



UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN
Facultad de Psicología
Vicerrectoría de Postgrado
Sede Valdivia

ESTILOS DE LIDERAZGO Y ENGAGEMENT DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS

Tesis para optar al Grado de Magíster en Gestión en Recursos Humanos

Profesor Guía: Rodrigo Lorca Villavicencio

Asesora Metodológica: Fernanda Barrera Perone

Estudiantes: Catalina Andrea Cárdenas Islas

Cecilia Isabel Casas Weisser

Enrique Orlando Torres Hernández

Francisco Antonio Videla Cáceres

Valdivia, Chile

2019

DERECHOS DE AUTOR

© Cecilia Casas Weisser

Catalina Cárdenas Islas

Enrique Torres Hernández

Francisco Videla Cáceres

“Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento. siempre y cuando se incluya la cita bibliográfica del documento”.

HOJA DE CALIFICACIÓN

En la ciudad de Valdivia, el ... de Diciembre de 2019, los bajo firmantes dejan constancia que los alumnos Cecilia Casas Weisser, Catalina Cárdenas Islas, Enrique Torres Hernández y Francisco Videla Cáceres, del Magíster de Gestión de Recursos Humanos, han aprobado al grado de magíster con una nota de...

Nombre y firma profesor evaluador

Nombre y firma profesor evaluador

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS:

Cecilia:

A Axel por ser el mejor compañero de aventuras, por la paciencia y confianza infinita.

A mis niños por llenar mi corazón de amor e ilusión y ser el motor de mis días.

A mi familia y amigos, por inflar mis sueños y hacer que crea en mi misma.

Catalina:

Dedicado a mi esposo y compañero de vida Wladimir, a mis padres Javier y Ruth y a mis hermanas Valentina y Martina por su incondicional apoyo y comprensión.

Enrique:

En estas líneas quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible esta investigación y que de alguna manera me acompañaron en este importante proceso de aprendizaje... Estas palabras son para ustedes y en especial a mi familia por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente.

Francisco:

A mi esposa, Viviana e hijo Cristóbal, gracias por la inspiración hacer la mejor versión de mí mismo, a mis padres, hermanos y a mis amigos por la ayuda, comprensión y paciencia, a la Familia De La Rosa Lagos por ayudar que sea posible, a la vida por darme las oportunidades para seguir desarrollándome como persona y profesional.

Todos:

Agradecer a la profe Fernanda por creer en nosotros y apoyarnos hasta el final.

TABLA DE CONTENIDOS:

Resumen.....	vii
Abstract.....	vii
1 Introducción.....	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.2 Justificación de la Investigación.....	5
1.3 Hipótesis.....	6
1.4 Objetivo General.....	6
1.5 Objetivos Específicos.....	7
2 Marco Teórico.....	8
2.1 Orígenes del Liderazgo.....	8
2.2 Teoría del Liderazgo de Rango Total.....	9
2.3 Liderazgo Transformacional.....	12
2.4 Liderazgo Transaccional.....	12
2.5 Liderazgo Correctivo-Evitador.....	13
2.6 Variables de Resultado.....	13
2.7 Surgimiento del Engagement.....	14
2.8 Definición del Engagement.....	15
2.9 Consecuencias del Engagement.....	16
2.10 Liderazgo y Engagement.....	17
3 Marco Metodológico.....	19
3.1 Tipo de Investigación.....	19
3.2 Dimensión ética del estudio.....	20
3.3 Procedimiento.....	20
3.4 Participantes.....	21
3.5 Instrumentos de Recolección.....	22
4 Resultados.....	25
5 Conclusiones.....	34
6 Sugerencias a la Empresa.....	36
7 Referencias Bibliográficas.....	42
8 Apéndices.....	48

ÍNDICE DE IMÁGENES Y GRÁFICOS:

Imagen 1: Modelo de Liderazgo de Rango Total.....	11
Gráfico 1: Estilos de Liderazgo de 1er orden por cada supervisor.....	26
Gráfico 2: Estilo de Liderazgo Zona Chillán.....	26
Gráfico 3: Estilo de Liderazgo Concepción Norte.....	27
Gráfico 4: Estilo de Liderazgo Concepción Sur.....	27
Gráfico 5: Estilo de Liderazgo Las Canteras.....	28
Gráfico 6: Estilo de Liderazgo Los Ángeles.....	28
Gráfico 7: Estilo de Liderazgo Arauco.....	29
Gráfico 8: Estilo de Liderazgo Temuco Norte.....	29
Gráfico 9: Estilo de Liderazgo Temuco Lacustre.....	30
Gráfico 10: Resultado global de Engagement.....	31
Gráfico 11: Resultado por zona de Engagement.....	31
Gráfico 12: Resultado de dimensiones del Engagement por zona.....	32
Gráfico 13: Comparación Engagement y Liderazgo.....	33

RESUMEN:

La presente investigación se realizó con el objetivo de identificar si algún estilo de liderazgo genera mayor nivel de engagement en los trabajadores de una empresa distribuidora de alimentos. Se desarrolló un marco teórico basado en los planteamientos de Bass y Avolio, del Modelo de Liderazgo de Rango Total, el que propone tres estilos predominantes: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Correctivo/ Evitador y la teoría de Salanova y Schaufeli de Engagement; compromiso de los trabajadores caracterizado por; vigor, dedicación y absorción. Se evaluaron ambas variables a través de instrumentos de medición, pudiendo así generar análisis estadístico y cumplir con los objetivos planteados en el estudio.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, Transformacional, Engagement, Vigor, Dedicación y Absorción

ABSTRACT:

This research was carried out with the objective of identifying if any leadership style generates a major level of worker's engagement in a food distributor company. A theoretic framework based on the approaches of Bass and Avolio was developed, based on the Full Range Leadership Model, which proposes three predominant styles: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Corrective / Avoider Leadership and Salanova and Schaufeli's Engagement theory; workers' commitment characterized by; vigour, dedication and absorption. Both variables were evaluated through measurement tools, thus generating a statistical analysis and being able to achieve the objectives set for the study.

KEYWORDS: Leadership, Transformational, Engagement, Vigour, Dedication and Absorption

1. INTRODUCCIÓN:

Reflexionar históricamente el rol y participación que tuvieron Nikola Tesla, Henry Ford, Mahatma Gandhi, Winston Churchill y Juan Domingo Perón; al desarrollo científico, industrial, espiritual, económico y político; nos lleva a conjeturar, indiscutiblemente, la importancia en su cosmovisión de “líderes” para proponer estrategias y soluciones de gran alcance; como a su vez, el nivel de empoderamiento para con las personas y el impacto que tuvieron en éstas.

“Hoy en día, vivimos en una sociedad de constantes cambios, que afectan tanto a nuestra vida personal como a nuestra vida profesional, además de a todos los ámbitos de la sociedad. Estos cambios exigen, no solo un proceso de adaptación constante, sino también una preparación adecuada para afrontarlos si se presenta de forma brusca. En cuanto a los cambios que afectan específicamente al mundo empresarial, muchos de ellos provienen de los avances tecnológicos que cada día observamos, lo que obliga a las organizaciones a afrontar modificaciones radicales en la gestión y en la manera de trabajar, lo cual fomenta de manera directa una necesidad de cambio también en las personas que integran la organización. (Vázquez, 2006, p. 15)

Cada persona que participa de una organización debe hacerse parte de ella desarrollando un rol activo que le permita crecer profesionalmente y para ello, el liderazgo de quien está al mando se torna trascendental. Lo anterior nos propulsa a identificar y describir el liderazgo y el compromiso como dos conceptos indisolubles a relacionar y comprar en el cotidiano vivir.

