agrega que para establecer ese criterio la persona toma en cuenta dos tipos de elementos:

- Inputs: las contribuciones que la persona aporta a la tarea; a saber, formación, capacidad, experiencia, habilidad, nivel de esfuerzo, tareas realizadas, entre otras.
- Outputs: los resultados, las ventajas o beneficios que la persona obtiene por la actividad realizada. Esta teoría es importante por cuanto considera fundamental la percepción que el individuo tenga respecto de la experiencia que ejecuta o pretende ejecutar.

Por lo anteriormente descrito podemos considerar que el cómo los individuos ven valorizado y retribuido su trabajo es un factor a tener en cuenta en cuanto al engagement, ya que la percepción de equidad que tienen los individuos en su desempeño los hace sentirse mejor y es por esto que también toma relevancia la satisfacción laboral.

Según Colquitt (2007) la satisfacción laboral se define como un agradable estado emocional que resulta de la evaluación de un trabajo o la experiencia de un trabajo. Representa cómo la persona se siente acerca de su trabajo y lo que piensa acerca de éste.

Finalmente tenemos otros factores que se observaran a continuación, los cuales son la satisfacción laboral, la expectativa y la motivación:

Satisfacción. Henderson (2012) señala que la satisfacción laboral está muy influenciada por lo que está pasando en el resto de la vida de las personas, en el sentido de que, si alguien no está satisfecho en otros aspectos de su existencia, afectará la capacidad de encontrar satisfacción en el trabajo y esta insatisfacción afectará también otras áreas de su vida, transformándose en un círculo vicioso de la infelicidad.

Es por esto que la satisfacción puede tener una influencia en la actitud y el engagement que los individuos puedan tener con la organización en la cual pertenecen, además podemos considerar que desde la satisfacción podemos inferir otro factor que influye en el engagement, este sería el grado de

expectativas que tiene un individuo con su trabajo, es por esto que nos parece relevante revisar un poco sobre este factor.

Expectativas. Se hace importante revisar la teoría de las expectativas de Vroom la cual afirma que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrlas. (Davis & Newstrom, 2003)

La teoría de este autor se explica del resultado de multiplicar tres factores, el primero es la valencia, es el nivel de deseo de una persona a alcanzar determinada meta u objetivo; expectativa, la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado; finalmente la instrumentalidad, es el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. En cuanto a la puntuación que recibirá cada uno de los factores antes mencionados diremos que la valencia puede tener un valor de -1, 0 o 1 dependiendo de si la persona quiere o no llegar a un resultado o si le es indiferente, en cuanto a la expectativa y la instrumentalidad, la puntuación ira de 1 a 10 (Méndez, 2011).

En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta. (Davis & Newstrom, 2003)

Fuerza = valor x expectativa. La fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por un resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado.

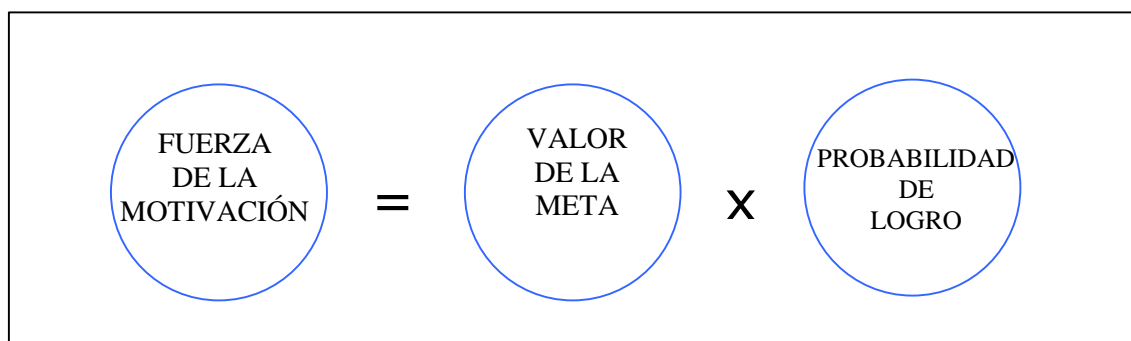


Figura 1. Modelo de expectativas
Fuente: (Davis & Newstrom, 2003)

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Por lo tanto, evita algunas de las características simplistas de los sistemas de Maslow y Herzberg. Parece ser más realista. Se ajusta al concepto de armonía de objetivos, en cuanto a que los individuos tienen metas personales diferentes de las metas de la organización, pero que ambas pueden armonizarse. Además, la teoría de Vroom es completamente consistente con el sistema de administración por objetivos. (Davis & Newstrom, 2003)

Motivación. La motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a actuar de determinada manera o tener un determinado comportamiento en una situación concreta. Es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y por lo tanto también lo es en su contexto laboral. (Berardi, 2015)

En el ámbito laboral las organizaciones tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el trabajador, gracias a su trabajo, satisface sus necesidades y deseos, se implicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor. (Chiavenato, 2011)

Es por lo anteriormente descrito que la motivación es un factor a considerar en cuanto al engagement en una organización, es decir, personas motivadas son las que hoy en día se buscan para los diversos puestos de trabajo. (Davis & Newstrom, 2003)

Consecuencias de los factores que inciden en el Engagement. Bakker (citado en Geroldi, 2013), plantea que el engagement ofrece altas ventajas competitivas a las organizaciones. Los empleados “engaged” son artesanos del trabajo, buscadores activos de posibilidades de optimizar su entorno de trabajo. En consecuencia, son ellos mismos quienes sostienen su engagement; por lo que el autor afirma que la participación conduce a la creatividad, el aprendizaje activo y optimiza el rendimiento.

