

RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y ENGAGEMENT: CASO DE ESTUDIO

NASLY JULIETH LIZCANO PADILLA

000243740

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2020

RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y ENGAGEMENT: CASO DE ESTUDIO

NASLY JULIETH LIZCANO PADILLA

000243740

Trabajo de Grado de la Maestría en Administración

DIRECTORA: ANA FERNANDA URIBE RODRIGUEZ PH.D

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2020

GENERALIDADES DEL TRABAJO DE GRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PROPONENTE: NASLY JULIETH LIZCANO PADILLA

ID: 000243740

CORREO-E: nasjuli@hotmail.com

DIRECTORA PROPUESTA: ANA FERNANDA URIBE RODRIGUEZ

TÍTULO DEL PROYECTO: RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y ENGAGEMENT: CASO DE ESTUDIO

MODALIDAD:

TRABAJO APLICADO INVESTIGATIVO: ARTÍCULO REVISIÓN DOCUMENTAL:

ESTUDIO DE CASO

ÁREA(S): SEGÚN CLASIFICACIÓN DE LA UNESCO: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ASESORES:

FIRMA DEL PROPONENTE:

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	9
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
3.	OBJETIVOS.....	12
3.1.	Objetivo General	12
3.2.	Objetivos específicos	12
4.	JUSTIFICACIÓN	13
5.	ANTECEDENTES.....	15
6.	MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	20
7.	METODOLOGÍA.....	26
7.1.	Características metodológicas.....	26
7.2.	Procedimiento.....	26
7.3.	Población y Muestra / caso de estudio	27
7.4.	Instrumentos.....	28
7.4.1.	Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID)	28
7.4.2.	Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES).....	29
7.5.	Métodos de análisis de datos.....	30
8.	RESULTADOS.....	31
9.	DISCUSIÓN	52
10.	CONCLUSIONES	57
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	58
12.	ANEXOS	62

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. <i>Distribución de la muestra por edad</i>	31
Gráfica 2. <i>Distribución de la muestra según el tiempo laborado en la empresa</i>	32
Gráfica 3. <i>Puntajes promedio de los estilos de liderazgo</i>	33
Gráfica 4. <i>Distribución de la muestra según el nivel de liderazgo transformacional</i>	34
Gráfica 5. <i>Distribución de la muestra según el nivel de carisma</i>	35
Gráfica 6. <i>Distribución de la muestra según el nivel de estimulación intelectual</i>	36
Gráfica 7. <i>Distribución de la muestra según el nivel de inspiración</i>	37
Gráfica 8. <i>Distribución de la muestra según el nivel de consideración individualizada</i>	38
Gráfica 9. <i>Puntajes promedio de los factores del estilo de liderazgo transformacional</i>	38
Gráfica 10. <i>Distribución de la muestra según el nivel de liderazgo transaccional</i>	39
Gráfica 11. <i>Distribución de la muestra según el nivel de recompensa contingente</i>	40
Gráfica 12. <i>Distribución de la muestra según el nivel de dirección por excepción</i>	41
Gráfica 13. <i>Puntajes de los factores del estilo de liderazgo transaccional</i>	42
Gráfica 14. <i>Distribución de la muestra según el nivel de liderazgo laissez-faire</i>	43
Gráfica 15. <i>Distribución de la muestra según el nivel de engagement</i>	44
Gráfica 16. <i>Distribución de la muestra según el nivel de vigor</i>	45
Gráfica 17. <i>Distribución de la muestra según el nivel de dedicación</i>	46
Gráfica 18. <i>Distribución de la muestra según el nivel de absorción</i>	47
Gráfica 19. <i>Puntajes promedio de los factores de engagement</i>	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Puntajes normativos para el estilo de liderazgo transformacional</i>	33
Tabla 2. <i>Puntajes normativos para el factor carisma</i>	34
Tabla 3. <i>Puntajes normativos para el factor estimulación intelectual</i>	35
Tabla 4. <i>Puntajes normativos para el factor inspiración</i>	36
Tabla 5. <i>Puntajes normativos para el factor consideración individualizada</i>	37
Tabla 6. <i>Puntajes normativos para el estilo de liderazgo transaccional</i>	39
Tabla 7. <i>Puntajes normativos para el factor recompensa contingente</i>	40
Tabla 8. <i>Puntajes normativos para el factor dirección por excepción</i>	41
Tabla 9. <i>Puntajes normativos para el estilo de liderazgo laissez-faire</i>	42
Tabla 10. <i>Puntajes normativos para engagement</i>	43
Tabla 11. <i>Puntajes normativos para el factor vigor</i>	44
Tabla 12. <i>Puntajes normativos para el factor dedicación</i>	45
Tabla 13. <i>Puntajes normativos para el factor absorción</i>	46
Tabla 14. <i>Escala de interpretación del coeficiente de Spearman</i>	48
Tabla 15. <i>Correlaciones estilos de liderazgo y engagement</i>	49
Tabla 16. <i>Correlaciones estilos de liderazgo y factor vigor de engagement</i>	49
Tabla 17. <i>Correlaciones estilos de liderazgo y factor dedicación de engagement</i>	50
Tabla 18. <i>Correlaciones estilos de liderazgo y factor absorción de engagement</i>	51

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y ENGAGEMENT: CASO DE ESTUDIO

AUTOR(ES): NASLY JULIETH LIZCANO PADILLA

PROGRAMA: Maestría en Administración

DIRECTOR(A): ANA FERNANDA URIBE RODRIGUEZ

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el engagement de los trabajadores operativos de una empresa industrial de Santander; con el fin de conocer el nivel de estas variables dentro de la organización, describir la relación encontrada e identificar los estilos de liderazgo que generan mayor compromiso en los trabajadores. Es una investigación con enfoque cuantitativo de tipo correlacional y con un diseño no experimental de corte transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). La muestra estuvo conformada por 74 trabajadores, con edades comprendidas entre los 18 y 63 años, a los cuales se les aplicó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) desarrollado por Castro y Nader (2004) y la Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) desarrollada por Schaufeli y Bakker (2003). Los resultados demuestran correlaciones positivas y significativas entre el liderazgo transformacional y sus factores con el engagement y sus factores. Además, se halló una correlación negativa entre el liderazgo laissez faire y el engagement.

PALABRAS CLAVE:

Estilos de liderazgo, líder, engagement, compromiso

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND ENGAGEMENT: CASE STUDY

AUTHOR(S): NASLY JULIETH LIZCANO PADILLA

FACULTY: Maestría en Administración

DIRECTOR: ANA FERNANDA URIBE RODRIGUEZ

ABSTRACT

The objective of this degree work is to analyze the relationship between leadership styles and the engagement of operational workers in an industrial company in Santander; in order to know the level of these variables within the organization, describe the relationship found and identify the leadership styles that generate greater commitment in the workers. It is a research with a correlational quantitative approach and with a non-experimental cross-sectional design (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). The sample was made up of 74 workers, aged between 18 and 63, to who were applied the Leadership Styles Questionnaire (CELID) developed by Castro and Nader (2004) and the Well-being and Work Survey (UWES) developed by Schaufeli and Bakker (2003). The results show positive and significant correlations between transformational leadership and its factors with engagement and its factors. Furthermore, a negative correlation was found between laissez faire leadership and engagement.

KEYWORDS:

Leadership styles, leader, engagement

Vº Bº DIRECTOR OF GRADUATE WORK

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el engagement de los trabajadores operativos de una empresa industrial de Santander; con el fin de conocer las características y el nivel de estas variables dentro de la organización; y de este modo, proponer algunas estrategias que permitan incidir positivamente sobre los estilos de liderazgo y el engagement, los cuales son fundamentales para el éxito organizacional.

Se entiende que el liderazgo hace referencia al proceso de lograr influir sobre otras personas, con la finalidad de que trabajen con pasión y entrega hacia la consecución de las metas establecidas (Serrano y Portalanza, 2014). De otra parte, el engagement ha sido descrito como una disposición mental favorable hacia el trabajo; caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Salanova, Bresó y Schaufeli, 2005). Por lo tanto, desarrollar estas variables dentro de la organización es una necesidad y una meta compleja, sin embargo, muchas veces no se encuentran dentro de las prioridades de la organización.

De este modo, para llevar a cabo la presente investigación, se realizó una revisión a la literatura para definir los términos a estudiar; así mismo, investigaciones anteriormente realizadas sobre estas variables. También, se aplicó a los trabajadores el consentimiento informado, la encuesta sociodemográfica y dos instrumentos que evalúan estilos de liderazgo y engagement; para finalmente describir la relación encontrada entre estas dos variables, y especialmente identificar los estilos de liderazgo que generan mayor compromiso en los trabajadores.

Este trabajo de grado está estructurado de la siguiente manera: Inicialmente, se presenta una contextualización del proyecto; posteriormente, se plantea el problema de investigación; en el siguiente capítulo, se describen los objetivos a lograr con la realización de ésta. En el capítulo 4, se presenta la justificación. Así mismo, en los siguientes capítulos, 5 y 6, se abordan los antecedentes y el marco teórico. En el capítulo 7, se describe la metodología, es decir, características metodológicas, procedimiento, población y muestra a estudiar, instrumentos y métodos de análisis de datos. Seguidamente, en los capítulos 8 y 9, se abordan los resultados y la discusión; para finalizar en el apartado 10, con las conclusiones.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como es bien sabido, el capital humano es el factor de éxito más importantes con el que cuentan las organizaciones para cumplir sus objetivos. Es por lo anterior, que hoy en día los directivos se han centrado en el bienestar de sus trabajadores y han mostrado gran interés por medir e intervenir variables como el clima y la cultura organizacional, la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso laboral, entre otras. Esto se debe a que estas variables son determinantes para alcanzar el éxito organizacional, ya que inciden positiva o negativamente en la vinculación emocional y en la productividad de los trabajadores.

Salanova, Lorente, Chambel y Martínez (2011) afirman que cada vez son mayores los factores que afectan las dinámicas organizacionales, por ende, las relaciones, la comunicación y el compromiso de los trabajadores. Por lo anterior, es fundamental promover en los puestos de trabajo, experiencias positivas que les permitan a los colaboradores mantenerse comprometidos con la organización. De este modo, el liderazgo es definido por Uribe (como se citó en Serrano y Portalanza, 2014) como la facultad para guiar e influir en el comportamiento de los miembros del grupo de trabajo hacia el logro de objetivos determinados, motivándolos e incentivándolos a desarrollar sus labores con mayor entrega, disposición y entusiasmo. En otras palabras, es la facultad de una persona para lograr influenciar e incentivar a otras personas a conseguir una meta (Escandón-Barbosa y Hurtado-Ayala, 2016).

Por otra parte, el engagement o vinculación psicológica, hace referencia a una disposición mental favorable hacia el trabajo; caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Salanova *et al.*, 2005). Según Schaufeli (como se citó en Juárez, 2015) es un estado en que las personas se sienten animadas, entregadas y comprometidas con sus actividades laborales, es decir, una especie de pasión, satisfacción y felicidad hacia el trabajo. De acuerdo con lo anterior, el engagement de los trabajadores es una ventaja competitiva que toda organización debe tener en cuenta; pues contar con personas entregadas, apasionadas con sus tareas, dispuestas a hacerse cargo de más trabajo y que logren las metas propuestas, es clave para alcanzar los objetivos organizacionales deseados (Alvarado, Parodi y Ruiz, 2016).

Así mismo, es importante tener en cuenta que este compromiso puede ser estimulado o minimizado por el estilo de liderazgo que se ejerce; pues el líder, a partir de sus habilidades y características puede influir positiva o negativamente en las respuestas de sus colaboradores (Alvarado *et al.*, 2016).

En otras palabras, el liderazgo es uno de los factores más decisivos e influyentes en el compromiso de los trabajadores, el cual puede afectar la motivación, y por tanto el rendimiento de estos. Por lo anterior, Alves (2000) plantea que las organizaciones para lograr ser más productivas y alcanzar las metas propuestas, requieren de líderes excelentes, que consigan maximizar el desempeño de sus colaboradores.

En este sentido, Alvarado *et al.* (2011) afirman que la forma de guiar, comunicar y supervisar de los directivos, se constituye como la base de un ambiente de trabajo saludable, lo cual contribuye a la vinculación emocional de los trabajadores hacia la organización y sus labores, lo que trae consigo el aumento del compromiso y el desempeño de estos. Además, los directivos son agentes facilitadores del clima laboral favorable, la satisfacción laboral, las relaciones positivas, la participación, la resolución de conflictos y otros aspectos altamente relacionados con la mejora y la calidad de la organización (Vásquez, s.f.).

Así mismo, diferentes autores han realizado investigaciones en varios países y han identificado asociaciones significativas entre algunos estilos de liderazgo y el engagement. Por ejemplo, las investigaciones realizadas por Alvarado *et al.* (2016); Babcock-Roberson & Strickland (2010); Córdoba, Méndez, Piovano, Peralta y Pacenza (2014); Espinoza, Molero y Fuster (2015); Ghafoor, Masood, Khan, & Hijazi (2011); Guerrero (2016); Martínez, Medin, Rodríguez, Toro y Rosa (2016); Molina (2018); Pérez y Valderrama (2018); Rodríguez, Romero y Ramos (2018); Salanova *et al.* (2011) Vincent-Hoper, Muser & Janneck (2012); Trógolo, Pereyra y Spontón (2013); Tims, Bakker y Xanthopoulou (2011); Villalba-Moreno (2001). A pesar de lo anterior, no se tiene mayor evidencia de investigaciones acerca de estas variables y su relación, en el contexto colombiano.

En razón de lo expuesto, surgió el deseo de realizar la presente investigación, la cual tiene como objetivo analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el engagement de los trabajadores de una empresa industrial de Santander; y surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y el engagement de los trabajadores de una empresa industrial de Santander?.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Analizar la relación entre estilos de liderazgo y engagement de los trabajadores de una empresa industrial de Santander.

3.2. Objetivos específicos

Determinar los estilos de liderazgo de los jefes de una empresa industrial de Santander.

Evaluar el engagement de los trabajadores de una empresa industrial de Santander.

Describir la relación entre estilos de liderazgo y engagement de los trabajadores de una empresa industrial de Santander.

4. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, es relevante para las organizaciones contar con trabajadores comprometidos para alcanzar el éxito de ésta. Por lo anterior, los estilos de liderazgo y el engagement han empezado a tomar fuerza; ya que generar organizaciones que sean saludables permite a los trabajadores no solo estar satisfechos con su trabajo, sino también comprometidos con este, lo cual finalmente va a incidir positivamente en los objetivos organizacionales.

De esta manera, Trógolo *et al.* (2013) plantean que las organizaciones constantemente se enfrentan a diferentes cambios imprevisibles, por lo tanto, para poder sobrevivir y seguir siendo competitivas, deben adaptarse a estos. De este modo, el liderazgo se ha convertido en un factor primordial; ya que de este se puede obtener mayor compromiso de los trabajadores, y así mismo, mejores indicadores de eficacia y competitividad. Es decir, la calidad del liderazgo contribuye al alcance de las metas y del éxito de la organización. De este modo, dentro de las organizaciones, el liderazgo desempeña un papel fundamental; pues si los trabajadores son clave para lograr los resultados deseados, los directivos deben fomentar la creación del clima adecuado, motivarlos y acompañarlos, lo cual les permitirá sentirse más comprometidos con su trabajo.

En este sentido, investigaciones realizadas recientemente han comprobado diferentes consecuencias positivas para la organización y para los trabajadores, a partir de altos niveles de engagement. Por ejemplo, los hallazgos indican que el engagement influye de manera positiva sobre el bienestar y la satisfacción de los trabajadores y también trabajadores con engagement muestran un notable compromiso con la organización y mayor entusiasmo (Trógolo *et al.*, 2013). Es por lo anterior, que las organizaciones pretenden que sus trabajadores se vinculen emocionalmente y se comprometan con la misma; ya que esto permite aumentar la productividad, la satisfacción de los trabajadores y por supuesto de los clientes (Cook, como se citó en Zapata y Melo, 2015).