Para poder explicar el óptimo funcionamiento de las personas en las organizaciones Salanova y Schaufeli en 2004, introducen el concepto de Engagement que propicia y favorece el estado mental positivo y satisfactorio relacionado al trabajo, este es un concepto central del nuevo movimiento científico de Psicología Positiva, constructo opuesto al burnout (estado mental negativo que desarrolla actitudes disfuncionales en los trabajadores).

Por consiguiente; “Contrariamente a aquellos “empleados burnout”, los empleados “engaged” manifiestan una conexión enérgica y efectiva con sus trabajos, y se ven capaces de afrontar las nuevas demandas que aparecen en el día a día laboral” (Salanova y Schaufeli, 2004, p 115).

Por su parte, en los estudios de Whittington, McKee, Goodwin, y Bell (2013), analizaron, cómo la teoría del liderazgo de interacción entre el líder, seguidor y ambiente, puede influir positivamente en los comportamientos, compromisos y rendimiento de los empleados, sobre la base de los estudios de Bass y Avolio y otros (1990, 1994, 1997, 1999, 2000), viendo en este ejemplo un punto de encuentro entre liderazgo y engagement.

En nuestro país, existe escasa literatura e investigaciones respecto del cruce de estos conceptos en el desarrollo organizacional de las empresas, transformándose esta investigación en una plataforma inicial para la discusión, análisis y reflexión entre los estilos de liderazgo de los supervisores y el engagement de sus trabajadores.

De esta manera, la presente investigación aporta un análisis conceptual y congruente entre liderazgo y engagement, siendo el resultado, una herramienta efectiva para la gestión de personas de una empresa de distribución.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Durante años, la Psicología Laboral se ha desafiado explorando diversos espacios que contribuyan al compromiso de los trabajadores; aumento remuneracional, oportunidades de desarrollo profesional, evaluaciones de clima laboral, sin embargo, se ha visto que cualquier acción que se emprenda siempre se vincula, al final del camino, con la estrategia de manejo que utiliza el jefe, el compromiso se vincula, de algún u otro modo, con el estilo de liderazgo que este posee.

Schaufeli y Bakker (2003), refieren que, la psicología, durante buena parte de su camino, estuvo centrada en la enfermedad, analizando su origen y el desarrollo de síntomas, para posteriormente encontrar la forma de revertirla.

Recién para los años 50, a través del humanismo, se enfoca en la salud y no en la enfermedad; las capacidades y el potencial, en lugar del síntoma. Fue hasta en los 90 que, con la Psicología Positiva, vuelve a la visión positiva del ser humano, rescatando el énfasis en la prevención y en los aspectos promotores de la salud.

Puesto que, en la actualidad, los conflictos que se pueden observar en las empresas, conllevan a realizar un sucinto análisis de diagnóstico; identificando algunos factores fundamentales para el desarrollo de las personas como el desarrollo y retención de talento, capacitación, carga de trabajo o condiciones laborales en general, son los líderes una pieza angular en la detección y en la representación de necesidades de sus colaboradores. Para ello, se hace necesario y fundamental, identificar los diversos estilos de liderazgo, y si éstos, cumplen o no, con los requisitos de cualquier tipo de organización y con las expectativas que los trabajadores tienen de su jefatura.

En 1923, Charles Elton Mayo completa la investigación realizada por Taylor sobre la importancia del factor humano en la producción, replanteando la tesis al sostener que no es el trabajo individual el que produce los mejores frutos, ya que el hombre por ser un “animal racional” necesita de satisfacciones en la labor que desarrolla tanto individual como grupalmente. La industria, además de preocuparse de la producción, deberá entender que también cumple una “función social”, por lo que tiene que ir creando y distribuyendo satisfacciones entre su personal para incentivar su responsabilidad y preocupación de cumplir mejor y más rápidamente con su labor. (Viveros, 2003, p.1)

Desde los tiempos de Mayo y Taylor que observamos la importancia del factor humano, haciendo consciente las necesidades de relacionamiento en espacios de trabajo.

Schaufeli y Bakker (2003), establecen que a partir de que actualmente los aspectos positivos de la salud y bienestar son cada vez más populares para la Psicología de la Salud Ocupacional, se genera el concepto de engagement, opuesto a burnout, donde los trabajadores se sienten vigorosos y entusiasmados respecto de su trabajo.

Siendo el engagement una contribución positiva para la salud mental del trabajador, es deber del empleador buscar estrategias que apunten a aumentar los niveles de compromiso, que finalmente beneficiaran a todos los involucrados. Cada jefatura deberá observar y considerar tácticas personalizadas para sus respectivos equipos sin perder de vista que cada cual posee necesidades distintas.

Los enfoques Situacionales, afirman que el líder para ser efectivo, debe conducirse de forma flexible. Para esto debe ser capaz de diagnosticar el estilo apropiado para cada situación, y aplicarlo. Estos enfoques postulan la necesidad de un líder flexible y con un vasto repertorio conductual, que le permita responder con eficiencia a las exigencias de sus seguidores y del ambiente (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

En cuanto al Liderazgo Transformacional y Transaccional son probablemente desplegados por un mismo individuo en diferentes cantidades e intensidades (Bass, 1985). Esta aseveración está respaldada por evidencia empírica, de que los líderes efectivos usan una amplia variedad de comportamientos dependiendo de la situación en que se encuentren para influir cambios mayores en la organización (Bass, Waltman y Einstein, 1985, en Bass, 1985; Yukl, 1998, Brown y otros, 1996).

En Chile, para el ingeniero civil industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Juan Pablo González, es fundamental “entender la importancia de tener equipos alineados” con el objeto de convertir la colaboración en uno de los ejes principales de gestión. En ese sentido el profesional agrega que el compenetrarse con las metas “debe ser nuestra hoja de ruta y debe estar completamente clara”. Asumido lo anterior, González insiste en que el trabajo en equipo debe ser la base del funcionamiento, ya que esto permite laborar “de manera rápida, dejando de lado el éxito personal y así evitar entorpecer el avance. Hay que cambiar de ser un grupo de personas a un equipo colaborativo” Universia (2013). Este autor menciona la importancia de la alineación de los equipos como fuente de colaboración, lo que puede vincularse con compromiso laboral y con los estilos de liderazgo, siendo una relación interesante de abordar.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

Bajo una mirada estratégica cada empresa debería posicionar entre sus líderes a personas capaces de transmitir la visión que como negocio poseen, para desde ese lugar comprometer a sus colaboradores con la misión que se proponen. Para ello, es imperioso partir por identificar el estilo de liderazgo que cada jefatura posee y evaluar en qué estado se encuentra el compromiso de los trabajadores, para desde allí tomar acciones que enganchen a los colaboradores con la estrategia de la organización.

Schaufeli y Bakker (2003) explican que la Psicología de la Salud Ocupacional se ha preocupado mayoritariamente de la enfermedad y el malestar. Aproximadamente el 95% de las publicaciones en *Journal of Occupational Health Psychology* tratan de los aspectos negativos de la salud, temas tales como accidente cardiovascular, lesiones por esfuerzos repetitivos y burnout. Opuesto a ello, solo el 5% aproximadamente de los artículos, tratan de aspectos positivos como la motivación y la satisfacción en el trabajo.

Es atractivo buscar en cualidades positivas de una empresa, material suficiente para generar mejoras sustanciales como incrementar ventajas competitivas, productividad y resultados. Para esta investigación se identifican como cualidades positivas el liderazgo y el engagement.