Es por esto que las organizaciones deben tener en cuenta que trabajadores satisfechos laboralmente serán trabajadores comprometidos y esto ayudará a aumentar o estimular la productividad de la organización y el funcionamiento eficaz de ellos mismos. (Gallardo & Sandoval, 2014)

El compromiso organizacional se caracteriza por una fuerte creencia y aceptación de las metas y normas de la organización, el deseo de realizar esfuerzos significativos a favor de la organización y un fuerte deseo de seguir siendo parte de éstas. (Gallardo & Sandoval, 2014) Podemos decir que es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. (Ruiz, 2013)

Con lo anteriormente descrito queda claro que las organizaciones hoy en día deben buscar y esforzarse por generar trabajadores *engaged* los cuales traerán en teoría una mayor productividad y por ende mejorarán desde la imagen a las finanzas de la organización.

Las consecuencias del engagement son la actitud positiva hacia el trabajo y hacia la organización (que se refleja en la satisfacción laboral, compromiso organizacional y baja intención de abandonar el trabajo), alta motivación para aprender cosas nuevas y asumir nuevos retos en el trabajo, actitud proactiva y buen desempeño, entre otros. (Salanova S. L., 2000)

Un trabajador *engaged* es un trabajador con buenos niveles de vigor, energía y absorción, un individuo con estas características será activo y tendrá una buena disposición es por esto que nos hace ruido la felicidad de los individuos en su trabajo.

Es por lo anterior que debemos tener en cuenta que la felicidad es una realidad tan seria y tan importante en nuestra vida que ésta no se concebiría sin ella. Una vida humana en la que no tuviera sentido la felicidad no sería una vida humana. Parece, pues, que la felicidad, objetivo humano tan olvidado en la actual cultura pública, es un componente esencial de la plenitud humana. (Segura & Ramos, 2009)

Podemos ver que algunas aplicaciones prácticas del engagement pueden ser: procesos de selección y evaluación del personal; diseño y cambios de puestos de trabajo; el liderazgo como optimizador potencial para dirigir personas; formación y desarrollo de creencias de eficacia y la prevención de riesgos laborales. (González & Rubio, 2010)

Finalmente, no podemos dejar afuera un concepto muy reciente *Gefes* si con G el cual se define como gestores de felicidad, la tarea de este *Gefe* consiste en mejorar, desarrollar e inventar a cada una de las personas que componen la organización porque son la riqueza intangible que les va a permitir obtener la riqueza tangible. (ABC sociedad , 2014)

Por el material recopilado en cuanto a estos conceptos podemos o se puede inferir que las organizaciones están intentando desarrollar líderes y/o jefaturas con mejores capacidades para desarrollar los activos intangibles de la organización, mejorar su rendimiento y agregar valor al trabajo.

Liderazgo y engagement

Se ha hablado en extenso y por separado tanto de liderazgo y de engagement, es por eso que en los siguientes párrafos se expondrá la relación de estas dos variables. Cabe mencionar también que existe poca literatura y estudios científicos existentes en las fuentes de información debido a que son conceptos que hoy en día están en boga y están plena producción de conocimiento.

Las organizaciones cada día exigen más a los empleados, y esperan que ellos sean más proactivos, creativos, trabajen en equipo, busquen constantemente desarrollo personal y profesional, sean

empleados ejemplares y trabajen siempre con excelencia. En otras palabras, esperan que estén más vinculados *con* sus trabajos. El engagement de los empleados en el lugar de trabajo se considera un enfoque estratégico para mejorar y alentar el cambio organizacional. Las investigaciones muestran vínculos consistentes entre el liderazgo transformacional y algunos constructos que se asocian con el engagement como son la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional. (Xu, 2011)

Diversas investigaciones científicas han puesto de manifiesto como posibles causas o componentes de engagement:

- Los recursos laborales (autonomía y apoyo social) y personales (autoeficacia)
- La recuperación debida al esfuerzo.
- El contagio emocional fuera del trabajo.

Los líderes de una organización toman decisiones que están íntimamente relacionadas con los recursos laborales que recibe el empleado en su contexto laboral. Atwater y Brett establecen que el engagement se asocia a elementos del trabajo que están bajo el control de los líderes. (Xu, 2011)

Lo anteriormente descrito deja en evidencia como un tipo de liderazgo influye en los trabajadores generando conductas y actitudes que se relacionan de una u otra forma con el engagement.

Luego, en un estudio realizado por Salanova (2008) demostró que el engagement predice el mejor desempeño en las tareas académicas de los estudiantes. Es decir; la excelencia en el desempeño y el rendimiento académico están en función de los niveles de engagement previos y son explicados a partir de los niveles de vigor, dedicación y absorción de los estudiantes.

De acuerdo con la revisión efectuada por Cuadra y Veloso (2007), en otra investigación llevadas a cabo por Foong (citado en García, 2015). se estudió la influencia del liderazgo sobre la satisfacción, el compromiso organizacional y la productividad, se encontró que la primera fue la más influenciada por el liderazgo. Los análisis de regresión múltiple arrojaron un 29%, 22% y 9% respectivamente.