Es por tal razón, la importancia de realizar esta investigación, ya que el tipo de liderazgo que ejerzan los directivos afecta la calidad de vida de los trabajadores; así mismo, podría influir sobre su motivación, compromiso y rendimiento en el trabajo. Por lo tanto, identificar los estilos de liderazgo que puedan generar mayor compromiso en los trabajadores, permitirá proponer acciones que permitan desarrollar estos estilos liderazgo en los directivos y de esta manera, lograr influir sobre el bienestar de los trabajadores y su disposición para el trabajo.

De otra parte, se requiere aportar conocimiento acerca de estas variables. Por ejemplo, el engagement al ser una variable relativamente nueva, carece de investigaciones que demuestren sus implicaciones y consecuencias sobre los objetivos organizacionales. Así mismo, hay pocas investigaciones que se centran en indagar acerca del rol que los estilos de liderazgo ejercen sobre las prácticas organizacionales saludables, es decir, sobre los trabajadores, los cuales son cruciales para alcanzar las metas establecidas, por lo tanto, es una necesidad lograr maximizar su bienestar, productividad y eficiencia.

Finalmente, los resultados de esta investigación pueden aportar no solo nueva información acerca de estas variables, sino también información sobre el nivel de asociación de los estilos de liderazgo y el engagement en el contexto colombiano, específicamente en una empresa santandereana, pues a pesar de su relevancia dentro de las organizaciones, no se tiene mayor evidencia. Así mismo, los resultados de esta investigación pueden ser utilizados por el área de gestión humana de esta empresa industrial de Santander, con el objetivo de desarrollar acciones que promuevan estilos de liderazgo efectivos e incrementen el nivel de engagement de los colaboradores.

5. ANTECEDENTES

Los estilos de liderazgo y el engagement son dos variables determinantes para el éxito organizacional, por lo cual, se han realizado diversas investigaciones sobre estas y su relación, como las descritas a continuación.

Por ejemplo, la investigación realizada por Villalba-Moreno (2001) en empresas manufactureras de México, respecto a la satisfacción y el compromiso laboral de los trabajadores, mediante el liderazgo efectivo; sustenta la relevancia de las conductas de los líderes para generar actitudes positivas en sus colaboradores hacia la organización; así mismo, plantea que cuando los líderes apoyan y motivan a sus colaboradores, fomentan el trabajo en equipo y estimulan la creación de un clima de confianza; esto repercute positivamente en la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores. De esta forma, los resultados de esta investigación demuestran la existencia de una relación positiva entre el liderazgo, la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores con sus laborales y con la organización.

Babcock-Roberson & Strickland (2010) interesados en explorar cómo las percepciones de los empleados sobre sus jefes influyen sobre su comportamiento y desempeño, desarrollaron una investigación acerca de la relación entre el liderazgo carismático, el engagement y el comportamiento organizacional. Los hallazgos de esta investigación demuestran la existencia de una relación positiva significativa entre estas variables.

Por su parte, Ghafoor *et al.* (2011) estudiaron la relación entre el liderazgo transformacional, el engagement y el desempeño de los trabajadores de compañías de telecomunicaciones. Los hallazgos demuestran relaciones positivas y significativas entre estas variables, por lo cual, concluyeron que el estilo de liderazgo transformacional en las prácticas gerenciales, conduce a mayor compromiso y rendimiento de los trabajadores. A su vez, los hallazgos demuestran la mediación de la propiedad psicológica en las dimensiones de autoeficacia, pertenencia, identidad propia y responsabilidad, en relación con estas variables.

De manera semejante, Salanova *et al.* (2011) realizaron una investigación sobre la relación entre el liderazgo transformacional de los supervisores con el desempeño extra rol de los trabajadores, siendo la autoeficacia y el compromiso laboral mediadores. Los resultados demuestran que el liderazgo transformacional de los supervisores podría explicar el desempeño extra rol de los trabajadores;

aumentando los niveles de la autoeficacia y de participación en el lugar de trabajo; así mismo, se encontró una relación directa entre el liderazgo transformacional y el compromiso laboral.

Así mismo, Tims *et al.* (2011) realizaron una investigación acerca de cómo el estilo de liderazgo de los supervisores influye en la participación diaria de los seguidores. En este estudio, determinaron que un estilo de liderazgo transformador mejora la participación laboral de los empleados, ejerciendo un papel mediador la autoeficacia y el optimismo. De esta manera, según los resultados, el estilo de liderazgo transformador se relaciona positivamente con el compromiso de los trabajadores.

De igual manera, Vincent-Hoper *et al.* (2012) realizaron una investigación respecto al liderazgo transformacional, el engagement y el éxito ocupacional, aplicaron un enfoque sensible al género para identificar posibles diferencias. De este modo, los hallazgos demuestran relaciones positivas y significativas entre el liderazgo transformacional, el engagement y el éxito ocupacional subjetivo para hombres y mujeres. Por lo tanto, se considera que el engagement media en parte la relación entre el liderazgo transformacional y el éxito ocupacional subjetivo. También se encontró un efecto de mediación significativamente mayor para las mujeres, aunque la mediación está presente en ambos grupos de género.

En esta misma línea, Trógolo *et al.* (2013) encontraron que el liderazgo transaccional y especialmente el liderazgo transformacional, inciden positivamente en el compromiso de los trabajadores e influyen negativamente sobre el burnout; en tanto que el estilo laissez faire se relaciona de manera opuesta con el engagement. Así mismo, se demostró una relación estrecha entre las dimensiones del engagement, dedicación y vigor de los trabajadores y el liderazgo transformacional; mientras que el factor más determinante para la predicción de la absorción fue la estimulación intelectual.

De ahí que, Córdoba *et al.* (2014) en su investigación acerca de los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire) y el nivel de engagement en voluntarios universitarios, determinaran la existencia de una relación positiva entre el engagement y el estilo de liderazgo transformacional. También, evidenciaron una relación opuesta entre el engagement y el estilo de liderazgo laissez faire; es decir, altos niveles de engagement se asocia con niveles muy bajos de liderazgo laissez faire. Además, este tipo de liderazgo, no se encuentra asociado a ningún tipo de engagement y tampoco a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

De la misma forma, Espinoza *et al.* (2015) realizaron una investigación que tuvo como fin identificar la relación existente entre el liderazgo transformacional, la satisfacción laboral, y el papel mediador de la identificación con el grupo y el engagement. Este estudio se realizó en una institución militar, en la cual los oficiales y suboficiales se consideraron los líderes, por otra parte, aquellos que se estaban formando para carabinero, se consideraron seguidores. Los hallazgos demostraron relaciones positivas y significativas entre todas las variables estudiadas, de igual forma se demostró que la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral se encuentra mediada por la identificación con el grupo y el engagement.

La investigación realizada por Guerrero (2016) acerca del efecto en el compromiso organizacional a partir de la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral; el cual tenía como objetivo, determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo utilizado por los jefes con el compromiso organizacional de los equipos de trabajo, determinó que el nivel de engagement hacia la organización y la satisfacción laboral de los trabajadores podría verse afectado por el estilo de liderazgo ejercido por los jefes, lo que podría influir en el desempeño y rendimiento de las labores.

Igualmente, Martínez *et al.* (2016) realizaron una investigación en empresas privadas de Puerto Rico dedicadas al área de servicio, respecto a la relación entre los estilos de liderazgo y las conductas del líder con el engagement de los trabajadores. Los hallazgos demuestran una relación positiva entre las conductas de los líderes enfocadas a las relaciones con el engagement de los trabajadores. Por lo cual, esta investigación apoya la idea de que el engagement de los trabajadores se ve potenciado por aquellos líderes cuyas conductas están enfocadas en el trabajo en equipo y en el desempeño de los trabajadores.

De esta manera, Alvarado *et al.* (2016) realizaron un estudio en técnicos de maquinaria pesada de Perú, respecto a la relación entre los estilos de liderazgo, el compromiso organizacional y el engagement; el cual tuvo como objetivo identificar el estilo de liderazgo (transformacional, transaccional o laissez faire), que permite desarrollar mayor compromiso en los trabajadores. Con el objetivo de determinar las relaciones positivas o negativas entre estas dos variables, se utilizó como variable mediadora el engagement. En cuanto a los resultados, se encontró que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y laissez faire correctivo, presentan asociaciones positivas y significativas con el engagement de tipo afectivo, normativo y de continuidad, así mismo, el estilo de liderazgo transformacional predice el engagement de tipo normativo, a su vez, el estilo de liderazgo

transaccional pronostica el engagement de continuidad. Finalmente, no encontraron asociaciones entre el estilo de liderazgo laissez faire pasivo-avoidante, y las dimensiones del engagement.

A su vez, Torres y Kelma (2018) realizaron un estudio acerca de estilos de liderazgo y engagement laboral en trabajadores de la municipalidad provincial de Barranca, Perú; en el cual encontraron una correlación Rho de Spearman de 0,819 entre estas dos variables, es decir, una correlación positiva muy fuerte. Así mismo, encontraron una correlación Rho de Spearman de -0,677 entre el estilo de liderazgo laissez faire y el engagement laboral, lo que se traduce, en una correlación negativa media.

De manera semejante, Rodríguez *et al.* (2018) desarrollaron una investigación en una empresa de servicios de laboratorio de Perú, con la finalidad de explorar la relación entre los estilos de liderazgo y el engagement, y así mismo, determinar el papel que ejerce el job crafting en los trabajadores. Los resultados permiten concluir que los estilos de liderazgo preponderantes en estos trabajadores son el transformacional y el transaccional, los cuales presentan relaciones positivas y significativamente altas con todas las dimensiones del engagement y del job crafting. Por otro lado, también se demostró que el estilo de liderazgo laissez faire influye negativamente sobre el compromiso de los trabajadores.

De esta manera, los resultados anteriores son semejantes a los hallazgos de Pérez y Valderrama (2018) quienes encontraron relaciones positivas entre los estilos de liderazgo y el engagement, a partir de la investigación realizada en la empresa pública Autoderma. Los hallazgos revelan la existencia de una asociación positiva entre liderazgo transformacional con el engagement (0,568**), siendo más fuerte esta relación con el factor vigor del engagement (0,568). Siendo el factor carisma del liderazgo transformacional, el que presenta una relación significativa con el engagement (0,669) y con el vigor (0,682). Este hallazgo permitió inferir que los directivos con un estilo de liderazgo transformacional y que poseen altos niveles de carisma, se asocia de manera general con el engagement y de manera específica en el vigor. De la misma manera, se identificó una asociación positivamente significativa entre la inspiración del liderazgo transformacional, con el engagement (0,450). En cuanto a la relación entre liderazgo transaccional y el engagement, se encontró una relación negativa (-0,316). Así mismo, se encontraron asociaciones negativas entre el estilo de liderazgo transformacional, con el engagement y sus factores. Es decir, directivos que presentan un estilo de liderazgo transaccional, sus seguidores presentan bajos niveles de vigor y dedicación. Finalmente, no se encontró una asociación significativa entre el liderazgo laissez faire y el engagement, por el contrario, los resultados demuestran correlaciones negativas entre estas variables (-0,141).

En este sentido, los anteriores resultados son apoyados por el estudio llevada a cabo por Molina (2018) en una empresa farmacéutica de Quito, acerca de la relación entre el liderazgo transformacional y su relación con el engagement; esta investigación, tenía como objetivo demostrar que el estilo de liderazgo transformacional puede generar mayor compromiso en los trabajadores, aumentar la productividad y mejorar el rendimiento de la organización. Los resultados demuestran la importancia de un determinado estilo de liderazgo sobre el compromiso y el bienestar de los trabajadores; por lo cual, se hace necesario desarrollar procesos de capacitación y formación en las organizaciones, con el fin de promover ambientes laborales saludables y eficientes dentro de la misma; brindando un mayor nivel de importancia a los trabajadores, ya que mediante el desempeño y la labor de ellos, la organización puede alcanzar los objetivos y metas establecidas.

6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Considerando que la presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el engagement de los trabajadores de una empresa industrial de Santander, el marco teórico y conceptual que se desarrolla a continuación permite conocer los conceptos y las teorías necesarias para su entendimiento. De esta manera, se inicia con la definición de liderazgo desde la perspectiva de diferentes autores, seguidamente se exponen las principales teorías acerca del liderazgo, para posteriormente describir algunas tipologías de estilos de liderazgo. Se continúa con la definición sobre el engagement y los factores que lo componen, después se explica la relación opuesta que existe entre el engagement y el burnout, para finalmente describir la relevancia del capital humano comprometido con su trabajo y con la organización.

En este sentido, el liderazgo ha sido estudiado por décadas, debido a que el rol que desempeñan los directivos y jefes que tienen personal a cargo, es determinante para la organización; ya que, en gran parte, de ellos depende que los colaboradores alcancen los objetivos propuestos. A este respecto, Escandón-Barbosa y Hurtado-Ayala (2016) plantean que, con el fin de llevar a cabo las diferentes actividades laborales, en las organizaciones se dan procesos colaborativos entre las personas, por lo cual, se hace necesaria la existencia de un líder que guíe el equipo de trabajo y que sea capaz de motivar y encaminar las habilidades de las personas hacia la consecución de las metas establecidas.

De acuerdo con esto, el liderazgo ha sido descrito como la capacidad para guiar y dirigir grupos de trabajo para que las metas se logren (Nader y Castro, 2007). En otras palabras, hace referencia al proceso de lograr influir sobre otras personas, con la finalidad de que trabajen con dedicación hacia la consecución de las metas establecidas. De esta manera, el líder es aquel que logra intervenir en el comportamiento de los trabajadores, por lo tanto, los motiva a trabajar con entusiasmo para lograr su máximo rendimiento (Serrano y Portalanza, 2014).

De este modo, Lupano y Castro (2006) señalan que la mayoría de las investigaciones sobre el liderazgo se encuentran enmarcadas bajo tres teorías: La teoría de los rasgos, la teoría conductual y la teoría situacional. En primera instancia, la teoría de los rasgos toma en consideración las teorías de la personalidad y sugiere que las personas poseen determinadas características innatas y permanentes (rasgos), que les permitirán ser considerados líderes o no. Por otra parte, la teoría conductual, se enfoca en analizar el comportamiento y las acciones de los líderes, en relación con la forma en que

logra establecer relaciones de confianza y respeto con sus seguidos y la manera cómo influye en el comportamiento de estos, para que logren conseguir los objetivos deseados.

Finalmente, según la teoría situacional propuesta por Hersey y Blanchard (como se citó en Sánchez y Rodríguez, 2009), los líderes adoptan determinados comportamientos, a partir del nivel de desarrollo de los miembros de su equipo. De este modo, el líder debe evaluar e identificar el nivel de desarrollo en que estos se encuentran y modificar su estilo aumentando o disminuyendo su comportamiento acorde con esta situación. Por tanto, la consecución de los objetivos se logra gracias al ajuste que realizan los líderes sobre su estilo.

Ahora bien, para Mejía, Zea y Pérez (2004) la forma como se ejerce el liderazgo tiene gran impacto sobre diferentes integrantes y elementos que componen la organización, especialmente aspectos como la motivación, la cultura y el clima organizacional. Es decir, las características de los líderes pueden influir sobre el comportamiento de los trabajadores, y por tanto sobre los resultados de la organización. De igual forma, para Pedraja y Rodríguez (2004) los diferentes estilos de liderazgo generan efectos en el compromiso y el desempeño de los trabajadores.

En virtud de lo mencionado anteriormente, es importante considerar algunas tipologías de estilos de liderazgo, es decir, el conjunto de habilidades y comportamientos del líder, según lo perciben sus seguidores (Mejía *et al.*, 2004). Lo anterior es importante, ya que a partir de las características del estilo de liderazgo que se ejerza, se pueden observar diferentes resultados en los trabajadores y en la organización, es decir, que este resultado, positivo o negativo, se desprende de dicha relación (Alvarado *et al.*, 2016).