Se han identificado relaciones del engagement con una mejor salud mental y física, mayor motivación intrínseca, autoeficacia, optimismo y autoestima de la organización (Sappala, 2014). Además, los sujetos más comprometidos laboralmente muestran ser más capaces de apoyar a sus colegas, recibir retroalimentación y crear oportunidades de trabajo, adaptándose exitosamente a sus ambientes ya que pueden reconocer, activar y generar recursos laborales con mayor facilidad (Müller, 2013).

Por su parte, Daniel Goleman (2005), refiere que en nuevas investigaciones sugieren que los ejecutivos más eficaces usan una colección de estilos de liderazgo distintivos; cada uno en la medida justa, en el momento

preciso. Tal flexibilidad es difícil de poner en acción, pero rinde frutos en el desempeño. Y mejor aún se puede aprender. (p 26).

Por último, Bass aporta con el concepto de Liderazgo Transformacional, el que se define como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, donde el líder se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emularlo. Es estimulante intelectualmente y expande las habilidades de sus seguidores; los inspira y considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento (Bass y Avolio, 1994).

En Chile, existe una serie de investigaciones respecto de los estilos de liderazgo y del engagement de los trabajadores, sin embargo, no se observa ninguna que vincule directamente ambos conceptos, razón por la cual se hace interesante comenzar con este estudio, el cual busca responder la siguiente pregunta de investigación **¿Cuál es el estilo de liderazgo en jefaturas, que genera un mayor nivel de engagement de los trabajadores?**

1.3. HIPÓTESIS:

El liderazgo transformacional presenta mayor engagement en los trabajadores que los otros tipos de liderazgo.

1.4. OBJETIVO GENERAL:

Analizar el engagement de los trabajadores de una distribuidora de alimentos según el estilo de liderazgo de sus supervisores.

1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1) Describir los estilos de liderazgo de los supervisores.
- 2) Describir los niveles de engagement de los trabajadores.
- 3) Comparar los niveles de engagement de los trabajadores según los estilos de liderazgo de los supervisores.

2. MARCO TEÓRICO:

2.1. ORÍGENES DEL LIDERAZGO:

Desde el inicio del Hombre en el mundo se le ha visto coordinar y distribuir el trabajo de sus tribus, guiando y orientando a otros hombres y mujeres, desarrollando estrategias para la sobrevivencia, convirtiéndose así en un modelo a seguir. Distintas civilizaciones antes de Cristo ya se definían por sus distintos líderes políticos, religiosos o filosóficos.

Bien describen Vega y Zavala (2004), la evolución del liderazgo;

En la primera parte del siglo XX, el liderazgo se orientó al cómo y cuándo dar directrices y órdenes que obedecieran los subordinados. Los movimientos sociales posteriores que valoraban la igualdad repercutieron en el ámbito organizacional, desarrollando nuevas teorías de liderazgo orientadas a la participación y procesos consultativos de grupos (líder enfocado en la tarea o en la relación, líder participativo o directivo, entre otros). Por otro lado, las aproximaciones han evolucionado desde perspectivas Costo-Beneficio surgidas desde la economía, hacia perspectivas que incorporan la importancia de la motivación y la energización en el intercambio, en la dirección de la percepción y el comportamiento.

Desde los años 60' se han formulado múltiples definiciones y preceptos que convergen a una aproximación del concepto como tal de liderazgo. Por un lado, Hersey y Blanchard (1969) proponen que distintas situaciones demandan distintos estilos de liderazgo, siendo interesante conocer que estilo es propicio para el desarrollar un estado de activación en el trabajador.

Burns (1978), se centra en los aspectos simbólicos y motivadores en la relación líderseguidor, en la cual se alienta a los seguidores a trabajar trascendiendo las metas y activando necesidades de un orden más alto.

Vega y Zavala (2004), mencionan que mientras Burns se interesó por las consecuencias sociales, Bass lo hizo por los cambios individuales que genera el

liderazgo. Describen la evolución del concepto transformacional acordando finalmente que este es un estado caracterizado por los efectos que provoca el líder en los seguidores. Refieren que Bass se enfoca en las consecuencias que genera por la relación del líder con sus seguidores.

Aún más, para Burns, los líderes transformacionales son cualitativamente distintos y superiores a los transaccionales. En contraposición, Bass postula un Liderazgo de Rango Total, que propone un comportamiento del líder en el cual estos dos estilos son comprensivos entre sí (Gronn, 1995).

2.2. TEORÍA DE LIDERAZGO DE RANGO TOTAL:

Bass se basa en tres patrones de efectos del liderazgo político, planteados por Paige (1977, en Bass, 1985), para ejemplificar los tipos de cambio realizados por los líderes en la organización:

1. Cambio Mínimo (Conservativo) del Liderazgo: Este cambio conservatorio es realizado generalmente por un líder transaccional, que trabaja dentro del contexto institucional para la mantención del sistema; por lo tanto, es un cambio de primer orden.

2. Cambio Moderado (Reformista) del Liderazgo: Se orienta hacia el cambio moderado de la elasticidad de instituciones. También corresponde a un cambio de primer orden.

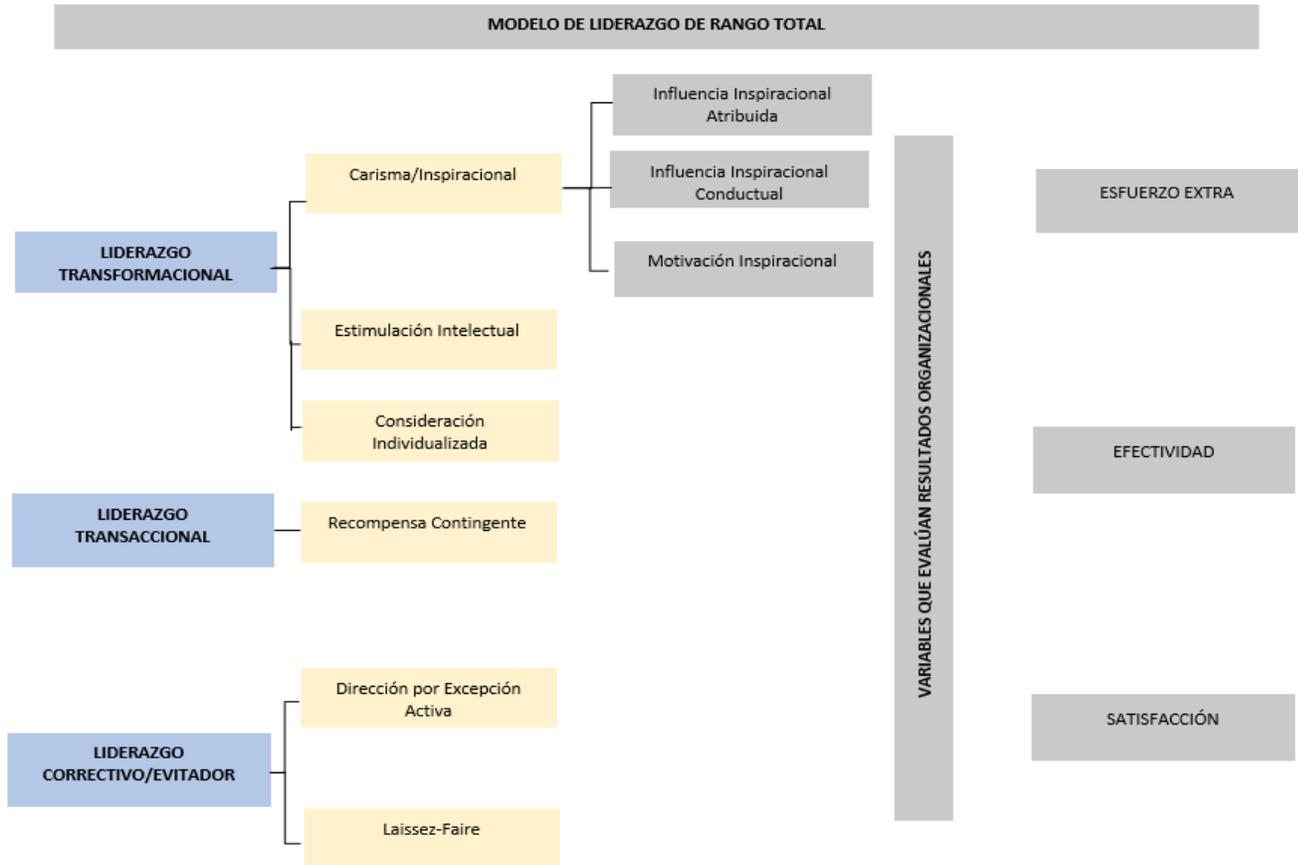
3. Cambio Máximo (Revolucionario) del Liderazgo: Este cambio es de segundo orden, donde el líder es fundamentalmente transformacional, es decir, cambia, inventa y moderniza la cultura organizacional, las auto-identidades del grupo, el sesgo social y la trama de la realidad organizacional.