Al seguir con la revisión bibliográfica nos encontramos con un estudio que pretendía ver niveles de engagement y liderazgo en voluntarios universitarios de la Universidad Nacional Mar del Plata, en la cual se encontraron que los voluntarios que han presentado niveles considerables de Engagement (93,5% del total de la muestra) son altamente motivadores, influyentes en los otros a través de su conducta, actuando de un modo congruente con sus valores, controlando activamente desviaciones a la norma, errores, monitoreando continuamente, haciendo seguimiento de irregularidades, etc. (Trogolo, Pereyra, & Sponton, 2013)

También los autores de esta investigación afirman: “creemos que podemos considerar a los voluntarios altamente engaged y con características que los hacen líderes”. (Trogolo, Pereyra, & Sponton, 2013)

Siguiendo con la revisión de investigaciones de estas variables se encuentra una realizada en la ciudad de Arica, que investigo liderazgo, clima y satisfacción en las organizaciones, la cual tuvo como universo al Personal de organizaciones pertenecientes al sector público y privado, de la ciudad de Arica. (Cuadra & Veloso, 2007)

La muestra utilizada fue Ciento cuarenta y nueve empleados (subalternos) de organizaciones del sector público (65%) y privado (35%) de la ciudad de Arica, todos ellos tenían un jefe directo. De éstos, el 57% eran hombres y el 42,3 % eran mujeres. El promedio de edad de todos los participantes fue de 36 años.

Los instrumentos utilizados fueron:

- Escala General de Satisfacción.
- Cuestionario Multifactor de Liderazgo adaptado.

Finalmente, los resultados obtenidos de esta investigación fue que se puede establecer que, liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima laboral (Cuadra & Veloso, 2007).

En la variable de engagement encontramos una investigación realizada en Colombia en una organización del sector de salud de la ciudad de Cali, la cual busco evaluar e identificar los factores de riesgo psicosocial y el engagement. El universo utilizado 111 trabajadores de un total de 130.

Los instrumentos utilizados fueron:

- Cuestionario para la evaluación de Riesgo Psicosocial Intralaboral.
- Utrech Work Engagement Scale.

Los resultados obtenidos por parte de los investigadores fueron que se reconoce que el bienestar de las personas en el marco del mundo del trabajo no depende directamente de lo que acontece en el marco organizacional. (Arenas & Andrade, 2013)

Por último, se revisó un estudio realizado en México que investiga la determinación del nivel de Engagement laboral en trabajadores de una planta de producción de petróleo y gas costa. Este estudio tuvo por objetivo determinar del nivel de engagement laboral de los empleados de un centro procesador de gas y aceite costa afuera, el instrumento utilizado fue el Cuestionario UWES-17.

El método de la investigación fue observacional y descriptivo, los trabajadores que respondieron el instrumento anteriormente mencionado lo hicieron de manera voluntaria y la selección fue aleatoria. Los participantes fueron un total de 124 individuos

Finalmente, los resultados obtenidos fueron que en promedio el puntaje de engagement que presentaron los trabajadores en la instalación donde se realizó la investigación se calificó como alto. (Contreras, 2015)

Por lo anteriormente descrito en las investigaciones revisadas se puede observar que las variables que construyen esta investigación que se realizara en la ciudad de Chillán, es de gran valor ilustrativo e informativo para futuras investigaciones que se puedan desarrollar sobre estos conceptos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de investigación y diseño

La investigación a realizar se fundamenta en el enfoque cuantitativo, puesto que utiliza la recolección de datos para así poder probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. De tipo descriptivo porque está orientado a especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La dimensión temporal del estudio es de tipo transversal, pues se acota a un espacio y tiempo determinado, recogiéndose los datos en un momento y periodo único.

En cuanto al alcance analítico de nuestra investigación será de tipo relacional, ya que busca hacer una asociación entre las variables estilos de liderazgo y engagement de las respectivas empresas asociadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Chillán.

Esta investigación es de alcance descriptivo, puesto que se especificará como se presenta el fenómeno de estudio en las organizaciones asociadas a la Cámara de Comercio, esclareciendo la asociación entre el estilo de liderazgo de las jefaturas de cada organización y el nivel de engagement de los subordinados. Asimismo, es de alcance exploratorio dado que no existen muchos estudios que relacionen nuestras variables estilos de liderazgo y engagement, no solo en la cámara de comercio de Chillán, sino que también, a nivel regional y nacional.

Finalmente, la investigación es de tipo no experimental ya que no se manipulo ninguna de las variables estudiadas.

Población y muestra

El universo de estudio está constituido por las empresas asociadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Chillán. Los criterios de inclusión y exclusión considerados para la delimitación poblacional son los siguientes:

- Criterios de exclusión: Aquellas empresas con menos de 20 trabajadores y quienes no tengan contrato indefinido.
- Criterios de inclusión: Nuestra investigación se realizó en las empresas que posean más de 20 trabajadores, los cuales deben tener contrato indefinido.

Por último, la muestra de esta investigación es de tipo no probabilístico dirigido, es decir, se desconoce el tamaño poblacional porque no existe un registro formal en la Cámara de Comercio de Chillán, solo existe una nomina de la cantidad de asociados, por ende, se realiza una tamización para contactar a todas las organizaciones que cumplen los criterios de inclusión y exclusión de la investigación, de la cual se obtuvo como resultado la participación de 7 de las 12 empresas que cumplen estos criterios.

Finalmente, nuestra muestra es de 7 empresas asociadas a la Cámara de Comercio de la ciudad de Chillán, con una población total de 104 individuos.

Instrumentos de recolección de datos

En cuanto a los instrumentos de la recolección de la información se realizó a través del cuestionario de liderazgo situacional y Utrecht de Engagement.

En cuanto al cuestionario de liderazgo situacional podemos decir que es un instrumento de los autores Chiang y Salazar (citado en García, 2015), el cual contiene 36 preguntas las cuales están divididas por los distintos estilos de liderazgo, este instrumento nos permite ver en cuál de los estilos de liderazgo el individuo obtuvo mayor puntuación, por lo cual la mayor puntuación del individuo será al estilo que pertenece, para poder obtener una puntuación está diseñado con una escala Likert, con posibilidades de respuesta en una escala de gradiente positivo del 1 al 5, siendo la respuesta 1 *Totalmente en desacuerdo* y la respuesta 5 *Totalmente de acuerdo*. Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante el promedio de los valores de los elementos de cada escala.