De esta manera, Pedraja y Rodríguez (2004) analizan tres estilos de liderazgo: El estilo de liderazgo participativo, colaborativo e instrumental. El estilo de liderazgo participativo, el líder ejerce un rol activo, de esta forma, fomenta la participación, escucha y toma en consideración las ideas y les consulta a los miembros del grupo para tomar decisiones por consenso. Por otra parte, el estilo de liderazgo colaborativo se caracteriza porque el líder se preocupa por el bienestar de los miembros de su equipo, que se sientan valorados y tenidos en cuenta, además, fomenta el trabajo en equipo y apoya a sus colaboradores con las actividades encargadas. Finalmente, el estilo de liderazgo instrumental, el líder se enfoca en los resultados, por esta razón, establece los esquemas de trabajo y la forma de realizar las tareas, es decir, guía, supervisa y evalúa el desempeño de sus colaboradores.

Por otra parte, Stogdill (como se citó en Escandón-Barbosa, y Hurtado-Ayala, 2016) distingue tres estilos de liderazgo: El líder democrático, el autocrático y el liberal. El líder democrático se centra en el desempeño y las personas; fomenta la comunicación y la participación, acepta opiniones, guía y anima a sus colaboradores hacia el logro de los objetivos mediante el uso de su máximo potencial. Por otra parte, el líder autocrático se centra en el rendimiento más que en las personas; se caracteriza por asumir las responsabilidades y las decisiones, así mismo, delega y dirige las acciones que deben realizar las personas, quienes aportan mínimamente, por tanto, se basa en la autoridad y el control. Y el líder liberal posee un bajo énfasis en el rendimiento y en las personas; mantiene un bajo perfil, concede libertad a su equipo de trabajo tanto como sea posible, solo interviene cuando le es solicitado.

Así, Avolio y Bass (como se citó en Alvarado *et al.*, 2016) propusieron un modelo de liderazgo de rango completo, en inglés "Full Range Leadership", el cual distingue tres estilos: Liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire. En el estilo transformacional, el líder guía a sus seguidores hacia el logro de las metas, motivándolos y fomentando su crecimiento, de este modo, logra que ellos estén dispuestos a adquirir mayores responsabilidades.

El estilo de liderazgo transformacional está conformado por cuatro factores: El carisma, es la capacidad para lograr la confianza de sus seguidores y generar un vínculo interpersonal; de este modo, los líderes son respetados y admirados, sus seguidores confían en ellos y los consideran un modelo a seguir. La inspiración, es la habilidad para motivar e inspirar a sus seguidores y lograr que deseen realizar sus tareas con más entusiasmo y energía, confiados de su capacidad para llevar a cabo sus labores. La estimulación intelectual, es la habilidad para fomentar el pensamiento creativo e innovador en los seguidores, los anima a formular nuevos interrogantes, a resolver problemas y a experimentar nuevas formas de hacer las cosas. Finalmente, la consideración individualizada hace referencia a la capacidad de reconocer directamente a cada uno de sus seguidores y prestar atención individual a sus necesidades y a su desarrollo personal, haciéndolos sentir valiosos, tomando en cuenta sus opiniones, motivándolos, orientándolos y fomentando su rendimiento (Avolio y Bass, como se citó en Alvarado *et al.*, 2016).

Por otro lado, en el estilo transaccional, los seguidos no son motivados por su líder sino por sus intereses personales, por lo tanto, el líder supervisa el desempeño de los miembros de su equipo, de este modo, fomenta su rendimiento a través de premios y castigos dados de acuerdo con sus respuestas (logros o fracasos), con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Este estilo de liderazgo está conformado por dos factores: La recompensa contingente, consiste en un intercambio

reciproco entre el líder y su seguidor, así, el líder identifica las necesidades de su seguidor, con el fin de recompensarlo a cambio de sus esfuerzos y sus resultados. En la dirección por excepción, el líder solo interviene cuando hay que hacer cambios o correcciones, por lo tanto, utiliza dos tipos de acciones correctivas; la primera, es una forma activa, utilizada con el fin de prevenir errores, y la segunda, se trata de una forma pasiva, consiste en actuar después de que ocurrió el error (Avolio y Bass, como se citó en Alvarado *et al.*, 2016).

Finalmente, el estilo *laissez faire*, en español “dejar ser”, hace referencia la ausencia de liderazgo, es decir, el líder adopta un papel pasivo, pues concede completa libertad a sus colaboradores, de esta manera, son los miembros del grupo quienes tienen mayor poder de decisión, ya que no perciben mayor participación del líder, por lo tanto, se considera un estilo de liderazgo ineficiente (Alvarado *et al.*, 2016; Lupano y Castro, 2006).

Según Alvarado *et al.* (2016) al desarrollar conceptualmente los tres estilos de liderazgo, esta variable se encuentra relacionada con el compromiso organizacional. En este sentido, con el fin de alcanzar el objetivo de esta investigación, es importante definir el compromiso organizacional o engagement el cual ha venido cobrando fuerza e interés.

De acuerdo con Salanova *et al.* (2005) el engagement o vinculación psicológica puede ser definido como una disposición mental positiva y satisfactoria hacia el trabajo y se caracteriza por vigor, dedicación y absorción. Es decir, consiste en un estado cognitivo y afectivo duradero en el tiempo, el cual facilita la motivación hacia la consecución de metas específicas, por lo tanto, es un indicador de la conducta motivada hacia el trabajo y de altos niveles de autoeficacia en las personas.

De acuerdo con la definición anterior, cabe destacar que los tres factores principales del engagement son vigor, dedicación y absorción. El vigor hace referencia a una fuerza o energía interna, que conlleva a realizar un gran esfuerzo y a perseverar en las actividades que se realizan; la dedicación se refiere a una alta implicación laboral, se manifiesta por niveles significativos de inspiración, orgullo, pasión, satisfacción y desafío en el trabajo; y la absorción consiste en un estado de ánimo positivo o de felicidad al desempeñar las tareas con gran concentración y estar absorto en su trabajo, por lo cual la persona experimenta que el tiempo pasa muy rápido (Durán, Extremera, Montalbán y Rey, 2005).

De este modo, para Torrente, Salanova y Llorens (2013) un trabajador vigoroso, es aquel que persiste ante las dificultades y motiva a los demás miembros del equipo para que se efectúen las tareas y se

cumplan los objetivos. De otra parte, un trabajador dedicado, experimenta una sensación de conexión con su trabajo, por lo tanto, ejecutar sus tareas, le genera sentimientos de satisfacción y orgullo. Finalmente, un trabajador absorbido, se siente feliz y comprometido con su trabajo, de este modo, desarrolla sus actividades laborales con gran concentración.

De acuerdo con lo anterior, contar con trabajadores “engaged” es clave para las organizaciones. Esto se debe a que este tipo de trabajadores se sienten parte de la organización, por lo tanto, son leales y experimentan un fuerte sentimiento de pertenencia y de vinculación con la misma; además, tienen iniciativa propia, buscan asumir nuevas tareas, son proactivos, se esfuerzan por alcanzar las metas, y sus valores se encuentran alineados con los de la organización; lo cual contribuye al buen estado del ambiente laboral y a la consecución de los objetivos (Lorente y Vera, 2010). Así mismo, para Carrasco, De La Corte y León (2010) el resultado del engagement de los trabajadores se refleja en un bajo índice de rotación y en el rendimiento de la organización, ya que los trabajadores comprometidos poseen una actitud positiva hacia sus labores, que los lleva a realizar contribuciones personales para el éxito de la organización.

Para Lorente y Vera (2010) es importante identificar y potenciar el engagement de los trabajadores, ya que esta experiencia positiva conlleva al bienestar, el equilibrio y el funcionamiento adecuado de los trabajadores dentro de las organizaciones. Por esta razón, hoy en día las organizaciones han empezado a interesarse por motivar a sus trabajadores; algunos han empezado a desarrollar estrategias que les permita crear un vínculo psicológico entre ellos y la organización, con el fin de aumentar su nivel de compromiso con sus actividades laborales y, por lo tanto, con la organización. De igual modo, el mejoramiento de la salud psicosocial, la promoción de la calidad de vida laboral y el incremento de la satisfacción laboral ha empezado a interesar a los directivos, ya que se han determinado consecuencias positivas entre estas variables y el engagement de los trabajadores (Lorente y Vera, 2010; Grueso-Hinestroza, González-Rodríguez y Rey-Sarmiento, 2014; Contreras, 2015).

Se ha demostrado la existencia de relaciones positivas entre el engagement y los resultados organizacionales. Por ejemplo, se han evidenciado efectos positivos a nivel cognitivo (ejemplo: satisfacción laboral) y conductual (ejemplo: comportamiento proactivo o trabajar horas extras) (Schaufeli y Bakker, 2004; Salanova y Schaufeli, como se citó en Spontón, Medrano, Maffei, Spontón y Castellano, 2012). Lo cual, según Cárdenas y Jaik (2014) es el resultado de actitudes y emociones positivas que surgen de percepciones propias de los trabajadores acerca de su trabajo y su

organización. De igual forma, para Zapata y Melo (2015) altos niveles de compromiso o implicación por parte de los trabajadores hacia las labores que realiza y hacia la organización, los conduce a realizar un gran esfuerzo en su trabajo, lo cual se refleja en mayor rendimiento laboral y, por lo tanto, mayor rentabilidad para la organización.

Ahora bien, según Schaufeli y Bakker (2011) el engagement y el burnout en el trabajo son dos conceptos distintos, con características opuestas que deben evaluarse de manera independiente, es decir, cada variable debe ser evaluada con un instrumento diferente. Es por lo anterior que Spontón *et al.* (2012) plantean que el engagement ha sido descrito como la variable teóricamente opuesta al burnout, de este modo, cada variable está compuesta por tres dimensiones opuestas entre sí. Así, el trabajador “engaged” o comprometido presenta elevados niveles de vigor, dedicación y absorción; el trabajador “quemado” o con burnout presenta altos niveles de agotamiento, cinismo, despersonalización e ineficacia laboral.

A este respecto, Amano, Fukuda, & Kawachi (2020) plantean que el equilibrio entre las demandas laborales y los recursos disponibles puede generar engagement en los trabajadores; mientras que el exceso de demandas y la carencia de recursos laborales, se relacionan con el burnout. Así pues, mientras que el burnout hace referencia al deterioro de la salud; el engagement, es un indicador importante del bienestar en los trabajadores (Zeijen, Petrou, Bakker, & Van Gelderen, 2020), el cual conduce a la adopción de comportamientos saludables, que conllevan al mantenimiento de la salud, lo que genera mayor participación y mejor desempeño por parte de los trabajadores (Amano *et al.*, 2020). De manera que, las personas que experimentan alto grado de compromiso con su trabajo tienen un alto sentido de conexión con este, lo que les permite tomarlo como un desafío y no como algo estresante (Zapata y Melo, 2015). En otras palabras, las experiencias positivas en el trabajo generan una motivación intrínseca en las personas, ya que les permite encontrar su trabajo agradable e interesante, en consecuencia, los trabajadores se sienten comprometidos con sus tareas y con la organización, lo cual aumenta su rendimiento y su productividad (Petrou, & Op den Kamp, 2020; Zhang *et al.*, 2020).

7. METODOLOGÍA

7.1. Características metodológicas

El presente trabajo es una investigación con enfoque cuantitativo de tipo correlacional y con un diseño no experimental de corte transversal. Según Hernández *et al.* (2014) es de tipo correlacional ya que tuvo como fin describir relaciones no causales entre dos variables estudiadas en un momento determinado; el diseño es no experimental, debido a que en esta investigación no se manipularon intencionalmente variables, por el contrario, se observaron dichas variables en su entorno natural para analizarlas y, por último, es de corte trasversal ya que los datos fueron recolectados en un solo momento o en un punto específico de tiempo.

7.2. Procedimiento

En cuanto al procedimiento, esta investigación se llevó a cabo a través de las siguientes etapas:

Etapa 1: Se realizó una revisión detallada de información teórica e investigaciones existentes acerca de estas variables, con el fin de construir los antecedentes y el marco teórico y conceptual.

Etapa 2: Se diseñó el consentimiento informado; así mismo, se determinaron los instrumentos que se utilizaron para evaluar los estilos de liderazgo y el engagement en los jefes y los trabajadores de una empresa industrial de Santander.

Etapa 3: Se solicitó permiso para llevar a cabo la investigación al jefe de personal de la empresa industrial de Santander. Una vez aprobado, se explicó a cada participante el objetivo de la investigación, los instrumentos, el procedimiento, la confidencialidad de la información obtenida, se especificó la participación voluntaria y la posibilidad de retirarse de la investigación en cualquier momento. Una vez aceptada la participación y firmado del consentimiento informado, se realizó la aplicación de los dos instrumentos de manera individual en formato de papel y lápiz.

Etapa 4: Se tabuló en excel la información obtenida para determinar los estilos de liderazgo y el nivel de engagement de los trabajadores de la empresa industrial de Santander. Posteriormente, se realizaron las correlaciones de los resultados de estas variables a través del Statical Package for the Social Sciences (SPSS), para finalmente interpretar los resultados obtenidos.

Etapa 5: Por último, para la elaboración de la discusión, se contrastaron los resultados obtenidos con lo planteado anteriormente en los antecedentes y en el marco teórico; y finalmente, se realizaron las conclusiones.

7.3. Población y Muestra / caso de estudio

La muestra estuvo conformada por los trabajadores operativos de una empresa industrial de Santander; hombres con edades comprendidas entre los 18 y 63 años. Lo anterior, con el fin de evaluar la percepción que tienen los colaboradores, acerca del liderazgo de sus jefes y así mismo su nivel de engagement.

El tipo de muestreo utilizado en este trabajo de investigación fue no probabilístico por conveniencia. No probabilístico ya que la elección de la muestra dependió de causas relacionadas con las características de la investigación, y de conveniencia, debido a que la muestra estuvo conformada por los casos disponibles a los cuales se tuvo acceso (Hernández *et al.*, 2014). De esta manera, se utilizó la siguiente fórmula estadística (Feedback Networks Technologies, 2013):

$$n = \frac{K^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(E^2 \cdot (N-1)) + K^2 \cdot P \cdot Q}$$

N: Es el tamaño total de la población o número total de posibles encuestados.

K: Es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne.

E: Es el error maestro deseado.

P: Es la porción de individuos de la población que presentan las características del estudio.

Q: Es la porción de individuos que no poseen las características del estudio.

n: Es el tamaño de la muestra.

De acuerdo con lo anterior, se reemplazaron los datos y se despejó la fórmula para determinar el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{2^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 90}{(5^2 \cdot (90-1)) + 2^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = 74$$

De este modo, el tamaño de la muestra es de 74 trabajadores.

7.4. Instrumentos

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron dos cuestionarios, el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) y el Utrecht Work Engagement Scale (UWES).

7.4.1. Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID)

Para la evaluación de los estilos de liderazgo, se utilizó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), diseñado por Castro y Nader (2004), quienes desarrollaron una versión argentina de la adaptación española del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) realizada por Morales y Molero (1995) citado por Castro y Nader (2004). Este instrumento está basado en el modelo de liderazgo de rango completo, en inglés Full Range Leadership (FRL) de Bass y Avolio (1990).

Consta de 34 ítems que evalúan tres estilos de liderazgo que son: transformacional, transaccional y laissez faire. Los participantes deben responder según una escala Likert de 1 a 5, es decir, “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”, en la medida que percibe cada uno de los comportamientos de su supervisor (Trógolo *et al.*, 2013).

Cada estilo de liderazgo es evaluado a través de diferentes ítems enumerados en el cuestionario. De este modo, el estilo de liderazgo transformacional es evaluado mediante los ítems 3, 21, 33 y 34 para carisma; 4, 15, 23, 25, 28, 29 y 30 para estimulación intelectual; 19, 22 y 24 para inspiración; y, 13, 14 y 17 para consideración individualizada. Así mismo, el estilo de liderazgo transaccional es evaluado a través de los ítems 8, 10, 11, 12 y 16 para recompensa contingente y 2, 5, 7, 9, 18 y 26 para dirección por excepción. Finalmente, el estilo de liderazgo laissez faire es evaluado mediante los ítems 1, 6, 20, 27, 31 y 32. Para obtener el puntaje promedio de cada estilo de liderazgo, se suman los puntajes de los ítems que componen cada estilo y se divide el resultado entre el número de ítems del estilo respectivo.