Bass (1985) postula que el Liderazgo Transformacional apunta a un cambio de segundo orden, lo que lo diferencia de las teorías de cambio conservatorio y reformistas.

En Bass y Avolio (1994), se define al Liderazgo Transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Por otra parte, define al Liderazgo Transaccional, como aquel que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder.

A partir de estos constructos, Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, el cual plantea que a pesar de que ambos se definen como definiciones diferentes, el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional.

En 1985 comienza la conceptualización de la teoría del liderazgo transformacional lo que origina la construcción del Modelo de Liderazgo de Rango Total, para que en los años ´90 se diera paso al Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ 5x) que contiene todas las variables del Modelo que a continuación se detalla:



• Figura elaborada por los autores, 2019

Este modelo contempla tres variables de primer orden que son: Liderazgo Transformacional, Desarrollo/Transaccional, Liderazgo Correctivo/Evitador. Dentro de la variable Liderazgo Transformacional se encuentran las de segundo orden: Carisma/Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada. Por su parte, en la variable de primer orden denominada Liderazgo Transaccional se encuentra la de segundo orden Recompensa Contingente y, por último, en el Liderazgo Correctivo/Evitador observamos; Dirección por Excepción Activa y Liderazgo Pasivo/Evitador.

Vega y Zavala (2004), concluyen que ninguno de estos estilos de liderazgo es más correcto que el otro, sino que el líder debe ser capaz de distinguir cual es el estilo apropiado, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto. Siendo el líder transformacional el único

que puede desplegar todas las conductas de liderazgo, pues su nivel de desarrollo le permite entender la perspectiva de las otras formas de liderazgo.

Para comprender mayormente el modelo es imperioso definir al menos las variables de primer orden:

2.3. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:

El líder transformacional posee cuatro conductas denominadas las cuatro "I"s¹, lo que genera que este estilo de liderazgo sea el más efectivo de los tres estilos en relación al esfuerzo, compromiso, desempeño y satisfacción de los seguidores (Bass y Avolio, 1996). El líder busca realizar cambios tanto directa o indirectamente. La forma directa sería influir sobre los seguidores y la forma indirecta se lograría cambiando la cultura organizacional. Concluyendo, consistentemente, que el líder transformacional es capaz de distinguir el estilo apropiado de acuerdo con el contexto, y llevar a cabo acciones que se ajusten a éste, dado que posee un amplio repertorio de conductas (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

2.4 LIDERAZGO TRANSACCIONAL:

Líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades enlazadas para alcanzar aquellas metas que fueron designadas, donde se acuerda que es lo que debe hacer el subordinado, para obtener recompensa y no una sanción (Bass, 1990).

Bass explica el fenómeno motivacional que se da en el Liderazgo Transaccional basándose en la Teoría de las Expectativas de Victor Vroom. Este liderazgo intervendría o se relacionaría con lo que Vroom llamó "force on a person to exert a given amount of effort in performance of his job"² (Vroom, 1964, pág. 284, en Bass, 1985, pág. 11).

¹ Influencia Idealizada o carisma, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada

² "la fuerza que una persona está dispuesta a dar, expresándose una cantidad de esfuerzo en el desempeño de su trabajo"

El Liderazgo Transaccional es Reforzamiento Contingente (Bass, 1985, 1990). El Reforzamiento Contingente ocurre cuando el líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño acordado. Se genera Recompensa Contingente cuando hay felicitaciones por un trabajo bien hecho, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, incluyendo reconocimiento público por desempeño sobresaliente (Bass, 1985, 1990).

2.5 LIDERAZGO CORRECTIVO-EVITADOR:

Según Vega y Zavala (2004) “El líder monitorea la presencia de fallas en el desempeño para tomar acción correctiva, pudiendo también intervenir sólo cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones” (p. 131).

El Liderazgo Correctivo/Evitador, está formado por la Dirección por Excepción Activa y el Liderazgo Pasivo/Evitador (dentro del cual se encuentran la Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire).

En la Dirección por Excepción, los líderes toman acciones correctivas sólo cuando ocurren fallas y desviaciones del desempeño. Los líderes intervienen sólo cuando algo va mal. El líder está alerta a las desviaciones, y entrega el feedback negativo o reforzamiento aversivo cuando es necesario (Bass, 1985, 1990).

2.6 VARIABLES DE RESULTADO:

El Modelo de Liderazgo de Rango total contempla tres variables de resultado, las cuales se ven impactadas positiva o negativamente por el desempeño de los líderes.

García (2013) y Vega y Zavala (2004) las definen como:

- 1) **Satisfacción:** Está integrada por las acciones del líder, que provocan gratificación en el grupo, lo cual determina como se sienten los seguidores respecto de las decisiones del líder (García, 2013). El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados (Vega y Zavala, 2004).

- 2) **Esfuerzo Extra:** Acciones del líder que provocan más participación de los seguidores, esta variable determina en qué medida los seguidores están estimulados a participar de manera activa cuando el líder lo necesita (García, 2013). El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización (Vega y Zavala, 2004).
- 3) **Efectividad:** Son las acciones del líder que provocan que se logren los objetivos y metas (García, 2013). El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible (Vega y Zavala, 2004).

2.7. SURGIMIENTO DEL ENGAGEMENT:

Barling y Griffith (2003), refieren que a inicios de los ´90 la Psicología de la Salud Ocupacional emerge como una especialidad de la Psicología. De acuerdo con el American National Institute of Occupational Safety and Health (NIOSH) la Psicología de la Salud Ocupacional se ocupa de la “aplicación de la Psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, y proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores”.

El interés de la Psicología por Engagement en contextos organizacionales viene precedido por la investigación sobre el burnout o síndrome de quemarse por el trabajo (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001). Salanova y Schaufeli en 2004 mencionan que desde el estudio de este estado mental negativo relacionado con el trabajo, distintos investigadores han enfocado su interés por el estudio de su opuesto, esto es, de un estado positivo relacionado con el trabajo: el Engagement.