Tabla 1.

Distribución de preguntas

Estilo de liderazgo	Número de Preguntas
Directivo	1 – 9
Persuasivo	10 – 19
Participativo	20 – 28
Delegador	29 – 36

Este instrumento está basado en el modelo situacional de liderazgo de Hersey y Blanchard (1977). Instrumento que muestra una alta fiabilidad que se demuestra con un alfa de Cronbach de 0.963 y el objetivo es identificar cuál es el estilo predominante de liderazgo del director de la organización, según la

percepción de los funcionarios. El Alfa de Cronbach está situado según Chiang y Salazar (citado en García, 2015), desde el 0,76 y el 0,90, es decir, este oscila en los distintos tipos de liderazgo.

Finalmente, este instrumento distingue cuatro estilos de liderazgo; estilo dirigir, estilo persuasivo, estilo participar y estilo delegar.

Los distintos estilos de liderazgo son descritos a continuación:

- Dirigir: se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo. Persuadir: se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.
- Participar: caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.
- Delegar: se caracteriza por dejar al subordinado, visto como colaborador, las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

En cuanto al Utrecht de Engagement en el trabajo (UWES), instrumento de los autores Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker; el cuestionario contiene una serie de 17 preguntas, las cuales corresponden a las dimensiones de Vigor, Dedicación y Absorción. Está diseñado con una escala de Likert, con una gradiente positiva de 0 al 5, siendo la respuesta 0 *ninguna vez* y el 6 *todos los días*.

Las preguntas están distribuidas de la siguiente manera.

Tabla 2.

Dimensiones de vigor, dedicación y absorción

Dimensión	Número de Preguntas
Vigor	1 – 4 – 8 – 12 – 15 – 17
Dedicación	2 – 5 – 7 – 10 – 13
Absorción	3 – 6 – 9 – 11 – 14 – 16

Este instrumento fue creado por Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker que muestra una alta fiabilidad que se demuestra con un alfa de Cronbach de 0.93 y el objetivo es determinar el nivel de engagement de los trabajadores de una organización.

Las tres dimensiones que abarca este instrumento son descritas a continuación:

El vigor, se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades; la dedicación, se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado; la absorción, se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo.

Los colaboradores (as) obtienen un puntaje que otorga un nivel de engagement, en la siguiente tabla se da a conocer estos distintos niveles:

Tabla 3.

Nivel de engagement según puntaje obtenido

Nivel de engagement	Puntaje total
Muy bajo	>1,93
Bajo	1,94 – 3,06
Promedio	3,07 – 4,66
Alto	4,67 – 5,53
Muy Alto	>5, 54

Por medio de los instrumentos anteriormente mencionados se realizará la recolección de datos para la presente investigación.

Procedimientos de recolección de datos

Se comenzó la primera gestión presentando la solicitud y consentimiento informado al respectivo comité de bioética de la Universidad Adventista de Chile, siendo esta aprobada. Luego se presentaron estos documentos al presidente de la Cámara de Comercio de la ciudad de Chillán y a las respectivas empresas con las cuales se trabajó. De este modo se indicaron aquellos aspectos éticos considerados en la misma, por ejemplo, confidencialidad de la información y el anonimato de los datos de los participantes, así como también la explicación de cada uno de los instrumentos utilizados.

Se comenzó aplicando el cuestionario de liderazgo situacional seguido del cuestionario UWES-9, el cual mide nivel de engagement. Cada instrumento tendrá un máximo de tiempo de 30 minutos.

Además, se consideró la posible existencia de dificultades, por ende, se estuvo atento como facilitador para el logro eficiente de la aplicación de ambos cuestionarios.

Como dato relevante en cuanto a la recolección de datos en la siguiente tabla se dan a conocer los puntajes de fiabilidad obtenidos de la aplicación de los instrumentos en este estudio:

Tabla 4.

<i>Puntajes de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	Instrumentos
0,877	Utrecht de Engagement
0,704	Cuestionario de Liderazgo Situacional

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente apartado se darán a conocer los resultados de la investigación realizada.

Las empresas participantes son las siguientes:

- Farmacia El León
- Servipan
- Copelec
- Librería Pandora
- La Discusión
- Importadora Panama
- Grez & Ulloa

A continuación en la tabla 1 se dará a conocer la distribución de las encuestas realizadas en cada empresa.

Tabla 5.

Distribución de las encuestas aplicadas

Empresa	Nº De Encuestas
Farmacia El León	20
Servipan	11
Copelec	16
Librería Pandora	18
La Discusión	12
Importadora Panamá	11
Grez & Ulloa	16
Total de Encuestas	104

La table anterior nos indica la cantidad total de individuos encuestados por organización, considerando las encuestas Del cuestionario Utrecht de engagement aplicada a los colaboradores de las distintas empresas, y el cuestionario de liderazgo situacional aplicado a las jefaturas de estas

organizaciones. Además se observa que la organización con mayor cantidad de encuestados es Farmacia León con 20 encuestas realizadas, al contrario encontramos con la menor cantidad de encuestados a las organizaciones Servipan e Importadora Panama con 11 encuestas respondidas. Es así, como el total de las encuestas realizadas a todas las organizaciones es de un total 104.

Para responder al objetivo específico de identificar el estilo de liderazgo predominante en las jefaturas de la Cámara de Comercio de Chillán, se estipulo la frecuencia con la que se repite un estilo de liderazgo, cuyos resultados son los siguientes:

Tabla 6.