En cuanto a su confiabilidad, presenta niveles adecuados, Alpha de Cronbach entre 0.60 y 0.75 dependiendo de la dimensión, también se demostró su validez (Castro y Nader, 2004). Este instrumento ha sido utilizado en población colombiana en las investigaciones realizadas por Plata-Durán, Pedraza-Avella y Ortiz-Pimiento (2013) acerca del estilo de liderazgo de directivos

empresariales y los factores del capital humano; Jiménez (2014) sobre la relación entre el estilo transformacional, la motivación laboral y el desempeño en una universidad privada; y Rueda (2014) en su investigación respecto a las percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional; entre otras (Anexo 1).

7.4.2. Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES)

En cuanto a la evaluación del engagement, se utilizó el Utrecht Work Engagement Scale (UWES), en su versión en español, Encuesta de Bienestar y Trabajo, desarrollada por Schaufeli y Bakker (2003). Este instrumento consta de 17 ítems y evalúa los tres factores del engagement: Vigor, la energía del trabajador para realizar sus labores; dedicación, el entusiasmo del trabajador con sus labores; y absorción, la concentración y el sentimiento de felicidad del trabajador al realizar sus labores. Además, consta de una escala Likert que va de 0 a 6, es decir, “nunca” a “siempre” (Alvarado *et al.*, 2016).

Cada factor es evaluado a través de diferentes ítems enumerados en el cuestionario. Donde vigor es evaluado mediante los ítems 1, 4, 8, 12, 15 y 17; dedicación a través de los ítems 2, 5, 7, 10 y 13; y absorción mediante los ítems 3, 6, 9, 11, 14 y 16. Para obtener el puntaje promedio de los tres factores, se suman los puntajes de los ítems que componen cada factor y se divide el resultado entre el número de ítems del factor respectivo. Así mismo, se suman los puntajes promedio de los tres factores y se divide el resultado en el número de factores, para obtener el puntaje promedio de engagement.

En cuanto a su confiabilidad, todo el instrumento cuenta con una consistencia interna de una Alpha de Cronbach de 0.93. Así mismo, sus tres dimensiones, de la siguiente forma: Vigor $\alpha = 0.82$, dedicación $\alpha = 0.89$, absorción $\alpha = 0.83$ (Schaufeli y Bakker, 2003). Por otro lado, de acuerdo con los procesos de validación, es un instrumento unidimensional y tridimensional; es decir, los tres factores que evalúa pueden ser psicométricamente diferenciados incluso cuando presentan correlaciones altamente significativas (Schaufeli y Bakker, como se citó en Arenas y Andrade, 2013). Este instrumento fue utilizado por Arenas y Andrade (2013) en una investigación realizada en Cali, Colombia acerca de factores de riesgo psicosocial y engagement, para lo cual utilizaron los valores normativos determinados en la validación del UWES internacional (Anexo 2).

7.5. Métodos de análisis de datos

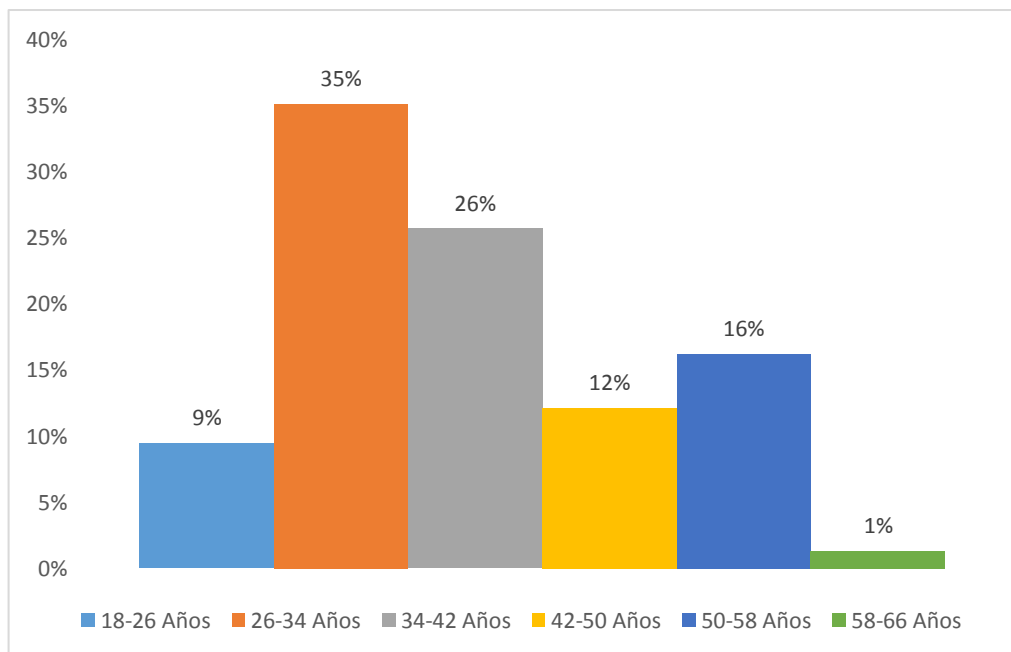
Para la realización de los análisis estadísticos correspondientes, se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, en inglés Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), por medio del cual se determinó la relación entre la variable engagement, los factores que la componen y los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire y sus respectivos factores. De este modo, a partir de las puntuaciones recolectadas con los instrumentos Utrecht Work Engagement Scale (UWES) y Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) se asociaron las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones recolectadas de la otra, utilizando el coeficiente de correlación de Spearson, el cual “es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón” (Hernández *et al.*, 2014, p. 311).

8. RESULTADOS

Se presentan los datos sociodemográficos que caracterizan la población estudiada. Así mismo, los resultados de la variable estilos de liderazgo y engagement, y sus factores. Estos datos fueron recolectados a través de la encuesta sociodemográfica, el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID – Forma S) y la Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES-17).

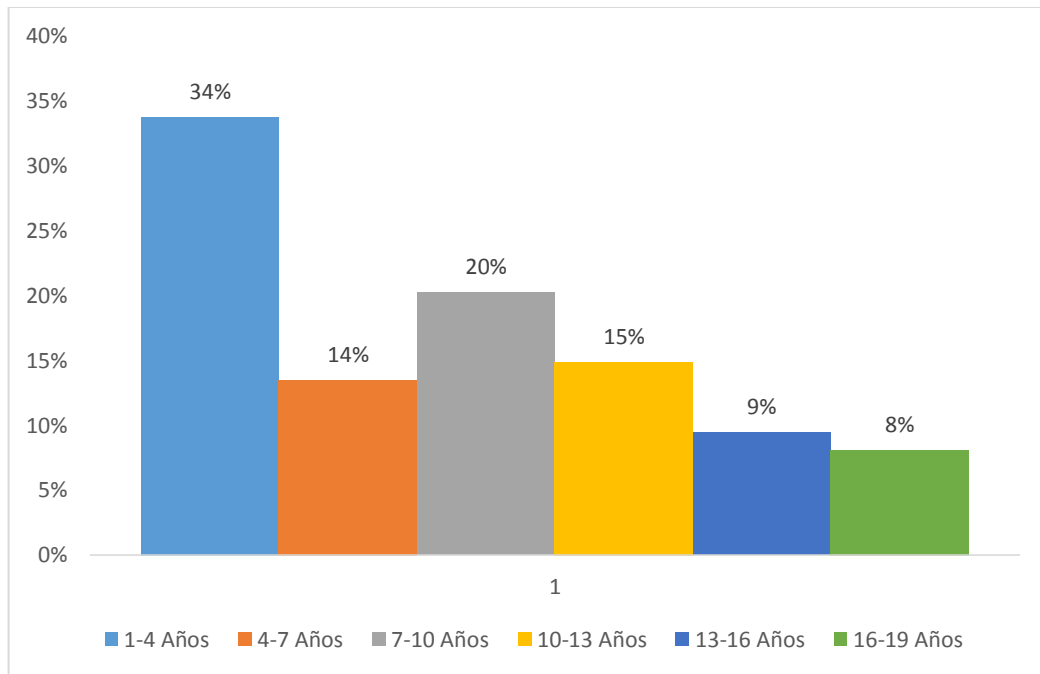
8.1. Datos sociodemográficos

Inicialmente se presentan los resultados con base en la encuesta sociodemográfica, con el fin de caracterizar la población.



Gráfica 1. *Distribución de la muestra por edad*

Según la Gráfica 1, la muestra estuvo conformada por 74 trabajadores operativos de una empresa industrial de Santander. Las edades de la muestra oscilan entre los 18 y 63 años, siendo entre 26 y 34 años las edades más representativas con un 35%, seguidamente entre 34 y 42 años con un 26% y entre 58 y 66 años, las edades menos representativas con un 1%. Además, se evidencia una media de 37,16 y una desviación estándar de 10,52.

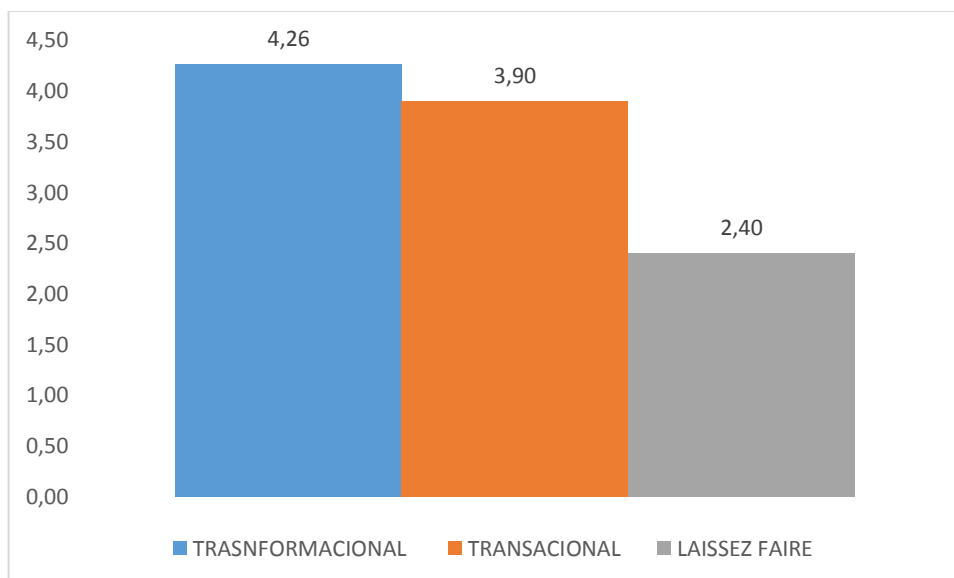


Gráfica 2. Distribución de la muestra según el tiempo laborado en la empresa

De acuerdo con la Gráfica 2, el 34% de los empleados llevan trabajando entre 1 y 4 años, y otro 20% entre 7 y 10 años; en menor medida el 8% lleva laborando más de 15 años. Además, se evidencia una media de 7,28 y una desviación estándar de 5,13.

8.2. Estilos de Liderazgo

A continuación, se presentan los resultados de los tres estilos de liderazgo y sus respectivos factores, evaluados mediante el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID – Forma S) los cuales son: transformacional (carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada), transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y laissez faire (Avolio y Bass, como se citó en Alvarado *et al.*, 2016).

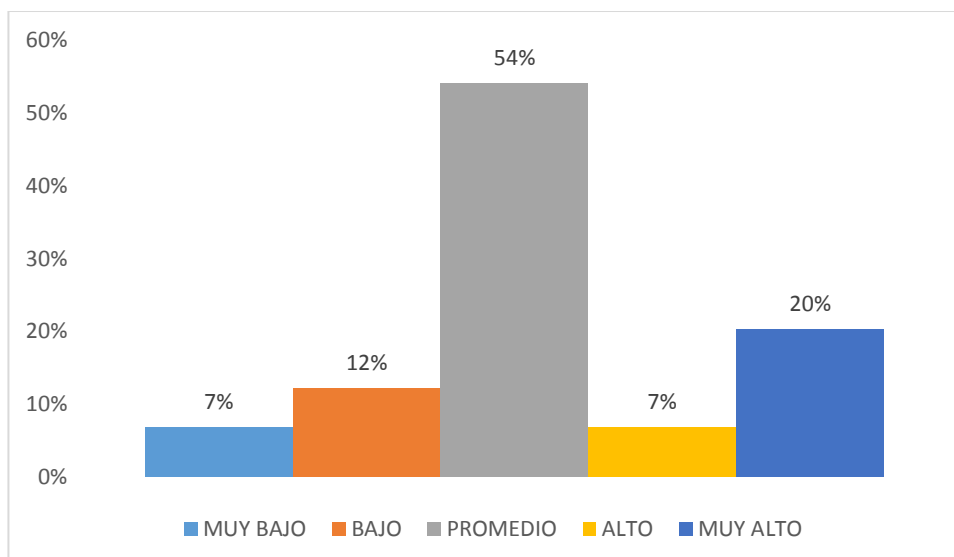


Gráfica 3. Puntajes promedio de los estilos de liderazgo

El resultado de la variable estilos de liderazgo, evaluada a través del Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID – Forma S) demuestra que los trabajadores perciben que el estilo de liderazgo que predomina en su jefe es el transformacional, con un puntaje promedio de 4,26 (SD=0,38). Seguidamente, del estilo transaccional con un puntaje promedio de 3,90 (SD=0,28). Y en menor medida, el estilo laissez faire con un puntaje promedio de 2,40 (SD=0,88).

Tabla 1. Puntajes normativos para el estilo de liderazgo transformacional

Valor cualitativo	Puntaje
Muy bajo	< 3.5
Bajo	3.56 – 3.88
Promedio	3.89 – 4.63
Alto	4.64 – 4.99
Muy alto	> 5.00

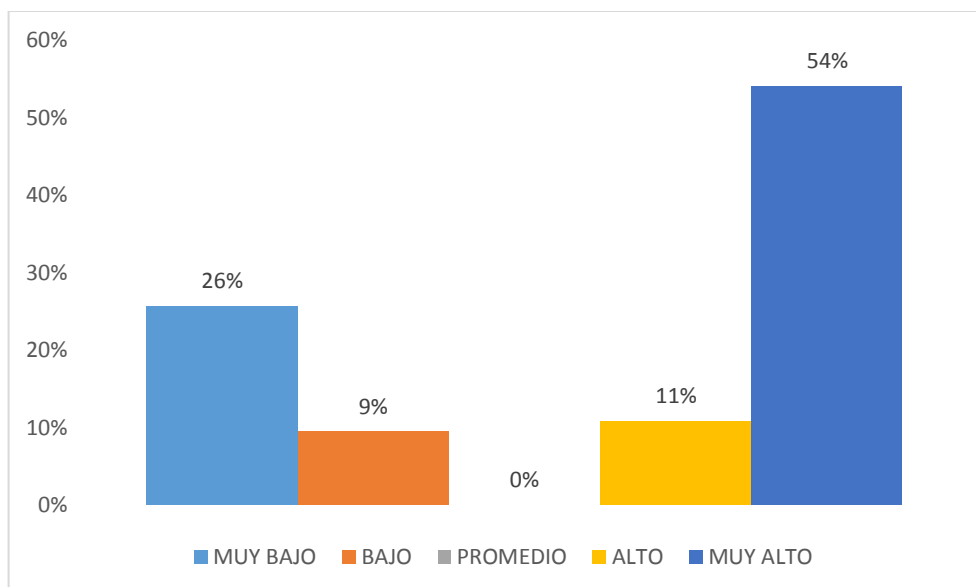


Gráfica 4. Distribución de la muestra según el nivel de liderazgo transformacional

Según la Gráfica 4, el 54% de los trabajadores perciben que sus jefes presentan un nivel promedio de liderazgo transformacional; seguidamente, el 20% percibe un nivel muy alto. Por otra parte, el 7% percibe un nivel alto e igualmente otro 7% percibe un nivel muy bajo.