2.8. DEFINICIÓN DE ENGAGEMENT:

En 2002, Shaufeli, Salanova, González- Roma y Bakker han definido el Engagement como:

“Un estado mental positivo relacionado con el trabajo caracterizado por Vigor, Dedicación y Absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el Engagement se refiere a un estado afectivo- cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular” Definieron además tres dimensiones que componen el Engagement:

- **Vigor:** Se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el cambio.
- **Dedicación:** Denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.
- **Absorción:** Ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo mientras se experimenta que el tiempo “pasa volando”, y se tienen dificultades de desconectarse de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas”

Se han identificado relaciones del engagement con una mejor salud mental y física, mayor motivación intrínseca, autoeficacia, optimismo y autoestima de la organización (Sappala, 2014). Además, los sujetos más comprometidos laboralmente muestran ser más capaces de apoyar a sus colegas, recibir retroalimentación y crear oportunidades de trabajo, adaptándose exitosamente a sus ambientes de trabajo ya que pueden reconocer, activar y generar recursos laborales con mayor facilidad (Müller, 2013).

Investigaciones han puesto de manifiesto que entre las posibles causas del Engagement se encuentran los recursos laborales y personales, la recuperación debida al esfuerzo, y el contagio emocional fuera del trabajo. Además, se encontraría asociado a características tales como; el puesto de trabajo, el apoyo social de los compañeros y superiores, el feedback respecto del desempeño laboral, la autonomía laboral, la variabilidad de las tareas y las facilidades de formación (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2000; Salanova, Carrero, Pinazo y Schaufeli, 2002; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003; Schaufeli y Bakker, 2003). Las investigaciones demuestran que en tanto se posean más recursos en el trabajo habrá más trabajadores engaged (Salanova, Schaufeli, 2004).

2.9. CONSECUENCIAS DEL ENGAGEMENT:

Las consecuencias del Engagement se refieren a las actitudes hacia el trabajo y la organización, el desempeño en las tareas y la salud. Las personas engaged, poseen actitudes de satisfacción, compromiso y lealtad con la organización en la que trabajan y tienen menos intenciones de dejarla por otra organización (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2000; Schaufeli y Bakker, 2004).

Distintos autores (Bandura, 2001; Frierikson, 2002; Hobfoll, Johson, Ennis y Jackson, 2003; Schabracq, 2003) plantean que el Engagement provoca beneficios positivos creando espirales de ganancia, los cuales se describen a continuación:

- **A nivel individual:** Reducción de estrés y ausentismo, aumento de la adaptación, la satisfacción y la motivación del empleado; mejorando el rendimiento y el desempeño.
- **A nivel interpersonal:** Aumento de emociones sociales positivas relacionadas con el trabajo, mejorando las relaciones con clientes y compañeros.

- **A nivel organizacional:** Aumenta la probabilidad de retener talentos y mejora la imagen corporativa de la organización.

Salanova y Schaufeli (2004), mencionan una serie de procesos y estrategias organizacionales para optimizar el Engagement entre los empleados:

1. Selección y evaluación del personal: empezando a crear sinergias.
2. Diseño y cambio de puestos de trabajo: incrementando los recursos del trabajo.
3. El liderazgo: optimizando el potencial de dirigir a personas.
4. Formación y desarrollo de carrera: potenciando las creencias de eficacia.

Por último, Ofman (1995), citado por Salanova y Schaufeli (2004, p. 120) explica que es más rentable para las organizaciones prevenir los problemas relacionados con la salud y el bienestar psicológico que lidiar con los gastos de jornadas laborales no trabajadas producidas por el ausentismo laboral, o tener que realizar intervenciones organizacionales de alto costo económico, siendo el Engagement un elemento crucial en el bienestar psicológico de los trabajadores.

2.10. LIDERAZGO Y ENGAGEMENT: NUEVOS DESAFÍOS PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según Innovum (2017), para generar engagement en un contexto y cultura chilenos, lo más importante es que el trabajo permita la posibilidad de aprender cosas nuevas de manera cotidiana (proyectos transversales, colaboración multidisciplinaria, rotación horizontal, etc.) y que implique un desafío intelectual constante. Que exista espacio para que el ocupante del cargo administre autónomamente la forma y el orden en el que se desarrolla el trabajo, pero también que asegure que los colaboradores mantengan una mirada positiva del futuro y confianza en su propia capacidad para cumplir las metas propuestas.

Salanova y Schaufeli (2004), manifiestan que además de las tareas específicas sobre la organización (distribución, control y supervisión de las

tareas), los mandos tienen como función mantener y optimizar el clima emocional y psicosocial en su grupo de trabajo. Un buen líder debe combinar orientación hacia la tarea y competencias de tipo socio-emocional. Atender, reconocer y recompensar el buen desempeño y no centrarse únicamente en corregir (Kaye y Jordan- Evans, 1999).

El liderazgo Transformacional, dice Bass (1998), es aquel en el cual el líder eleva los intereses de sus empleados, generando conciencia y aceptación de los objetivos de grupo.

Este tipo de liderazgo es el que está más relacionado con el desarrollo de las personas, puesto que, es una forma constructiva de dirigir personas; además tiene potencial de influir en el bienestar psicológico de los trabajadores (Turner, Barling y Zacharatos, 2003)

De esta manera, la sistematización de conceptos tales como: energía vinculación, expansión, adaptabilidad, autoconcepto, entre otros, y que se entrecruzan en el liderazgo y engagement, nos facilitan los lineamientos para identificar que un estilo de liderazgo determinado genera un mayor nivel de empoderamiento. Como a su vez, nos permiten observar a aquel sistema autopoético como sostenible y sustentable en un mediano y largo plazo.³ Proyectando su estructura organizacional en un medio homeostático y productivo con los agentes involucrados.

³ Maturana y Varela (1968, 1984, 1995) postulan y definen a una organización autopoética como una estructura con sus elementos que participan organizada, cooperativa y autosuficientemente en y con el medio que interactúan, contando con los recursos necesarios para perpetuarse y adaptarse a los cambios del medio externo.

3. MARCO METODOLÓGICO:

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

El enfoque de la investigación realizada fue Cuantitativa que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p 4). Este estudio bajo la mirada de un enfoque cuantitativo entregará información específica y tangible respecto de los estilos de liderazgo que desempeñan los supervisores, la cual será de utilidad para el mejoramiento del engagement laboral de los trabajadores.

En cuanto al diseño fue No experimental-Transversal, ya que Hernández, Fernández y Baptista, (2014) refieren que se busca “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (p.149) y que además “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p.151).

En ésta investigación no se provocaron ni intencionaron situaciones, sólo se observaron las ya existentes. Además de ser transversal es un estudio de tipo descriptivo- correlacional puesto que se ubicó a un grupo de personas en dos variables, para luego relacionarlas en un momento determinado y así desarrollar descripción de ello (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En cuanto a las variables, para este estudio se identificaron: el liderazgo de supervisores y el nivel de engagement de sus trabajadores, de lo que Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican como “Propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría” (p.93).

3.2. DIMENSIÓN ÉTICA DEL ESTUDIO:

Las consideraciones éticas necesarias para el desarrollo de esta investigación guardan relación con el manejo de datos extraídos de los resultados obtenidos en el desarrollo de dos instrumentos de medición aplicados a trabajadores de una empresa distribuidora de alimentos. Para ello, se elaboró un consentimiento informado, en base a los principios establecidos en la declaración Helsinki, (1964) que explicita “la participación de personas capaces de dar su consentimiento informado” a fin de garantizar voluntariedad y dar a conocer el estudio (ver Anexo 1).