Frecuencias de estilos de liderazgos dominantes

Estilo de liderazgo	Frecuencia
Directivo	4
Persuasivo	2
Persuasivo-Directivo	8
Total de jefaturas	14

En la tabla 2 podemos ver que los estilos de liderazgo presentes en las jefaturas encuestadas son directivo, persuasivo y se genera también una mixtura de los dos anteriores ya que las organizaciones tienen más de una jefatura, es llamativo que el estilo persuasivo – directivo es el que tiene mayor frecuencia. No obstante, debemos mencionar que en la investigación no se encontró a ninguna jefatura con los estilos de liderazgo participativo o delegador.

Por consiguiente, en la tabla 3 seguimos respondiendo al objetivo ya anteriormente mencionado, en esta se identifican las respuestas dadas por las jefaturas.

Tabla 7.

Estilo de liderazgo por empresa

Empresa	Estilo de liderazgo	
	Directivo	Persuasivo
Farmacia El León	1	2
Grez & Ulloa	1	
Servipan	1	
Librería Pandora	2	3
Copelec	1	
Panama	1	
La Discusión	1	1

Considerando los estilos de liderazgo por empresa en la table 3 observamos la distribucion de las respuestas dadas por las jefaturas de cada organización, los resultados muestran que cuatro organizaciones poseen solo un individuo encargado de la jefatura, por ende las restantes tres están compuestas por más de un individuo. Llama la atencion que en libreria Pandora existe una mayor cantidad de jefaturas con estilo de liderazgo persuasive que en el resto de organizaciones.

En la siguiente tabla se responde al objetivo de determinar el nivel de engagement de los colaboradores de las distintas organizacion. Para comenzar se observan los promedios por dimension y promedio total.

Tabla 8.

Promedios por dimensión y promedio total.

Empresas	Promedio Vigor	Promedio Dedicación	Promedio Absorción	Promedio total
Farmacia León	5,61	5,58	5,13	5,54
Grez & Ulloa	4,39	4,57	3,98	4,31
Servipan	4,35	3,44	3,28	3,69
Lib. Pandora	5,19	5,01	4,39	4,86
Copelec	5,06	4,79	4,42	4,75
Panama	5,05	4,54	4,03	4.54
La Discusión	4,82	4,9	4,5	4,74

Observando la tabla número 4, encontramos que el promedio más alto dentro de las categorías se encuentra en vigor con un 5,61 correspondiente a Farmacia León, y a su vez el promedio menor se encuentra en la categoría absorción con un 3,28 correspondiente a panadería Servipan; se observa que dentro de las categorías es recurrente que los promedios con tendencias más bajas se identifican en la categoría absorción. Por último, nos encontramos que el promedio total más alto dentro de las organizaciones estudiadas corresponde a Farmacia León con un 5,54 esto quiere decir que la mayoría de los trabajadores de esta fluctúan en las categorías de niveles más altas de este instrumento. En contraste a lo anterior se destaca que Servipan obtiene el menor promedio con un 3,69 por ende, la respuesta de los colaboradores(as) oscilan en las categorías de niveles de menor puntuación entre las empresas.

La tabla 5 nos indica el promedio de engagement que tienen los colaboradores(as) de las distintas empresas por cada dimensión que componen el instrumento de medición Uwes. De esta forma podemos observar que el promedio más alto de las 7 empresas es de un 5,54 obtenido por Farmacia el León.

Por otra parte, respondiendo al objetivo antes mencionado en la siguiente table se identifican las respuestas de colaboradores por categorías en el instrumento Uwes.

Tabla 9.

Respuestas de colaboradores (as) por categorías de Uwes.

Empresa	Muy Bajo	Bajo	Promedio	Alto	Muy Alto	Total de respuestas
Farmacia El León	0	0	1	9	7	17
Grez & Ulloa	0	1	9	4	1	15
Servipan	3	1	3	1	2	10
Librería	0	0	7	9	2	18
Pandora						
Copelec	0	1	3	8	2	14
Panama	0	0	4	5	1	10
La Discusión	0	1	2	6	1	10
Total de instrumentos aplicados						94

La tabla 4, nos indica los colaboradores(as) que están en las distintas categorías de respuestas del Uwes, por lo cual, podemos observar que la menor cantidad de colaboradores obtuvieron la categoría de nivel “muy bajo” o “bajo”, es decir, los individuos muestran una tendencia a estar en las categorías de nivel “alto”.

Siguiendo con lo anterior en la siguiente figura se observa los distintos individuos en cada categoría.

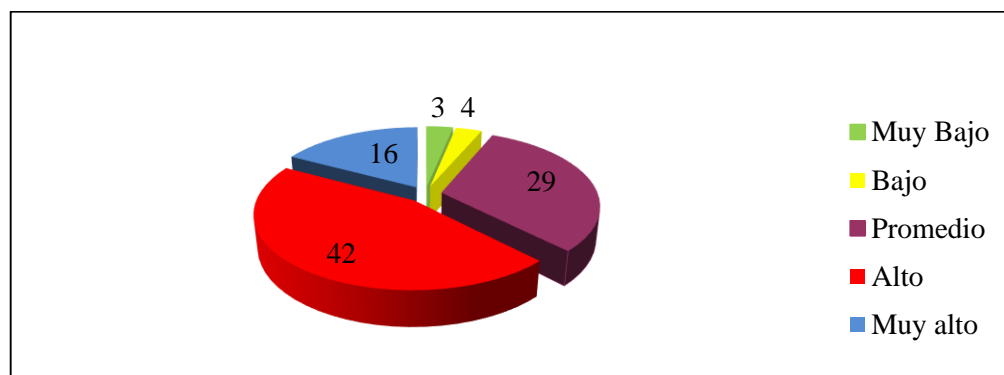


Figura 2. Total de instrumentos realizados a las organizaciones.