Tabla 2. Puntajes normativos para el factor carisma

Valor cualitativo	Puntaje
Muy bajo	< 4.49
Bajo	4.50 – 4.56
Promedio	4.57 – 4.69
Alto	4.70 – 4.76
Muy alto	> 4.77

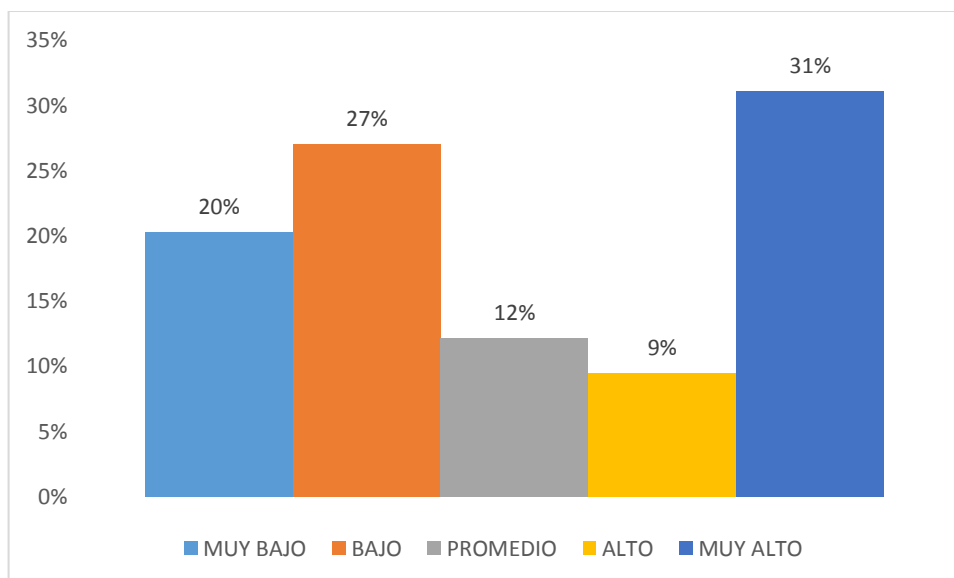


Gráfica 5. Distribución de la muestra según el nivel de carisma

En cuanto al factor carisma, la Gráfica 5 demuestra que el 54% de los trabajadores perciben que sus jefes presentan un nivel muy alto de carisma; seguidamente, un 26% percibe un nivel muy bajo. Por otra parte, ningún trabajador percibe un nivel promedio.

Tabla 3. Puntajes normativos para el factor estimulación intelectual

Valor cualitativo	Puntaje
Muy bajo	< 3.18
Bajo	3.19 – 3.47
Promedio	3.48 – 4.04
Alto	4.05 – 4.33
Muy alto	> 4.34

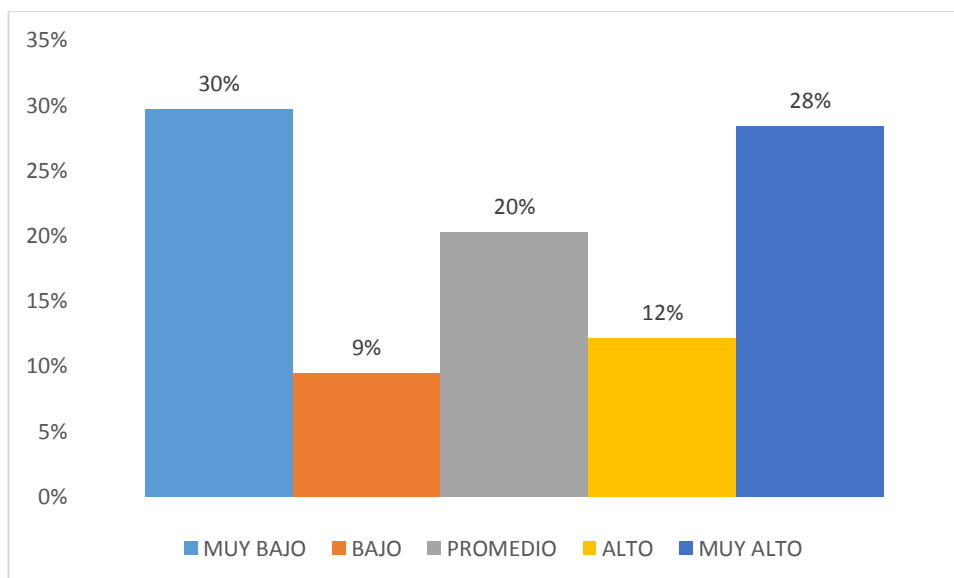


Gráfica 6. *Distribución de la muestra según el nivel de estimulación intelectual*

De acuerdo con la Gráfica 6, el 31% de los trabajadores perciben que sus jefes presentan un nivel muy alto de estimulación intelectual; seguidamente, un 27% percibe un nivel bajo. Por otro lado, un 9% percibe un nivel alto.

Tabla 4. *Puntajes normativos para el factor inspiración*

Valor cualitativo	Puntaje
Muy bajo	< 3.18
Bajo	3.19 – 3.47
Promedio	3.48 – 4.04
Alto	4.05 – 4.33
Muy alto	> 4.34

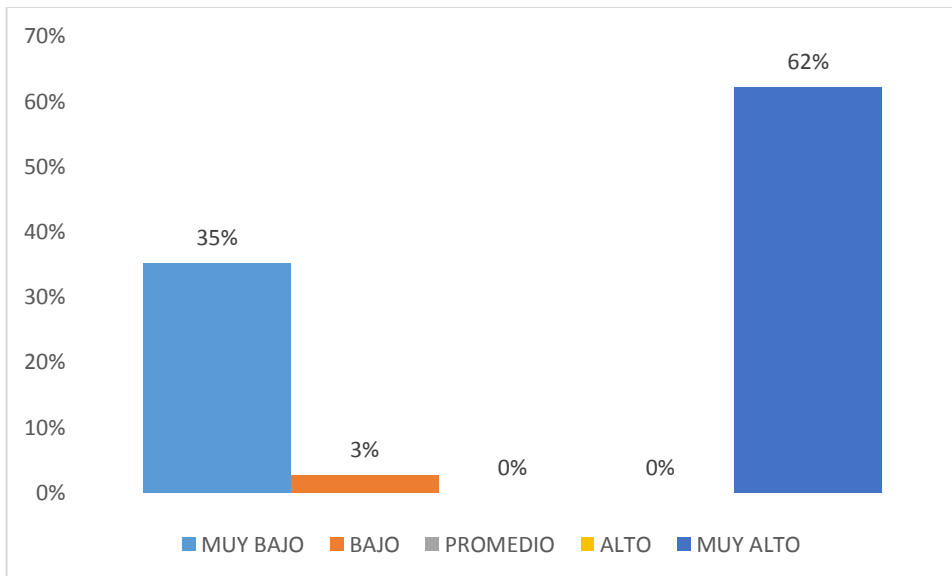


Gráfica 7. Distribución de la muestra según el nivel de inspiración

Con respecto a la Gráfica 7, el 30% de los trabajadores perciben que sus jefes presentan un nivel muy bajo de inspiración; seguidamente, un 28% percibe un nivel muy alto. Por otro lado, un 9% percibe un nivel bajo.

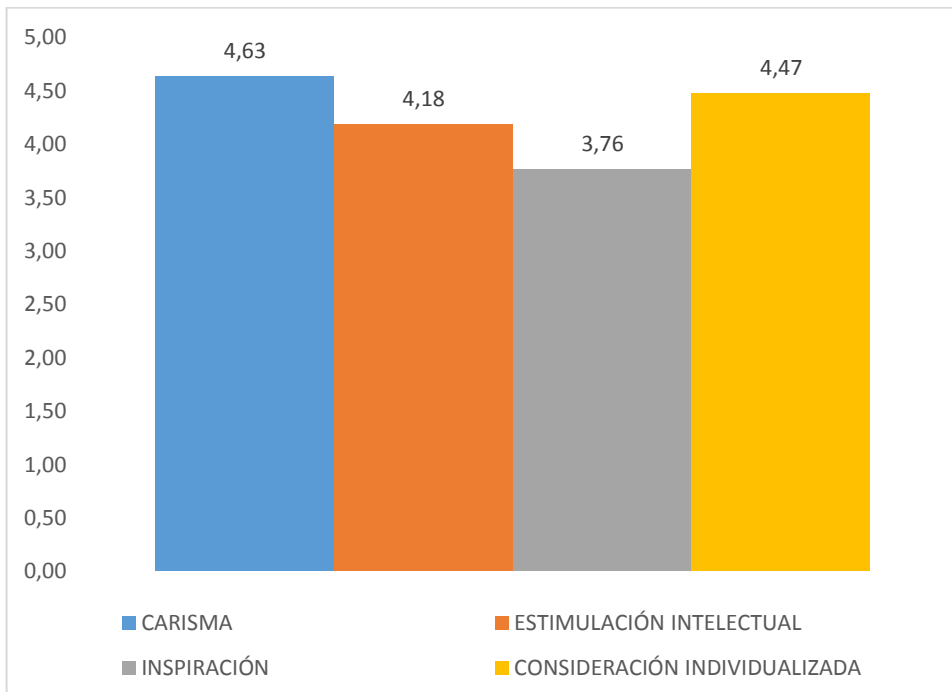
Tabla 5. Puntajes normativos para el factor consideración individualizada

Valor cualitativo	Puntaje
Muy bajo	< 4.35
Bajo	4.36 – 4.41
Promedio	4.42 – 4.52
Alto	4.53 – 4.58
Muy alto	> 4.59



Gráfica 8. Distribución de la muestra según el nivel de consideración individualizada

Según la Gráfica 8, el 62% de los trabajadores perciben que sus jefes presentan un nivel muy alto de consideración individualizada; seguidamente, un 35% percibe un nivel muy bajo. Por otro lado, ningún trabajador percibe un nivel promedio y tampoco un nivel alto.

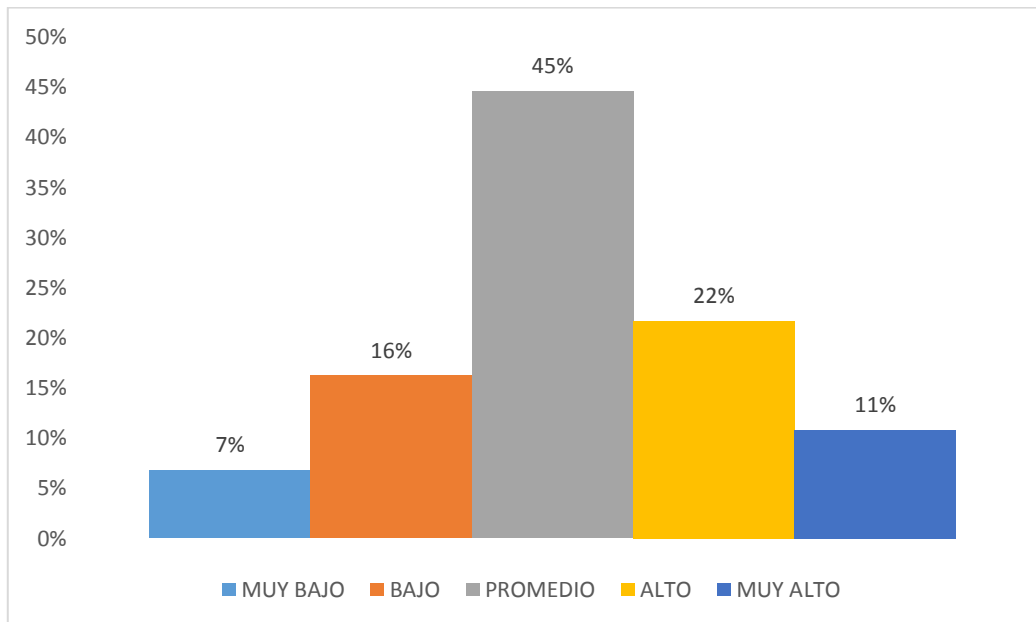


Gráfica 9. Puntajes promedio de los factores del estilo de liderazgo transformacional

En cuanto a los factores que componen el estilo de liderazgo transformacional evaluado a través del Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID – Forma S), los trabajadores perciben mayor nivel de carisma en su jefe, con una puntuación de 4,63 (SD=0,07); seguidamente de consideración individualizada, con un puntaje de 4,47 (SD=0,06) y estimulación individual, con un puntaje de 4,18 (SD=0,17); por otro lado, la percepción más baja es inspiración, con un puntaje de 3,76 (SD=0,29).

Tabla 6. Puntajes normativos para el estilo de liderazgo transaccional

Valor cualitativo	Puntaje
Muy bajo	< 3.34
Bajo	3.35 – 3.62
Promedio	3.63 – 4.17
Alto	4.18 – 4.45
Muy alto	> 4.46

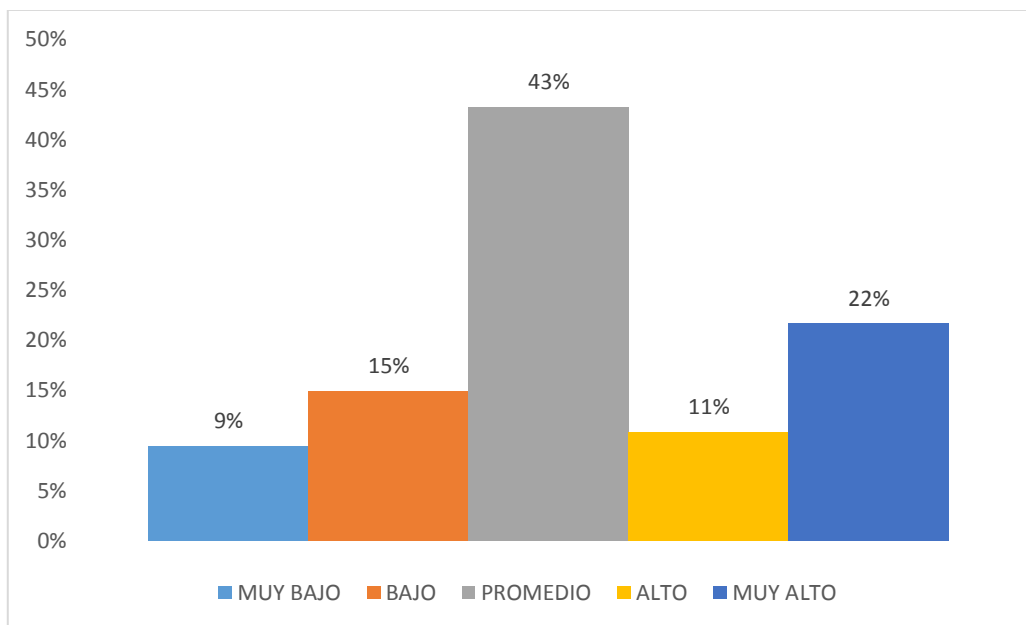


Gráfica 10. Distribución de la muestra según el nivel de liderazgo transaccional

De acuerdo con la Gráfica 10, el 45% de los trabajadores perciben que sus jefes presentan un nivel promedio de liderazgo transaccional; seguidamente, un 22% percibe un nivel muy bajo. Por otro lado, el 7% percibe un nivel muy bajo.