A su vez, el presente estudio utilizó todos los resguardos de privacidad y confidencialidad, puesto que, en la plataforma de ingreso y registro a los cuestionarios, los participantes no debieron indicar antecedentes personales que pudiesen dar cuenta de su identidad al momento de obtener los resultados (ver Anexo 2)

Para el desarrollo de esta investigación se implementaron 2 instrumentos MLQ de Bass y Avolio y UWES de Salanova y Schaufeli, ambos fueron encontrados en la web, con libre acceso, han sido utilizados en Chile y el mundo, siendo demostrada su confiabilidad y validez en el desarrollo de variados estudios científicos.

Se pactó con la empresa generar un informe de resultados y de sugerencias, posterior al término del proceso investigativo. Entrega que se realizará con el detalle por sucursal para que cada equipo pueda acceder a sus respectivos resultados.

3.3. PROCEDIMIENTO:

En el mes de Junio de 2019, se envió una carta de solicitud para desarrollar este estudio a la Gerente de Personas de la Empresa Distribuidora de Alimentos, (ver Anexo 3) cuando aceptó dicha petición se conformó una reunión presencial, donde se tomaron acuerdos respecto de las condiciones en que se

realizaría la investigación. La empresa solicitó al equipo tesista que la muestra sea todos los trabajadores de la región del Bío Bío y Araucanía (75 colaboradores) y sus respectivas jefaturas (9 supervisores). Se acordó que la aplicación de los instrumentos de medición se realizaría a través de una plataforma digital, siempre resguardando el anonimato y la confidencialidad de los encuestados. Por último, se entregará un informe de los resultados obtenidos, por sucursal y estrategias sugeridas.

Antes de comenzar con la aplicación de los cuestionarios, se envió por correo formal (Chile Express o Correos de Chile), las cartas de consentimiento informado a todos los trabajadores para invitarlos a participar de esta investigación. (Consentimientos firmados por los trabajadores digitalizados en CD)

Con fecha 7 de agosto de 2019 se envió por correo electrónico, a los trabajadores, un link de acceso directo al cuestionario UWES de Engagement, y del mismo modo se envió el cuestionario de MLQ de Liderazgo a los supervisores, dando por finalizando el proceso de evaluación el 15 de septiembre de 2019.

Los resultados tanto del instrumento UWES, como de los de MLQ fueron debidamente resguardados y digitados en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS, para dar inicio a los respectivos análisis.

3.4. PARTICIPANTES:

La muestra asignada para la investigación, constituía a 84 trabajadores de una empresa distribuidora de alimentos, entre ellos se encontraban 9 Supervisores y 75 vendedores, distribuidos en las siguientes sucursales de la empresa; Chillán, Concepción Norte, Concepción Sur, Arauco, Los ángeles, Las Canteras, Temuco Norte, Temuco Centro y Temuco Sur. Sin embargo, 8 respondieron el MLQ y 72 el UWES, por lo tanto, la muestra quedó conformada por 80 trabajadores.

Para la investigación, se realizó un tipo de muestreo no probabilístico, por conveniencia; puesto que es la empresa quien define el grupo de trabajadores que participará del proceso de estudio.

De esta forma, la selección de la muestra se realizó de acuerdo a los siguientes criterios:

De inclusión:

- ✓ Son todos trabajadores mayores de 18 años.
- ✓ Son todos trabajadores que llevan al menos 3 meses trabajando en la empresa.
- ✓ Ser supervisor o vendedor de la empresa.
- ✓ Son todos trabajadores de la zona a los que la empresa accedió a que participen del estudio.

Criterios de exclusión:

- ✓ Todos aquellos trabajadores que no firmaron el consentimiento informado.

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN:

Para ésta investigación se realizó la medición de las dos variables identificadas, por medio de los siguientes instrumentos:

3.5.1 Instrumento para la medición de Liderazgo: (ver Anexo 4)

Se evaluó liderazgo a través del Multifactor Leadership Questionnaire, (MLQ), instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total. El MLQ 5X Corto (Bass y Avolio, 2000) última versión, constituida por 45 ítems que miden múltiples variables.

Este instrumento está compuesto por nueve variables, tres de primer orden y otras seis de segundo que se encuentran al interior de las de primer orden, las que se describen a continuación:

- **Liderazgo Transformacional:** Dentro de esta variable de primer orden, se encuentran las de segundo orden; Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada
- **Desarrollo/Transaccional:** Recompensa Contingente.
- **Liderazgo Correctivo/Evitador:** Dirección por Excepción Activa y Liderazgo Pasivo/Evitador.

Es un instrumento confiable y válido, ha sido anteriormente aplicado en Chile. Los resultados arrojados, en esta investigación, por el coeficiente Alfa de Cronbach apuntan a una alta confiabilidad para el instrumento ($\alpha = 0.76$)

El cuestionario utiliza escala de Likert para la medición, la cual consiste en “un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra” (Hernández y otros, 1994, pág. 263). Se estableció puntuación de 0 a 4 (de nunca a frecuentemente, si no siempre). Asignándole un valor numérico que le da puntuación, la que indica que, a mayor puntaje, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan. Por último, el puntaje final se obtiene sumando todos los valores obtenidos con relación a las afirmaciones pertenecientes a las variables de alto orden.

A continuación, se presenta un ejemplo de ítems por cada Estilo de Liderazgo:

N°	Pregunta	Estilo de Liderazgo
30	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	Estilo Liderazgo Transformacional
16	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	Estilo Liderazgo Transaccional
5	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante	Estilo Correctivo/Evitador

3.5.2 Instrumento para la medición del Engagement: (ver Anexo 5)

Se evalúa el engagement mediante el Utrecht Work Engagement Scale (UWES), versión reducida, de Schaufeli y Bakker (2010). También llamado en esta investigación como “Encuesta de Bienestar y Trabajo” Esta prueba mide la forma en que el colaborador percibe su trabajo y cómo se siente con respecto a este. La escala evalúa el estado afectivomotivacional positivo relacionado con el bienestar laboral. Está compuesto por tres dimensiones y subescalas: vigor (el trabajador está lleno de energía en su trabajo), dedicación (el trabajador se muestra entusiasmado con su trabajo) y absorción (el trabajador es feliz cuando está absorto en su trabajo).

Es un instrumento confiable y válido, ha sido anteriormente aplicado en Chile. Los resultados arrojados, en esta investigación, por el coeficiente Alfa de Cronbach Global apuntan a una alta confiabilidad para el instrumento ($\alpha=0.88$). Mientras que la confiabilidad de las variables arrojó los siguientes resultados: Vigor: $\alpha=0,82$ - Dedicación: $\alpha=0,87$ - Absorción: $\alpha=0,69$.

Con una escala de Likert de siete puntos (del 0 al 6) que va de «nunca» a «siempre».

El puntaje promedio de las tres subescalas del UWES se obtiene sumando los puntajes de cada escala en particular y dividiendo su resultado entre el número de ítems de la subescala respectiva. Por lo tanto, este instrumento puede arrojar tres puntajes parciales, correspondientes a cada subescala y un puntaje total dentro del rango de 0 a 6 puntos.

A continuación, se presenta un ejemplo de ítems por dimensión de Engagement:

N°	Pregunta	Dimensión de Engagement
1	En mi trabajo me siento lleno de energía	Vigor
7	Mi trabajo me inspira	Dedicación
16	Me es difícil desconectar de mi trabajo	Absorción

4. RESULTADOS:

Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa SPSS 15.0 para Windows.

Se realizó un análisis descriptivo de los datos para cada variable (medidas de tendencia central). También se relacionaron las variables en estudio utilizando los coeficientes de asociación o correlación Rho de Spearman.