Según lo observado en la figura 3, el nivel “Muy bajo” obtiene un total de 3 colaboradores, el nivel “Bajo” obtuvo 4 colaboradores, el nivel “Promedio” obtiene 29 colaboradores, el nivel “Alto” obtiene 42 colaboradores y por último el nivel “Muy alto” obtiene 16 colaboradores siendo un total de 94 encuestas realizadas.

Para continuar respondiendo a nuestros objetivos de investigación se aplica la prueba de Chi Cuadrado, la cual responde al objetivo de asociar estilos de liderazgo y engagement; los resultados de esta se ven a continuación:

Tabla 10.

Prueba de Chi Cuadrado.

	Valor	Gl	Significación Asintónica (Bilateral)
Chi Cuadrado	14,632	8	,067
Pearson			

En la tabla 6 nos encontramos con los resultados de la prueba de asociación de Chi cuadrado, esta prueba se realizó ya que nos permite contrastar las frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis. Como resultado se obtiene que no exista una asociación significativa en cuanto al estilo de liderazgo de las jefaturas y el nivel de engagement de los colaboradores, como podemos observar en la tabla la significancia es mayor a 0,06 es por esto que nos indica que no existe una asociación estadísticamente significativa.

Siguiendo con la investigación realizaremos una prueba de normalidad, la cual nos permitirá ver si las distribuciones son normales en las diferentes dimensiones de la variable engagement; la prueba de normalidad que se realiza es la de Kolmogorov-Smirnov debido a que nuestra muestra es superior a 40 individuos.

Tabla 11.

Est. liderazgo dominante		Kolmogorov – Smirnov		
		Estadístico	G1	Sig.
Persuasivo		,124	35	,190
Directivo	Promedio Uwes	,232	14	,040
Persuasivo - Directivo		,175	45	,001
Persuasivo		,105	35	,200
Directivo	Promedio Vigor	,182	14	,200
Persuasivo - Directivo		,171	45	,002
Persuasivo		,186	35	,004
Directivo	Promedio	,219	14	,066
Persuasivo - Directivo	Dedicacion	,233	45	,000
Persuasivo		,106	35	,200
Directivo	Promedio Absorción	,264	14	,009
Persuasivo – Directivo		,145	45	,019
Persuasivo		,124	35	,190
Directivo	Puntaje total	,232	14	,040
Persuasivo – Directivo		,175	45	,001

La tabla nos indica que en la categoría de Promedio Uwes, el estilo persuasivo tiene una distribución normal (P= 0,190), y que el estilos directive (P= 0,040) y persuasivo – directive P= 0,001)

tienen una distribución no normal. Con respecto a la categoría Promedio Vigor podemos observar que existe una distribución normal en el estilo persuasivo ($P= 0,200$) y el estilo directive $P= 0,200$, el estilo persuasivo – directive ($P=0,002$) tiene una distribución no normal. Por otra parte en el Promedio dedicación encontramos que el estilo de liderazgo persuasivo ($P= 0,200$) tiene una distribución normal en cambio tanto el estilo directive ($P= 0,000$) como el estilo directivo – persuasivo ($P= 0.066$) obtuvieron una distribución no normal. Terminando con la descripción, la categoría Promedio Absorción encontramos que el estilo de liderazgo persuasivo ($P= 0,190$) y el estilo de liderazgo directivo ($P= 0.009$) tienen una distribución normal, a diferencia del estilo directivo – persuasivo ($0,019$), el cual presenta una distribución no normal.

Para responder al último objetivo de la investigación que es comparar niveles de engagement por estilos de liderazgo se realiza la prueba de Kuskal – Wallis, los resultados están a continuación.

Tabla 12.

Prueba de Kruskal – Wallis.

Estilo liderazgo dominante	N	Rango promedio
Directivo	35	34,57
Persuasivo	14	48,21
Directivo – Persuasivo	45	57,33
Total	94	

Como se puede observar en la table 8, se obtienen resultados de la prueba Kruskal – Wallis, la cual es una prueba no paramétrica; en esta tabla se logra identificar una diferencia en cuanto al promedio de los estilos de liderazgo y el nivel de engagement en estos, es decir, en el estilo directivo vemos un menor promedio de engagement a diferencia de el estilo Directivo – Persuasivo que obtiene el promedio mayor en el nivel de engagement; podemos ver que cuando estos dos estilos de liderazgo están conjugados se obtiene un mayor promedio de engagement.

Tabla 13.

Significancia de prueba Kruskal –Wallis.

Estadísticos de contraste	
	Promedio Uwes
Chi – Cuadrado	13,734
Gl	2
Sig.Asintót	,001

Para finalizar, observando la significancia en la tabla 9, se apreció diferencias en el puntaje de engagement al mostrar valores inferiores al nivel de significancia 0,05 ($P = 0,001$)

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Discusión

Para comenzar a discutir los resultados, es necesario mencionar que nuestro objetivo general fue analizar la asociación entre las variables estilos de liderazgo y nivel de engagement. El resultado en relación a este objetivo es que existe una asociación significativa entre las variables anteriormente mencionadas, ya que al realizar la prueba de Chi-cuadrada arrojó como resultado un 0,001.