Tabla 7. Puntajes normativos para el factor recompensa contingente

Valor cualitativo	Puntaje
Muy bajo	< 3.04
Bajo	3.05 – 3.37
Promedio	3.38 – 4.02
Alto	4.03 – 4.35
Muy alto	> 4.36

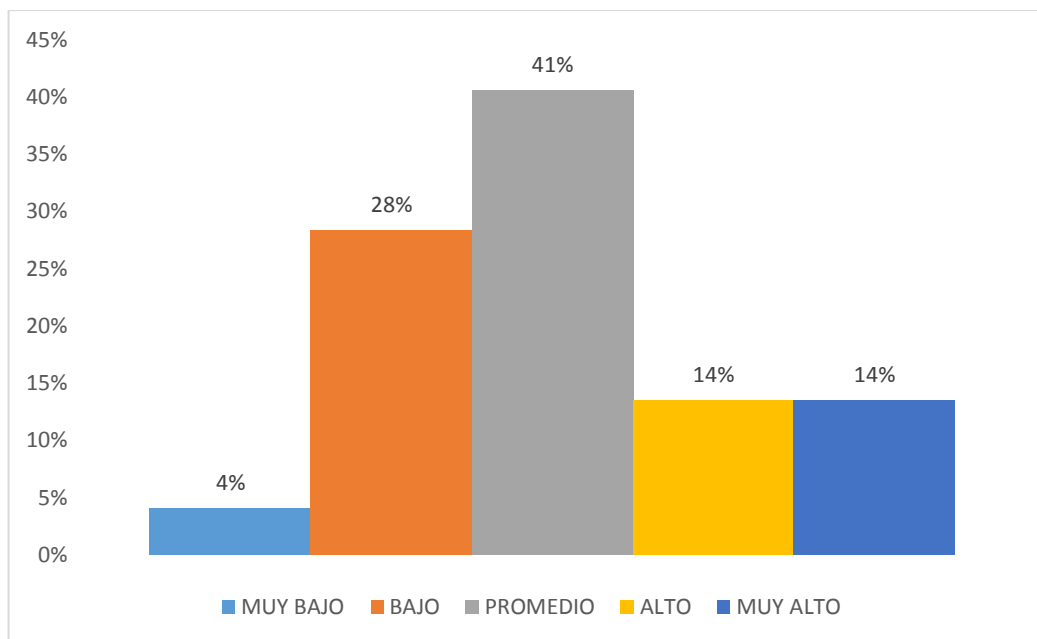


Gráfica 11. Distribución de la muestra según el nivel de recompensa contingente

De acuerdo con la Gráfica 11, el 43% de los trabajadores perciben que sus jefes presentan un nivel promedio de recompensa contingente; seguidamente, un 22% percibe un nivel muy alto. Por otro lado, el 9% percibe un nivel muy bajo.

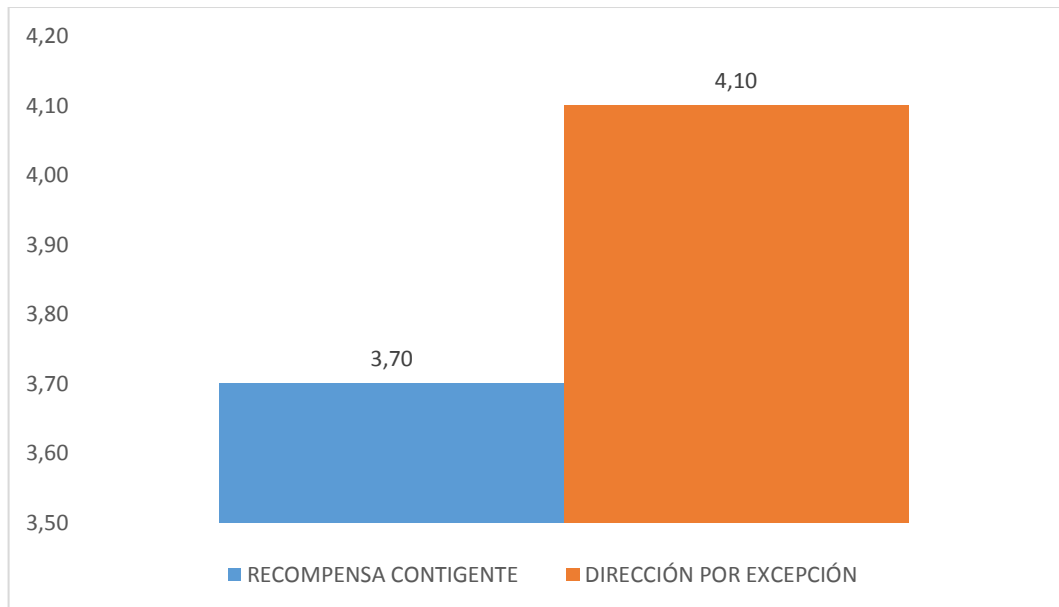
Tabla 8. Puntajes normativos para el factor dirección por excepción

Valor cualitativo	Puntaje
Muy bajo	< 3.28
Bajo	3.29 – 3.69
Promedio	3.70 – 4.50
Alto	4.51 – 4.91
Muy alto	> 4.92



Gráfica 12. Distribución de la muestra según el nivel de dirección por excepción

En cuanto a la Gráfica 12, el 41% de los trabajadores perciben que sus jefes presentan un nivel promedio de dirección por excepción; seguidamente, un 28% percibe un nivel bajo. Solamente, el 4% percibe un nivel muy bajo.

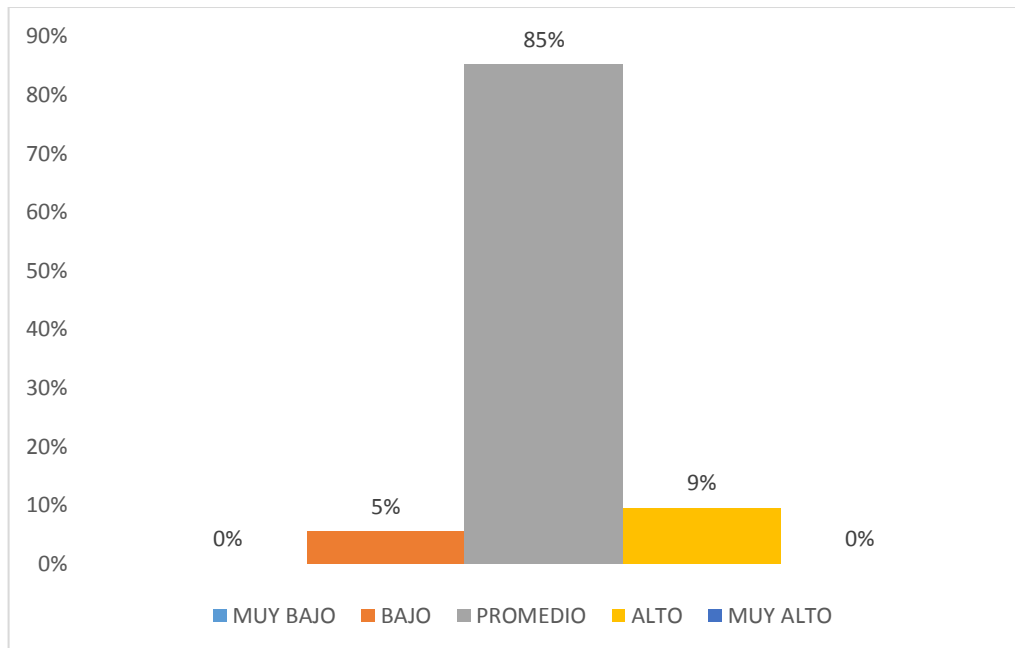


Gráfica 13. Puntajes de los factores del estilo de liderazgo transaccional

En relación con los factores que componen el estilo de liderazgo transaccional evaluado a través del Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID – Forma S), los trabajadores perciben mayor nivel de dirección por excepción en su jefe, con una puntuación de 4,10 (SD=0,41); y en menor medida recompensa contingente, con un puntaje de 3,70 (SD=0,33).

Tabla 9. Puntajes normativos para el estilo de liderazgo laissez-faire

Valor cualitativo	Puntaje
Muy bajo	< 0.64
Bajo	0.65 – 1.52
Promedio	1.53 – 3.27
Alto	3.28 – 4.15
Muy alto	> 4.16



Gráfica 14. Distribución de la muestra según el nivel de liderazgo laissez-faire

Con respecto a la Gráfica 14, el 85% de los trabajadores perciben que sus jefes presentan un nivel promedio de liderazgo laissez-faire; seguidamente, un 9% percibe un alto y un 5% un nivel bajo. Por otro lado, ningún trabajador percibe un nivel muy alto y tampoco un nivel muy bajo.

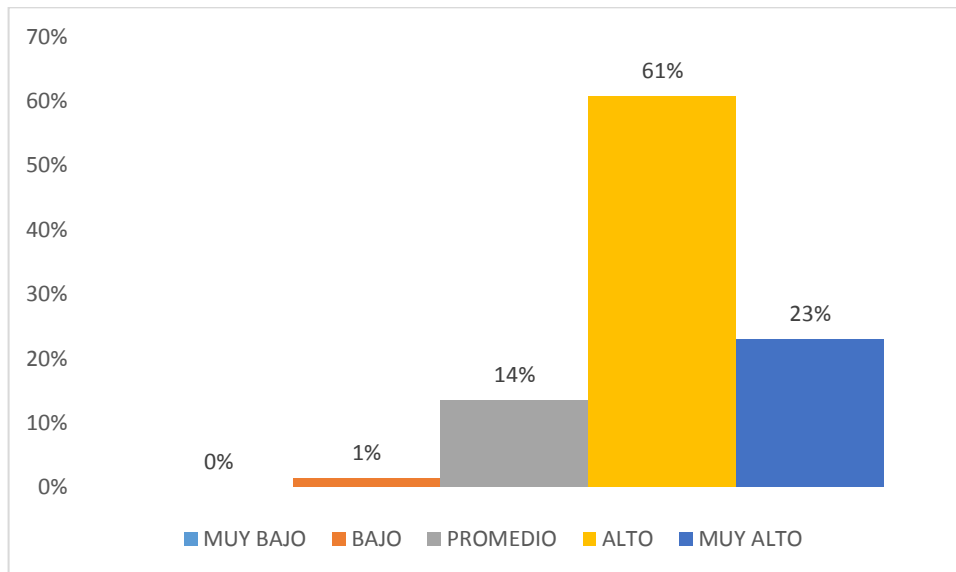
8.3. Engagement

A continuación, se presentan los resultados de la variable engagement y sus tres factores: Vigor, dedicación y absorción (Salanova *et al.*, 2005) evaluados por medio de la Encuesta de Bienestar y Trabajo.

Tabla 10. Puntajes normativos para engagement

Valor cualitativo	Puntaje
Muy bajo	< 1.93
Bajo	1.94 – 3.06
Promedio	3.07 – 4.66
Alto	4.67 – 5.53
Muy alto	> 5.54

El resultado de la variable engagement, evaluada mediante la Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES-17) es una media de 5,15 (SD=0,57). De acuerdo con los puntajes normativos de la Tabla 10, presentan un nivel de engagement alto.



Gráfica 15. Distribución de la muestra según el nivel de engagement

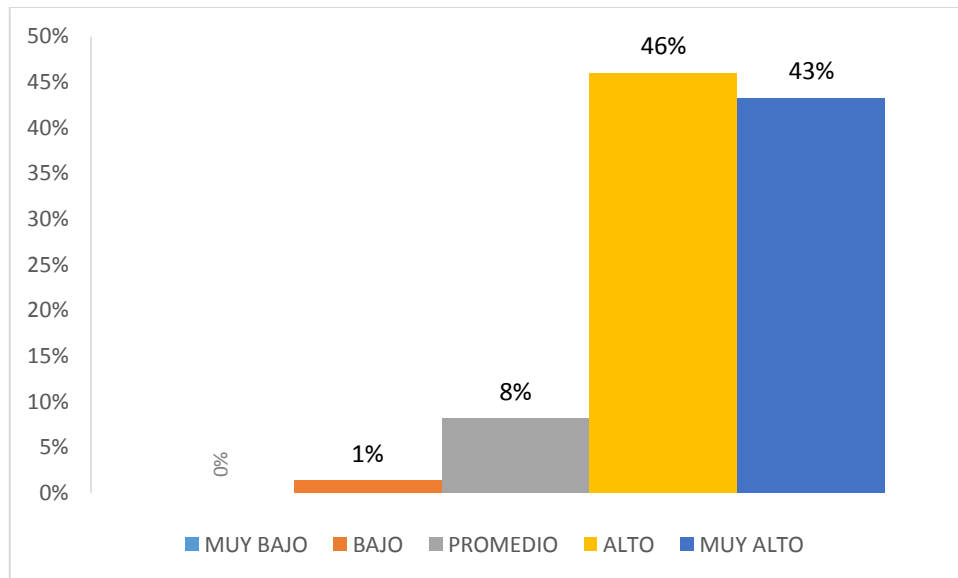
Según la Gráfica 15, el 61% de los trabajadores presentan un nivel alto de engagement; seguidamente el 26% presenta un nivel muy alto. Solamente el 1% presenta un nivel bajo y ninguno un nivel muy bajo.

A continuación, se presentan los puntajes normativos de los factores de la variable engagement: Vigor, dedicación y absorción (Salanova *et al.*, 2005).

Tabla 11. Puntajes normativos para el factor vigor

Valor cualitativo	Puntaje
Muy bajo	< 2.17
Bajo	2.18 – 3.20
Promedio	3.21 – 4.80
Alto	4.81 – 5.65
Muy alto	> 5.61

En cuanto al factor vigor del engagement, los trabajadores presentan una media de 5,39. De acuerdo con la Tabla 11, poseen un nivel alto de vigor.



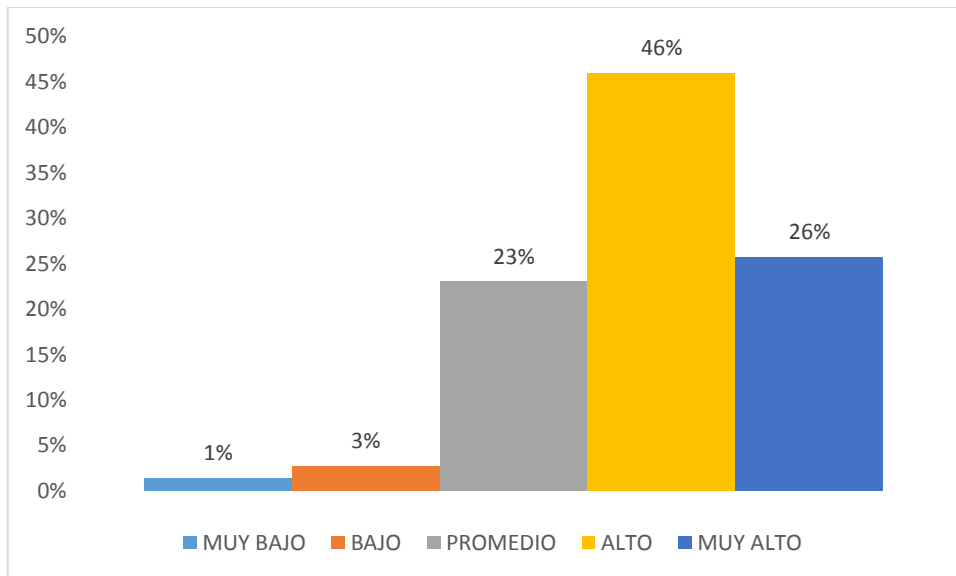
Gráfica 16. Distribución de la muestra según el nivel de vigor

De acuerdo con la Gráfica 16, el 46% de los trabajadores presentan un nivel alto de vigor; seguidamente el 43% presenta un nivel muy alto. Solamente el 1% presenta un nivel bajo de vigor y ninguno un nivel muy bajo.

Tabla 12. Puntajes normativos para el factor dedicación

Valor cualitativo	Puntaje
Muy bajo	< 1.60
Bajo	1.61 – 3.00
Promedio	3.01 – 4.90
Alto	4.91 – 5.79
Muy alto	> 5.80

En relación con el factor dedicación del engagement, los trabajadores presentan una media de 5,17. Según la Tabla 12, poseen un nivel alto de dedicación.