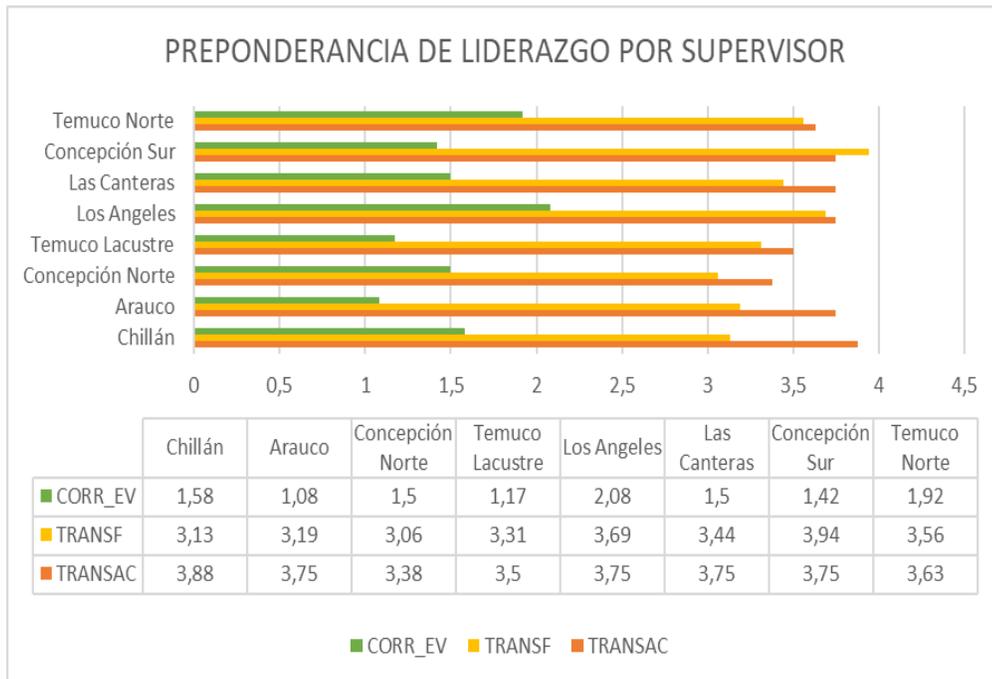
En este apartado se describen los distintos resultados obtenidos en la implementación de los instrumentos de medición y al momento de hacer las pruebas de Hipótesis, se utilizaron pruebas no paramétricas.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en esta investigación, ordenados según los Objetivos Específicos planteados en el Marco Metodológico:

1. DESCRIBIR ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS SUPERVISORES:

Para el desarrollo de este objetivo se aplicó el cuestionario MLQ y como se indicó previamente, la muestra se conformó de nueve zonas, a cargo de nueve supervisores. De ellos, el supervisor de Temuco Centro se eximió de responder el instrumento, no obstante, los trabajadores a su cargo si participaron de la aplicación del instrumento que mide Engagement. Por lo anterior, el gráfico expone los estilos de liderazgo de los ocho supervisores que participaron de la investigación. En el destaca el líder de Concepción Sur, al ser el único que posee un estilo de liderazgo más transformacional que transaccional (ver gráfico 1). En el lado opuesto se encuentran los supervisores de Chillán y Los Ángeles, quienes ponderaron el más alto valor en el estilo de liderazgo transaccional y correctivo evitador respectivamente. Es importante mencionar que no se identifican líderes del estilo correctivo evitador.

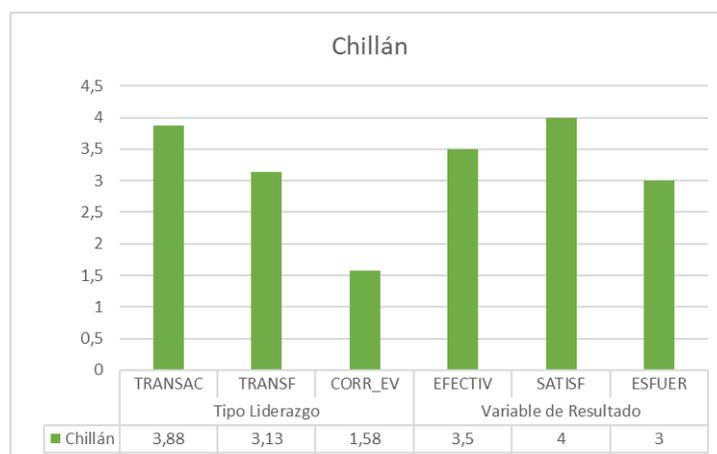
Gráfico 1: Resultado Estilos de Liderazgo de 1er orden por cada supervisor.



A continuación, se presenta el estilo de liderazgo de cada supervisor y las variables de resultado organizacional que se vieron impactadas positivamente en cada zona, producto del estilo de liderazgo predominante:

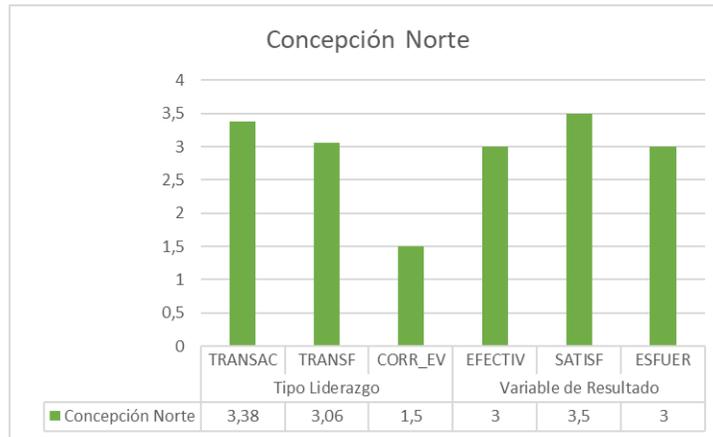
El supervisor de Chillán presentó mayor presencia de liderazgo transaccional, con lo que se vio positivamente impactada la variable de resultado organizacional, Satisfacción (ver gráfico 2).

Gráfico 2: Estilo de Liderazgo Zona Chillán



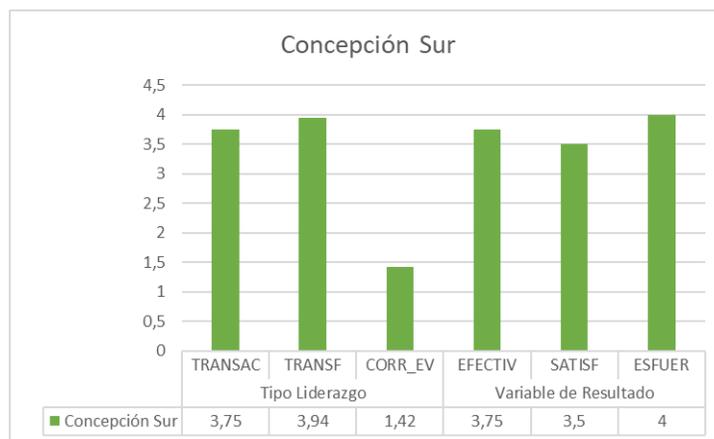
En cuanto al líder de Concepción Norte se observó que hay una mayor presencia de liderazgo transaccional y que de las variables de resultado organizacional arrojó impacto positivo en la Satisfacción de los trabajadores. (ver gráfico 3)