Lo mencionado anteriormente nos hace sentido, ya que según el estudio realizado en la ciudad de Arica, la cual investigó el liderazgo, clima y satisfacción en organizaciones pertenecientes al sector público y privado, arroja como resultados que el liderazgo ejerce una influencia significativa en otras variables, como lo son satisfacción y clima laboral. (Cuadra & Veloso, 2007)

Por otra parte siguiendo con los objetivos de nuestra investigación, se realizaron pruebas para identificar el estilo predominante de las jefaturas estudiadas, que dieron como resultado los estilos de liderazgo persuasivo, directivo y persuasivo-directivo, siendo este último generado por las organizaciones que tienen más de una jefatura dentro de la organización.

En cuanto a comparar nuestros resultados con los de otras investigaciones de la región, nos encontramos con un estudio, el cual investiga el estilo de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria de la comuna de Chillán, en esta se obtuvo como resultado que el estilo de liderazgo directivo es el predominante con 38% de los participantes del estudio. Además, el estilo persuasivo obtuvo un 17%, lo cual nos hace ver que el 50% de los participantes en el estudio coinciden con nuestros estilos de liderazgo predominantes. (Oliva, 2011)

Por otro lado, en cuanto a determinar el nivel de engagement de los colaboradores de las organizaciones pertenecientes a la Cámara de Comercio de Chillán, se utilizó el cuestionario de Utrecht de Engagement, arrojando como resultado un promedio de 4,6 considerando a todas las empresas participantes en el estudio.

Se hace necesario resaltar que los resultados obtenidos en la entrega de medición de engagement del año 2016 realizada por Fundación Chile a la cual asistimos, fueron de un promedio de 4,3, siendo esto similar al resultado obtenido por nuestro estudio (Araneda, et al., 2015).

Para responder a nuestro último objetivo que consiste en comparar niveles de engagement por estilos de liderazgo, se realizó la prueba de Kruskal-Wallis, la que consiste en la comparación de medianas, arrojando como resultado diferencias en el puntaje de engagement al mostrar valores inferiores al nivel de significancia 0,05 ($P=0,001$), es por esto que es significativa.

Finalmente, podemos concluir que nuestra investigación tiene una importancia relevante para las organizaciones que participaron en ella, ya que el conocer el estilo de liderazgo de las jefaturas y el nivel de engagement de los colaboradores(as) les permite saber hacia dónde focalizar sus esfuerzos para mejorar el ambiente laboral y la productividad de cada organización.

Al realizar nuestra investigación logramos observar que en las organizaciones donde los resultados fueron mayores, se percibía un mejor ambiente laboral en contraste a las organizaciones que obtuvieron menores puntajes, siendo estos puntajes mencionados en el “Capítulo VI de Presentación de Resultados”.

Conclusiones

El objetivo inicial de esta investigación era analizar la asociación entre estilos de liderazgo ejercido por las jefaturas asociadas a la Cámara de Comercio de Chillán y el nivel de engagement declarado por los trabajadores de estas mismas. En esta relación hipotetizada no existe una asociación significativa entre las variables anteriormente mencionadas. Siendo confirmada mediante los análisis estadísticos correspondientes.

Al analizar los resultados por cada organización perteneciente a la Cámara de Comercio de la ciudad de Chillán se encuentra que el estilo predominante de los respectivos jefes de local de la Farmacia el León es el liderazgo persuasivo-directivo. Para la empresa Grez y Ulloa, los resultados muestran que es el estilo predominante es el Directivo. En cuanto a la Panadería Servipan, el estilo directivo es el que predomina al igual que en la Organización Panamá. Por su parte, los resultados para la Librería Pandora, muestra que el estilo de liderazgo predominante es el persuasivo-directivo. Mismo estilo que predomina en Copelec Agroindustria y también en La Discusión. Es por esto que los estilos predominantes muestran un porcentaje de 34,57% en el estilo directivo, un 48,21% el estilo persuasivo y un 57,33% en el estilo persuasivo - directivo el cual se genera debido a que las empresas tienen más de un líder en sus organizaciones.

En general, el engagement percibido por los funcionarios de las distintas organizaciones muestra que solo 3 colaboradores de la totalidad de las empresas obtuvieron categoría menor, en cambio la mayoría de los colaboradores se encuentran en la categoría “alto”.

La organización que exhibe el más bajo nivel de engagement es panadería Servipan con un 11,077%, seguida por la Importadora Panama con un nivel de engagement de 13,62%. En el caso de La Discusión el nivel de engagement es un 14,22%, Copelec con nivel de engagement de 14,27%, Librería la Pandora con un 14,59%, Farmacia León con un 16,32% y Grez & Ulloa que exhibe el nivel más alto de engagement según las respuestas Uwes con un 19,94%.

Las conclusiones extraídas de nuestra investigación son una aportación a las investigaciones sobre estilos de liderazgo y engagement en las organizaciones asociadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Chillán, por ende, estos resultados expuestos permitirán que las organizaciones conozcan el nivel de engagement e informarse sobre cuál es su estilo de liderazgo predominante.

LISTA DE REFERENCIAS

- Araneda, H., Wood, P., & Santana, M. (Eds.). (2015). *Medición Engagement Chile 2015*. Santiago: Fundación Chile.
- Arellano, P. (2015). *Empleo y capacitación*. Santiago: INE.
- Arenas, F., & Andrade, V. (2013). *Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector de la salud de la ciudad de cali, Colombia*. Cali, Colombia: Acta Colombiana de Psicología.
- Arredondo. (2010). *La integridad en el liderazgo transaccional y transformacional, una aproximación ética al tema*. Monterrey: ANFECA.
- Berardi. (2015). *Motivacion Laboral Y Engagement*. Tesis de Licenciatura en Ciencias Económicas. Universidad Fasta, Buenos Aires.
- Cantillo, E., & Daza, J. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas*, 18 - 23.
- Castro, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Santiago: Economía y Negocios.
- Chiavenato. (2011). *Administracion de recursos humanos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*. Osorno, Chile: Universidad Austral de Chile.
- Colquitt, J. L. (2007). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: Ed Mc Graw Hill.
- Contreras, C. (2015). Determinacion del nivel de engagement laboral en trabajadores de una planta de produccion de petroleo y gas costa fuera de Mexico. *Ciencia & Trabajo* 5, 37- 42.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum* 8, 40-56.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a traves de la historia. *Scientia et Technica* 23 (2), 343 - 348.
- Gallardo, N., & Sandoval, M. (2014). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional en la empresa pública y privada*. Chillán: Universidad Del Bío Bío.
- Garcia, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado* 23 (3), 60 - 79.