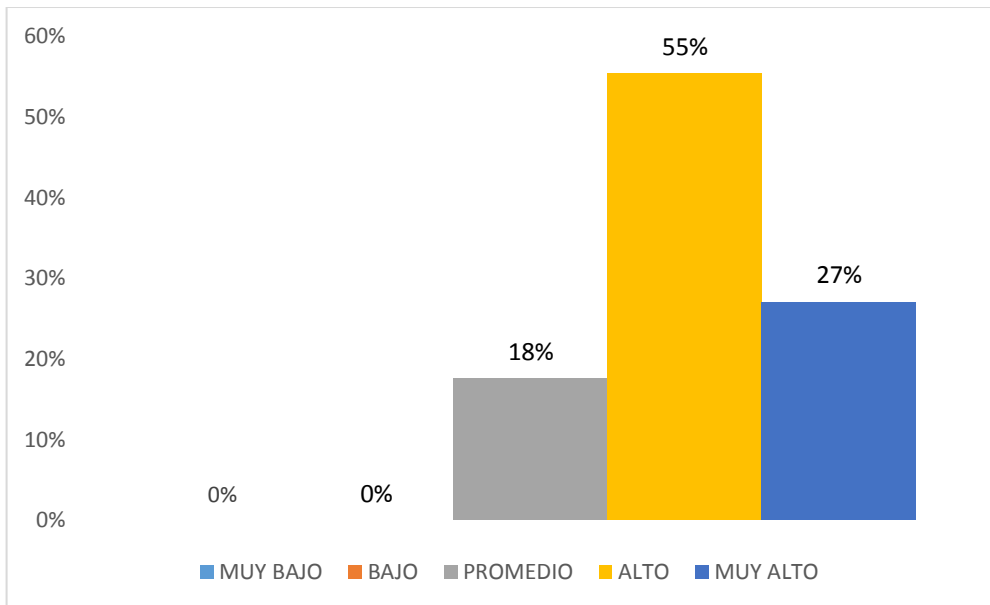
Gráfica 17. Distribución de la muestra según el nivel de dedicación

Con respecto a la Gráfica 17, el 46% de los trabajadores presentan un nivel alto de dedicación; seguidamente, el 26% presenta un nivel muy alto. Por otra parte, el 3% presenta un nivel bajo y solo el 1% presenta un nivel muy bajo.

Tabla 13. Puntajes normativos para el factor absorción

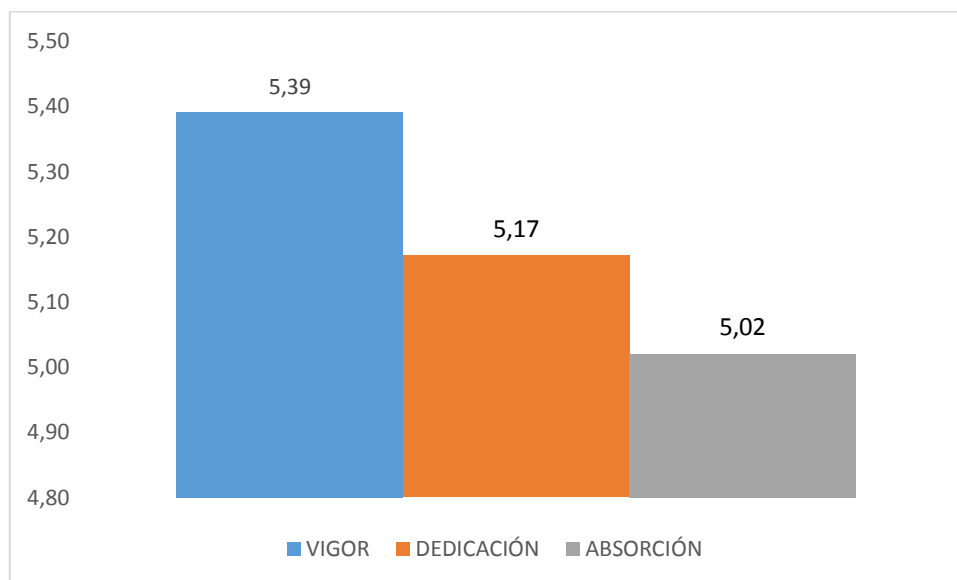
Valor cualitativo	Puntaje
Muy bajo	< 1.60
Bajo	1.61 – 3.00
Promedio	2.76 – 4.40
Alto	4.41 – 5.35
Muy alto	> 5.36

En cuanto al factor absorción del engagement, los trabajadores presentan una media de 5,02. De acuerdo con la Tabla 13, poseen un nivel alto de absorción.



Gráfica 18. Distribución de la muestra según el nivel de absorción

Según la Gráfica 18, el 55% de los trabajadores presentan un nivel alto de absorción; seguidamente el 27% presenta un nivel muy alto. Por otra parte, ningún trabajador presenta nivel bajo o muy bajo de absorción.



Gráfica 19. Puntajes promedio de los factores de engagement

En conclusión, con respecto a los factores que conforman la variable engagement, los trabajadores presentan mayor nivel de vigor, con un puntaje de 5,39 (SD=0,34); seguidamente de dedicación, con un puntaje de 5,17 (SD=0,52); y en menor media de absorción, con un puntaje de 5,02 (SD=0,77).

8.4. Correlación entre estilos de liderazgo y engagement

Para correlacionar las variables estilos de liderazgo y engagement, se utilizó el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), el cual es un software estadístico informático utilizado en las ciencias sociales, para editar y analizar cualquier tipo de datos. De esta manera, a través de este software se realizó un análisis de correlación no paramétrico R de Spearman, con el fin de determinar la relación entre la variable engagement, los factores que la componen y los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire y sus respectivos factores.

A continuación, se presenta la escala de interpretación del coeficiente de Spearman (Hernández, Fernández y Batipsta, 2014).

Tabla 14. *Escala de interpretación del coeficiente de Spearman*

Nivel de correlación	Puntaje
Negativa muy fuerte	-0,90
Negativa considerable	0,75
Negativa media	-0,50
Negativa débil	-0,25
Nula o ninguna	0,00
Positiva débil	0,25
Positiva media	0,50
Positiva considerable	0,75
Positiva muy fuerte	0,90
Positiva perfecta	1,00

Seguidamente, se presentan las correlaciones entre la variable estilos de liderazgo y sus factores con el engagement y sus factores.

Tabla 15. *Correlaciones estilos de liderazgo y engagement*

Estilos de liderazgo	Engagement
Transformacional	0,50**
Carisma	0,61**
Estimulación intelectual	0,52**
Inspiración	0,49**
Consideración individualizada	0,50**
Transaccional	0,33**
Recompensa contingente	0,25*
Dirección por excepción	0,18
Laissez faire	-0,11

La Tabla 15, presenta los resultados de las correlaciones entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y sus factores con la variable engagement. De esta manera, se evidencian correlaciones positivas medias entre el estilo de liderazgo transformacional y sus factores, con la variable engagement. Así mismo, correlaciones positivas débiles entre el estilo de liderazgo transaccional y sus factores, con la variable engagement. Por otro lado, los resultados demuestran una correlación negativa débil entre el estilo de liderazgo laissez faire y la variable engagement.

Tabla 16. *Correlaciones estilos de liderazgo y factor vigor de engagement*

Estilos de liderazgo	Vigor
Transformacional	0,49**
Carisma	0,59**
Estimulación intelectual	0,49**
Inspiración	0,45**
Consideración individualizada	0,49**
Transaccional	0,29*
Recompensa contingente	0,26*
Dirección por excepción	0,11
Laissez faire	-0,12

Con relación a la Tabla 16, se evidencian correlaciones positivas medias entre el estilo de liderazgo transformacional y sus factores, con el factor vigor de la variable engagement. Así mismo, se observan correlaciones positivas débiles entre el estilo de liderazgo transformacional y el factor vigor de la variable engagement. De otra parte, se evidencia una correlación negativa débil entre el estilo de liderazgo laissez faire y el factor vigor de la variable engagement.

Tabla 17. *Correlaciones estilos de liderazgo y factor dedicación de engagement*

Estilos de liderazgo	Dedicación
Transformacional	0,42**
Carisma	0,63**
Estimulación intelectual	0,46**
Inspiración	0,42**
Consideración individualizada	0,42**
Transaccional	0,29*
Recompensa contingente	0,21
Dirección por excepción	0,17
Laissez faire	-0,10

De acuerdo con la Tabla 17, se evidencian correlaciones positivas medias entre el estilo de liderazgo transformacional y sus factores, con el factor dedicación de la variable engagement. Así mismo, se observan correlaciones positivas débiles entre el estilo de liderazgo transaccional y el factor dedicación de la variable engagement. Por otro lado, los resultados demuestran una correlación negativa débil entre el estilo de liderazgo laissez faire y el factor vigor de la variable engagement.

Tabla 18. *Correlaciones estilos de liderazgo y factor absorción de engagement*

Estilos de liderazgo	Absorción
Transformacional	0,48**
Carisma	0,48**
Estimulación intelectual	0,46**
Inspiración	0,44**
Consideración individualizada	0,48**
Transaccional	0,31**
Recompensa contingente	0,20
Dirección por excepción	0,23*
Laissez faire	-0,13

Según los resultados de la Tabla 18, se evidencian correlaciones positivas medias entre el estilo de liderazgo transformacional y sus factores, con el factor absorción de la variable engagement. Así mismo, se observan correlaciones positivas débiles entre el estilo de liderazgo transaccional y el factor absorción de la variable engagement. De otra parte, los resultados arrojan una correlación negativa débil entre el estilo de liderazgo laissez faire y el factor absorción de la variable engagement.

9. DISCUSIÓN

Cada vez, el capital humano adquiere mayor relevancia en las organizaciones, esto se debe a que gran parte del éxito organizacional depende de ellos, ya que son los encargados de lograr los objetivos establecidos. Por esta razón, según Bakker y Demerouti (2013) los investigadores han centrado su interés en conocer qué motiva, entusiasma y mantiene comprometidos a los trabajadores. Así mismo, los directivos, han despertado un gran interés por gestionar su capital humano. Dado que, contar con trabajadores motivados, satisfechos y comprometidos con sus tareas y con la organización, conlleva a beneficios a corto y a largo plazo, ya que disminuye los índices de rotación, influye en el rendimiento y la productividad de los trabajadores, y por ende en la rentabilidad de la organización.

Para alcanzar los objetivos organizacionales, los estilos de liderazgo también son determinantes. Según Mejía *et al.* (2004) la manera como los líderes se relacionan con sus colaboradores influye en su comportamiento y, por lo tanto, en sus resultados. Escandón-Barbosa y Hurtado-Ayala (2016) plantean que en las organizaciones es imprescindible contar con líderes que sean capaces de motivar y orientar a los colaboradores hacia la consecución de los objetivos establecidos. Lo anterior, es sustentado por la investigación realizada por Guerrero (2016) quien encontró que el compromiso y la satisfacción laboral de los trabajadores, puede verse afectada por el estilo de liderazgo ejercido por los jefes. A su vez, Villalba-Moreno (2001), evidencia que los líderes que apoyan motivan y generar un clima de confianza con sus colaboradores, influyen positivamente en el compromiso y la satisfacción laboral de estos.

Debido a lo anterior, se realizó esta investigación, en la cual se analizaron los estilos de liderazgo y el engagement con sus respectivos factores, a través del Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID - Forma S), diseñado por Castro y Nader (2004) y la Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES - 17), desarrollada por Schaufeli y Bakker (2003); en 74 operativos de una empresa industrial de Santander. De acuerdo con los resultados, los trabajadores perciben que el estilo de liderazgo que predomina en su jefe es el transformacional, seguidamente del estilo transaccional y en menor medida, el estilo *laissez faire*.

En cuanto a los factores que componen el estilo de liderazgo transformacional, los trabajadores perciben altos niveles de carisma en su jefe, seguidamente de consideración individualizada y estimulación intelectual; y en menor medida se sienten inspirados por este. Por lo tanto, se puede afirmar que los trabajadores reconocen que su jefe logra influir en ellos de manera positiva, ya que los

motiva, se interesa por su desarrollo personal, toma en consideración sus opiniones y necesidades, fomenta su pensamiento analítico e innovador y los orienta hacia la consecución de las metas organizacionales (Alvarado *et al.*, 2016; Lupano y Castro, 2006). En este sentido, los resultados apuntan que estos líderes transformacionales generan un impacto positivo en los colaboradores, debido a que los motivan constantemente, promueven su participación, confían plenamente en sus capacidades y demuestran interés por sus necesidades; lo cual repercute en su bienestar y satisfacción laboral. A su vez, beneficia a la organización, permitiendo que los índices de rotación disminuyan, ya que muchas veces, los trabajadores renuncian debido al comportamiento que exhiben sus jefes y al clima laboral que estos generan.

Así mismo, por lo que concierne a los factores que conforman el estilo de liderazgo transaccional, los trabajadores perciben en sus jefes altos niveles de dirección por excepción y en menor medida de recompensa contingente. A partir de lo cual, se infiere que su jefe solo interviene en sus labores cuando es necesario, y que algunas veces promueve el cumplimiento de las metas establecidas a través de premios y castigos (Alvarado *et al.*, 2016; Lupano y Castro, 2006). Este tipo de liderazgo es efectivo para las organizaciones, cuando se requiere cumplir con metas específicas, además conlleva a beneficios tanto para los líderes como para sus colaboradores. De esta manera, los líderes transaccionales buscan motivar, comprometer y obtener los mejores resultados de su equipo de trabajo a través de premios y castigos.

Por otro lado, respecto a los resultados de engagement, los trabajadores presentan un nivel alto. Lo cual, para Spontón *et al.* (2005) se traduce en una disposición mental positiva y satisfactoria hacia sus labores y hacia la organización. Así mismo, para Lorente y Vera (2015), los trabajadores con altos niveles de engagement, se sienten parte de la organización, por este motivo, tienen un gran sentido de pertenencia con esta y realizan un gran esfuerzo en sus labores, lo que genera importantes ventajas competitivas a la organización. Puesto que contar con trabajadores “engaged” es disponer de un equipo de trabajo entusiasmado y apasionado por sus tareas, dispuesto a dar más de lo que se le exige, por lo tanto, generan mejores resultados organizacionales.

Adicionalmente, Zapata y Melo (2015) plantean que, al experimentar un alto grado de compromiso con sus labores, toman su trabajo como un desafío y no como algo estresante. Es por lo anterior, que Zeijen *et al.* (2020) afirman que el engagement es un significativo indicador de bienestar laboral, ya que, según Amano *et al.* (2020) genera conductas saludables, que conllevan al mantenimiento de la salud de los trabajadores. En consecuencia, altos niveles de engagement hace referencia a menores

niveles de estrés laboral y por lo tanto, evita la aparición del síndrome de burnout. Por esta razón, para Spontón *et al.* (2012) el engagement es considerado como la variable teóricamente opuesta al burnout.

En relación con los factores que componen el engagement, los trabajadores presentan altos niveles de vigor, dedicación y absorción. Sin embargo, cabe resaltar que presentan mayor nivel de vigor, seguidamente de dedicación, y en menor medida de absorción. De acuerdo con Torrente *et al.* (2013), estos trabajadores se caracterizan por ser enérgicos, dedicados y persistentes; realizan sus tareas con gran esfuerzo, pasión y concentración; motivan a sus compañeros para que se logren los objetivos; además, se sienten satisfechos y orgullosos con su trabajo, por lo cual, sienten que el tiempo en el trabajo pasa muy rápido.

De otra parte, en cuanto a la correlación entre estilos de liderazgo y engagement, los resultados demuestran una correlación positiva media significativa entre el estilo de liderazgo transformacional con la variable engagement, en otras palabras, presentan una relación directamente proporcional. Esta asociación ha sido demostrada anteriormente por otros autores. Por ejemplo, las investigaciones realizadas por Espinoza *et al.* (2015); Alvarado *et al.* (2016); Rodríguez *et al.* (2018) han evidenciado relaciones positivas y significativas entre estas variables.

De acuerdo lo anterior, el liderazgo transformacional por parte de los directivos explica el aumento en el compromiso de los trabajadores, ya que genera un clima de trabajo que permite mantener su motivación y su entusiasmo. Es por lo anterior que Salanova *et al.* (2011) y Tims *et al.* (2011) determinaron que el liderazgo transformacional, aumenta la autoeficacia, el optimismo y la participación laboral de los trabajadores. Así mismo, la presencia de líderes transformacionales en las organizaciones aumenta el rendimiento y la productividad de los trabajadores, por esta razón, son claves para alcanzar los resultados organizacionales.