- Geroldi, F. (2013, noviembre 28). Arnold Bakker: El engagement aumenta la innovación en la empresa. *Pulso*. Recuperado a partir de <http://www.pulso.cl/empresas-mercados/arnold-bakker-el-engagement-aumenta-la-innovacion-en-la-empresa/>
- Goleman. (2016). *Que define a un líder*. Barcelona: Ediciones B, S.A.
- Gomez, R. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. Barranquilla: Pensamiento & Gestión.
- González, C. & Rubio, D. (2010). Engagement : un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista digital de Prevención* 28, (1), 1-22
- Henderson, M. (2012, diciembre). Estabilidad laboral vs. ¿Satisfacción laboral? Los Millennials pueden tener que conformarse con ninguno [Blog]. Recuperado 20 de octubre de 2017, a partir de <https://www.forbes.com/sites/jmaureenhenderson/2012/12/22/job-stability-vs-job-satisfaction-millennials-may-have-to-settle-for-neither/#709d345b4bc1>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e informática. (2002). *Sistema de Clasificación industrial de América del Norte*. México, D.F.: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2012). *Estadística de trabajo y previsión*. Santiago: INE
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Sponsor
- Kawata, P. (2009). *Desarrollo de liderazgo*. Washington: National Minority AIDS Council.
- Khan. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Acad Manage J. Proquest* 67 (2), 692- 698
- Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad* 16, 71 - 81.
- Lussier, R. (2011). *Liderazgo*. Santa Fé: Cengage.
- Méndez, R. (2011). *Material de Motivación: para el curso de administracion de proyectos ll*. Costarrica: ITCR.
- Morelo, F. (2002). Cultura y liderazgo una relación multifacética. *Boletín de Psicología* 17 (4), 53-75.
- NIIF. (2014). *Guía NIIF 2014 para Directores*. Lima, Perú: EY Building a better working world
- Oliva, M. (2011). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán. *Revista Académica de Negocios* 2 (1), 41-56.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y Motivación de los equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.

- Pedraja, L., & Rodriguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista facultad de ingeniería* 9 (2), 63 - 73.
- Pérez, S. (2012). *La influencia del liderazgo sobre el aprendizaje*. Bogotá: Innovar. Pimienta, R. (2000). Introduccion al muestreo. *Politica Y Cultura* 25 (5), 263 - 276.
- Puertas, F. (2012). *Psicología Positiva*. Barcelona: Escuela de Administración de Empresas.
- Revilla, M. (2014, mayo 26). Ahora se llevan los «gefes», no los jefes: los gestores de la felicidad del siglo XXI. *Diario ABC, S.L.* Recuperado a partir de <http://www.abc.es/sociedad/20140526/abci-jefes-gefes-201405241916.html>
- Robbin, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Guadalajara: Pearson .
- Ruiz, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Ree* 27 (3), 67 - 86.
- Salanova, S. L. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros* 18 (4), 179-214.
- Salanova, S. L. (2000). Desde el bournot al engagement ¿una nueva perspectiva? *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones* 19 (3), 117 - 134.
- Segura, M., & Ramos, v. (2009). *Psicología de la felicidad*. Lima : UNIFE.
- Shaufeli, W., & Bakker, A. (2011). . *UWES, Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*. Jalisco: Occupational Health Psychology Unit.
- Torres, D. (2007). *Aprendizaje Organizacional y Gestión Del Conocimiento*, Bogotá: Universidad Manuela Beltrán
- Torres, J., & Murden, A. (2007). *Cultura y desarrollo economico en iberoamerica* . Chile: CEPAL.
- Trechera, J. L. (2005, febrero 15). Motivación en las Organizaciones - Saber Motivar [Pág. web]. Recuperado 26 de octubre de 2017, a partir de <http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/motivacion.shtml>
- Tripiana, J., & Llorens, S. (2015). Fomentando empleados engaged: el rol del líder y de la autoeficacia. *Anales de Psicología*, 31(2), 636-644. <https://doi.org/10.6018/analesps.31.2.179561>
- Trogolo, M., Pereyra, A., & Sponton, C. (2013). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos. *Ciencia & Trabajo* 32 (5), 152 - 157.
- Unesco. (2012). *Los Jóvenes y Las Competencias: trabajar con la educación*. Paris: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
- Valdés, C. (12 de Noviembre de 2008). Motivación, concepto y teorías principales [Pág. web]. Obtenido de: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamotici.htm>

- Venegas, L. (2013). *Manual de Planificación Estratégica para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) pertenencias a la Cámara de Comercio de Chillán*. Chillán: Universidad Del Bío Bío.
- Wood, P. (23 de Septiembre de 2015). Engagement y liderazgo: cómo impactar en la productividad [pág. web]. Obtenido de: <http://fch.cl/engagement-y-liderazgo-como-impactar-en-la-productividad/>
- Xu, J. &. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? . *Leadership & Organization Development Journal* 32 (4), 399-416.
- Zarate, R. M. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuaderno de Administracion* 28 (3), 91 - 103.