De igual forma, los resultados demuestran correlaciones positivas medias significativas entre los factores del estilo de liderazgo transformacional: carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada con la variable engagement. Esta relación directamente proporcional es respaldada por los hallazgos de Pérez y Valderrama (2018) los cuales evidencian una relación positiva entre el factor carisma del liderazgo transformacional, con el engagement; de la misma manera, identificaron una asociación positiva entre el factor inspiración del liderazgo transformacional, con el engagement. De esta manera, una organización que cuente con líderes capaces de motivar, valorar, inspirar y estimular a sus colaboradores a pensar en nuevas formas de hacer las cosas y a enfrentar

de manera asertiva los problemas, logran crear un vínculo emocional no solo con ellos, sino también, entre ellos y la organización.

Respecto a la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y los factores que conforman el engagement: vigor, dedicación y absorción; los resultados demuestran correlaciones positivas medias significativas. Esta asociación ha sido anteriormente demostrada por Trógolo *et al.* (2013) quienes en su investigación acerca del efecto de los diferentes estilos de liderazgo sobre el engagement, encontraron una relación estrecha entre el liderazgo transformacional y el engagement. Así mismo, la investigación realizada por Pérez y Valderrama (2018) determina la existencia de una asociación positiva entre liderazgo transformacional con el factor vigor del engagement. De este modo, colaboradores enérgicos, entregados y satisfechos con sus labores, son el resultado de líderes transformacionales.

Por lo que concierne a la relación entre el estilo de liderazgo transaccional con la variable engagement, se evidencia una correlación positiva débil. También, se encontraron correlaciones positivas débiles, entre el estilo de liderazgo transaccional y los factores que componen engagement: vigor, dedicación y absorción. Así mismo, correlaciones débiles entre sus factores: recompensa contingente y dirección por excepción con la variable engagement. Estos resultados son contrarios a los hallazgos de Pérez y Valderrama (2018), quienes encontraron una relación negativa entre el estilo de liderazgo transaccional y el engagement; de igual forma, correlaciones negativas entre sus factores.

Por último, los resultados evidencian una correlación negativa entre el estilo de liderazgo laissez faire con la variable engagement. Así mismo, correlaciones negativas, entre el estilo de liderazgo laissez faire y todos los factores que componen el engagement: vigor, dedicación y absorción. Lo anterior, es semejante a los hallazgos de Pérez y Valderrama (2018) y Torres y Kelma (2018), quienes encontraron una correlación negativa entre estas variables. Otras investigaciones, como las realizadas por Córdoba *et al.* (2014); Alvarado *et al.* (2016); Rodríguez *et al.* (2018) respaldan estos resultados. Por lo tanto, aquellos equipos de trabajo que se caracterizan por tener alta independencia y poder de decisión, es decir, es evidente la ausencia de liderazgo, los niveles de compromiso en los trabajadores son muy bajos.

En este sentido, es clara la relevancia del papel que desempeñan los líderes transformacionales en el desarrollo del compromiso organizacional de los trabajadores. Por este motivo, las organizaciones requieren implementar estrategias de formación que permitan a sus directivos desarrollar habilidades

relacionadas con el liderazgo transformacional, con el fin de que logren guiar a sus colaboradores hacia el logro de las metas, creando un vínculo positivo entre estos y la organización, motivándolos, reconociendo sus capacidades, tomando en consideración sus necesidades y estimulando el aprendizaje y la solución de problemas. Lo anterior, es indispensable para generar organizaciones saludables, disminuir los niveles de burnout, mejorar clima laboral y contribuir a la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores, lo cual finalmente se reflejara en su rendimiento y productividad, por ende, en los resultados organizacionales.

De otra parte, respecto a futuras investigaciones, sería importante replicar esta investigación, donde la muestra esté conformada por hombres y mujeres; también, por cargos operativos y administrativos, con el objetivo de analizar las diferencias entre género y áreas de trabajo.

10. CONCLUSIONES

Es claro que las organizaciones constantemente están enfrentándose a nuevos retos, por lo cual, requieren contar con un capital humano que les permita seguir siendo competitivas. Es por lo anterior, que los directivos cada vez se muestran más interesados en su gestión, ya que reconocen que contar con trabajadores motivados, satisfechos y comprometidos con sus labores, son clave para obtener los resultados organizacionales deseados.

En este sentido, se resalta la importancia de conocer el rol que desempeñan los estilos de liderazgo en el compromiso de los trabajadores. De este modo, en esta investigación realizada en una empresa industrial de Santander, se evidenció que los trabajadores perciben que el estilo de liderazgo que predomina en su jefe es el transformacional; seguidamente, del estilo transaccional y en menor medida, el estilo laissez faire. Así mismo, se determinó que los trabajadores presentan niveles altos de engagement; igualmente, de vigor, dedicación y absorción.

Finalmente, en cuanto a la relación entre los estilos de liderazgo y el engagement; se encontró que el liderazgo transformacional, es el estilo que presenta mayor relación con el engagement, ya que se evidenciaron relaciones positivas y significativas entre el estilo de liderazgo transformacional y sus factores, con el engagement y sus factores. En otras palabras, ambas variables aumentan o disminuyen simultáneamente. Por lo tanto, se afirma que aquellas las organizaciones en las que sus directivos poseen un estilo de liderazgo transformacional, sus colaboradores presentan altos niveles de engagement con sus labores y con la organización. Por último, es importante destacar, que no se halló ninguna relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y el engagement, por el contrario, los resultados demuestran relaciones opuestas entre estas variables.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarado, K., Parodi, G. y Ruiz, M. (2016). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada* (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Buenaventura, Colombia.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte*, 9(1-2), 123-133.
- Amano, H., Fukuda, Y. & Kawachi, I. (2020). Is higher work engagement associated with healthy behaviors? A longitudinal study, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(3), 87-93.
- Arenas, F. y Andrade, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud en la ciudad de Cali, Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 16(1), 43-56.
- Babcock-Roberson, M. & Strickland, O. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Cárdenas, J. y Jaik, D. (2014). Inventario para la medición del engagement (ilusión por el trabajo). Un estudio instrumental. *Psicogente*, 17(32), 294-306.
- Carrasco, A., De La Corte, C. y León, J. (2010). Engagement: Un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*, (1).
- Castro, A. y Nader, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de psicología*, 22(1).
- Contreras, C. (2015). Determinación del nivel de engagement laboral en trabajadores de una planta de producción de petróleo y gas Costa Afuera en México. *Ciencia y Trabajo*, 17(52), 37-42.
- Córdoba, M., Méndez, N., Piovano, M., Peralta, Y. y Pacenza, M. (2014). Niveles de engagement y liderazgo en voluntarios universitarios de la UNMdP. En M. Pacenza. (Ed.), *Educación superior y voluntariado* (pp. 166-194). Mar de plata, Argentina: Grupo SOVIUC.
- Durán, M., Extremera, N., Montalbán, F. y Rey, L. (2005). Engagement y Burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(1-2), 145-158.
- Escandón-Barbosa, D. y Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145.

- Espinoza, S., Molero, F. y Fuster, M. (2015). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en carabineros de Chile y los efectos mediadores de la identificación con el grupo y el work engagement. *Revista de Psicología Social*, 30(3), 452-467.
- Feedback Networks Technologies. (2013). *Calcular la muestra correcta*. Recuperado de <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>
- Ghafoor, A., Masood, T., Khan, A. & Hijazi, T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391-7403.
- Guerrero, M. (2016). La relación entre los estilos de liderazgo, la satisfacción laboral y su efecto en el compromiso organizacional. *Innova Research Journal*, 1(10), 134-144.
- Gueso-Hinestroza, M., González-Rodríguez, J. y Rey-Sarmeinto, C. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Investigación y Pensamiento Crítico*, 2(3), 77-91.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada* (Tesis de maestría). Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Juárez, A. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: Entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit*, 21(2), 187-194.
- Lorente, L. y Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: "El engagement en el trabajo". *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 73, 16-20.
- Lupano, M. y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 6(6).
- Martínez, M., Medin, C., Rodríguez, J., Toro, E. y Rosa, I. (2016). El liderazgo como promotor de engagement en el trabajo. *Alternativas Cubanas de Psicología*, 4(10), 114-118.
- Mejía, E., Zea, A. y Pérez, G. (2004). Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG ambientales en Antioquia. *DYNA*, 71(143), 13-23.
- Molina, D. (2018). *Liderazgo transformacional y su relación con el engagement de colaboradores administrativos de una empresa farmacéutica en Quito* (Tesis de grado). Universidad de la Amazonia, Quito, Ecuador.
- Nader, M. y Castro, A. (2007). Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel. Un estudio comparativo. *Perspectivas en Psicología*, 4(1), 51-58.

- Plata-Durán, M., Pedraza-Avella, A. y Ortiz-Pimiento, N. (2013). Los factores del capital humano en el estilo de liderazgo de los dirigentes empresariales. *Revista Le Bret (5)*, 295-314.
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería U.T.A. (Chile)*, 12(2), 63-73.
- Pérez, B. y Valderrama, A. (2018). *Estilos de liderazgo, felicidad y su relación con el engagement en una organización del Gobierno Regional de Arequipa – Autoderma – Majes Siguanas* (Tesis). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú.
- Petrou, P. & Op den Kamp, E. (2020). Proactive vitality management, work engagement, and creativity: The role of goal orientation. *Applied Psychology: An International Review*, 69(2), 351–378.
- Rodríguez, R., Romero, L. y Ramos, D. (2018). *La relación entre el estilo del liderazgo, el engagement y el rol mediador del job crafting en los colaboradores de una empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú* (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Rueda, L. (2014). *Percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área administrativa de la Fundación Hospital San Pedro* (Tesis de grado). Universidad de Nariño, Pasto, Colombia.
- Salanova, M., Bresó, E. y Schaufeli, W. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 215-231.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. & Martínez, I. (2011). Linking transformational leadership to nurses extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(9), 2256-226.
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2009). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: Una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 29-39.
- Schaufeli, W. y Bakker, A. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale*. Recuperado de https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf
- Serrano, B. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.
- Spontón, C., Medrano, L., Maffei, L., Spontón, M. y Castellano, E. (2012). Validación del cuestionario de engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit*, 18(2), 147-154.

- Tims, M., Bakker, A. & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers daily work engagement? *Elsevier Inc*, 22, 121-131. Recuperado de https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_237.pdf
- Torrente, P., Salanova, M. & Llorens, S. (2013). Spreading engagement: On the role of similarity in the positive contagion of teamwork engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 153-159.
- Torres, H. y Kelma, Y. (2018). *Estilos de liderazgo y engagement laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Barranca* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Haucho, Perú.
- Trógolo, M., Pereyra, A. y Sponton, C. (2013). Impacto de diferentes estilos de liderazgo sobre el engagement y burnout: Evidencia en una muestra de trabajadores argentinos. *Ciencia y trabajo*, 15(48).
- Vásquez, S. (s.f.). El liderazgo en la organización educativa: El perfil del director y/o coordinador como líder educativo. Recuperado de http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/AgenciaCalidadProspectivaUniversitariaAragon/Areas/03_Jornadas/Seminarios%20ACPUA/Materiales%20SVazquez180113.pdf
- Vincent-Höper, S., Muser, C. & Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17(7), 663-682.
- Villalba-Moreno, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Revista Latinoamericana de Administración*, (26), 5-17. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/716/71602602/>
- Zapata, N. y Melo, R. (2015). *Engagement y productividad en las empresas* (Tesis de grado). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Zeijen, M., Petrou, P., Bakker, A. & Van Gelderen, B. (2020). Dyadic support exchange and work engagement: An episodic test and expansion of self-determination theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Zhang, X., Bian, L., Bai, X., Kong, D., Liu, L., Chen, Q. & Li, N. (2020). The influence of job satisfaction, resilience, and work engagement on turnover intention among village doctors in China: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 20(1), 283.

12. ANEXOS

12.1. Consentimiento informado



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Consentimiento Informado para autorizar su participación en la investigación

Descripción

Usted está invitado a participar de una investigación denominada "Relación entre estilos de liderazgo y engagement: caso de estudio", desarrollada por la estudiante Nasly Lizcano Padilla bajo la dirección de la doctora Ana Fernanda Uribe Rodríguez. Antes de que decida participar en el proceso por favor, lea este documento cuidadosamente.

Objetivo del estudio

Analizar la relación entre estilos de liderazgo y engagement de los trabajadores.

Procedimiento

El estudio consistirá en diligenciar un cuestionario de manera anónima conformado por cuatro partes: consentimiento informado, datos sociodemográficos, encuesta de bienestar y trabajo y cuestionario de estilos de liderazgo. El cual tiene como finalidad conocer la percepción que los trabajadores tienen acerca del estilo de liderazgo de su supervisor o jefe inmediato y el nivel de engagement o compromiso laboral de estos.

Riesgos

No existe ningún riesgo serio por participar en este estudio. Asimismo, tiene el derecho a declinar su participación en el momento en que así lo considere pertinente sin que usted reciba alguna penalidad, su participación es voluntaria.

Confidencialidad

La evaluadora protegerá su identidad garantizando la confidencialidad de la información. Su nombre o información que lo identifique no aparecerá en documento alguno. Toda información que le pueda identificar será manejada confidencialmente. La información que se recopile se utilizará exclusivamente para fines educativos y de investigación.

Derechos y beneficios

Si ha leído este documento y ha decidido participar, entienda que la misma es completamente voluntaria y tiene derecho a abandonar el estudio cuando así lo desee. Es decir, La Universidad Pontificia Bolivariana no provee alternativa de pago u otra manera de compensación por posibles daños relacionados con la participación de una persona en una investigación, tales como pérdida de tiempo laboral, salario no devengado u otros. Por consiguiente, de ninguna forma le será otorgada una compensación financiera. Sin embargo, se entiende que este estudio aportará información pertinente que contribuirá al mejoramiento del personal y por ende de la empresa.

Después de haber leído toda la información contenida en este documento con respeto a la investigación "Relación entre estilos de liderazgo y engagement: caso de estudio", voluntariamente manifiesto que he decidido participar del estudio anteriormente mencionado. Además, autorizo hacer uso de los datos recopilados.

12.2. Encuesta de datos sociodemograficos

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Edad: _____
2. Tiempo laborado en la empresa: _____

12.3. Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID)

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Instrucciones. - A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuanto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe de su SUPERIOR. 1. Indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5. Indica: Total acuerdo con la afirmación y 3. Es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)

	1	2	3	4	5
1. Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento.					
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. No nos dice en dónde se sitúa en algunas ocasiones.					
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podamos obtener por nuestro propio esfuerzo.					
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17. Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19. Nos da charlas para motivarnos.					
20. Evita tomar decisiones.					
21. Cuenta con nuestro respeto.					
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.					
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.					
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.					
33. Tenemos plena confianza en él.					
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

12.4. Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

ENCUESTA DE BIENESTAR Y TRABAJO (UWES)

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste "0" (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

- 0 - Nunca o Ninguna vez
- 1 - Casi nunca o pocas veces al año
- 2 - Algunas veces o una vez al mes más o menos
- 3 - Regularmente o pocas veces al mes
- 4 - Bastantes veces o una vez por semana
- 5 - Casi siempre o pocas veces por semana
- 6 - Siempre o todos los días

1. ___ En mi trabajo me siento lleno de energía.
2. ___ Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
3. ___ El tiempo vuela cuando estoy en el trabajo.
4. ___ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
5. ___ Estoy entusiasmado con mi trabajo.
6. ___ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
7. ___ Mi trabajo me inspira.
8. ___ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.
9. ___ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.
10. ___ Estoy orgulloso del trabajo que hago.
11. ___ Estoy inmerso en mi trabajo.
12. ___ Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.
13. ___ Mi trabajo es retador.
14. ___ Me "dejo llevar" por mi trabajo.
15. ___ Soy muy persistente en mi trabajo.
16. ___ Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo.
17. ___ Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.