Gráfico 3: Estilo de Liderazgo Concepción Norte



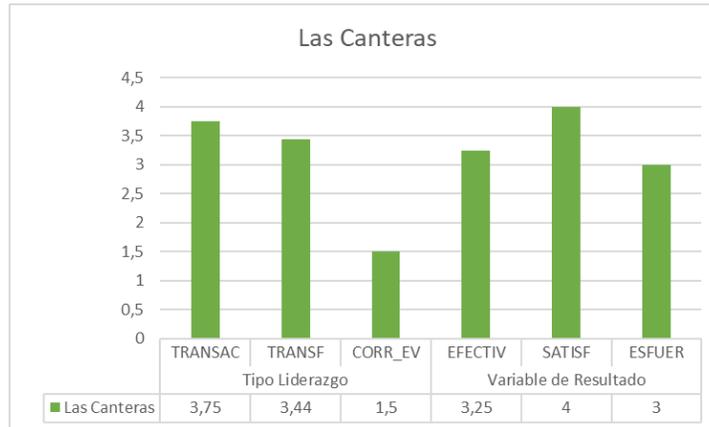
En cuanto al supervisor de Concepción Sur, demostró un estilo de liderazgo transformacional siendo el único de la muestra y en cuanto a los resultados organizacionales que mide este instrumento, se encontró mayor impacto en la variable de esfuerzo extra. (ver gráfico 4)

Gráfico 4: Estilo de Liderazgo Concepción Sur



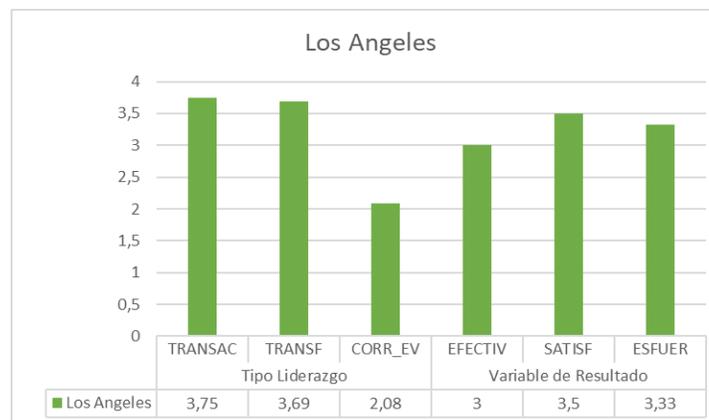
El supervisor de Las Canteras presentó mayor presencia de liderazgo transaccional y que de los resultados organizacionales que mide este instrumento se encontró impacto favorable en la variable de Satisfacción. (ver gráfico 5)

Gráfico 5: Estilo de Liderazgo Las Canteras



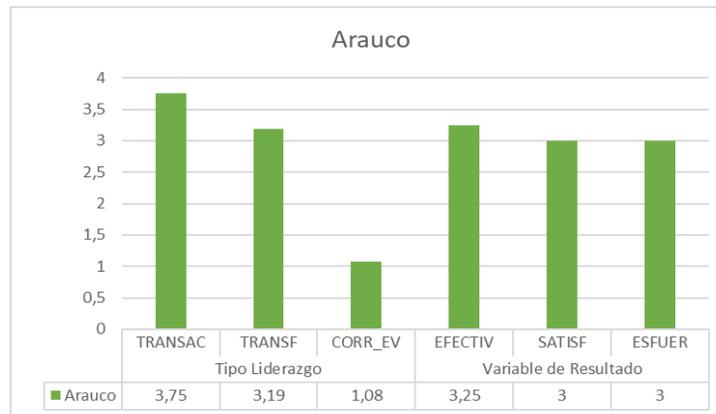
Respecto de Los Ángeles hubo mayor presencia de liderazgo transaccional en el supervisor encuestado, y que en cuanto a las variables de resultado organizacional que mide este instrumento hubo mayor impacto en la satisfacción. Sin embargo, a diferencia de los otros supervisores, en este caso, se observó que la variable más baja fue la efectividad y de que entre los estilos de liderazgo transaccional y transformacional se presentaron diferencias mínimas. (ver gráfico 6)

Gráfico 6: Estilo de Liderazgo Los Ángeles



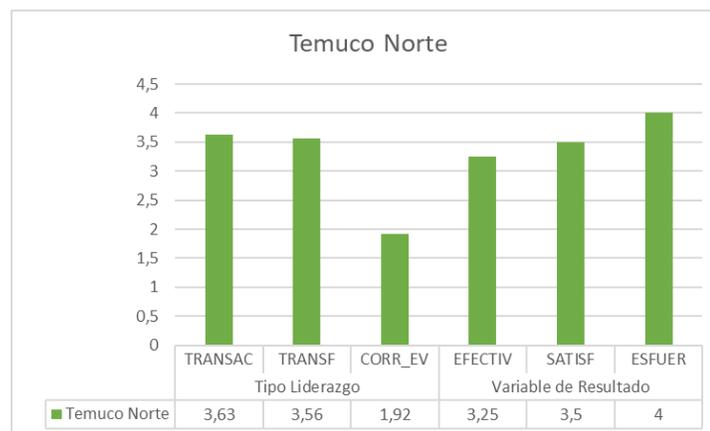
En Arauco se observó mayor presencia de liderazgo transaccional y que este estilo impactó positivamente en la Efectividad. Además, se destaca por ser el único supervisor transaccional en provocar efectividad (ver gráfico 7).

Gráfico 7: Estilo de Liderazgo Arauco



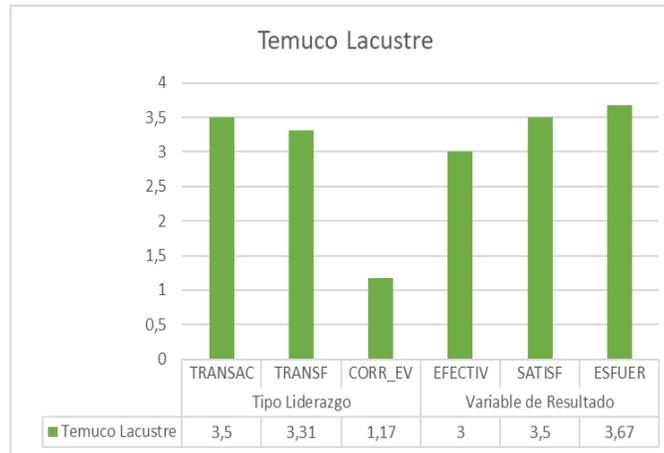
En cuanto a Temuco Norte, hubo mayor presencia de liderazgo transaccional y que de los resultados organizacionales que podría provocar su estilo se encontró mayor impacto en la variable de Esfuerzo Extra. Además, se observa entre los estilos de liderazgo transformacional y el transaccional las diferencias fueron mínimas. (ver gráfico 8)

Gráfico 8: Estilo de Liderazgo Temuco Norte



En Temuco Lacustre, se demostró mayor liderazgo transaccional, generando como resultado organizacional impacto positivo en Esfuerzo Extra.

Gráfico 9: Estilo de Liderazgo Temuco Lacustre



Por último, de este instrumento se realizó una correlación entre los tipos de liderazgo y las variables de resultado organizacional, donde se pudo observar que el liderazgo transformacional fue el único que correlacionó de manera significativa con esfuerzo extra (Rho: 0,753; $p < 0,05$).

2. DESCRIBIR LOS NIVELES DE ENGAGEMENT DE LOS TRABAJADORES:

Para el desarrollo de este objetivo se consideraron los resultados obtenidos por 72 trabajadores de los 75 indicados por la empresa, ya que 3 de ellos se eximieron de participar del proceso investigativo.

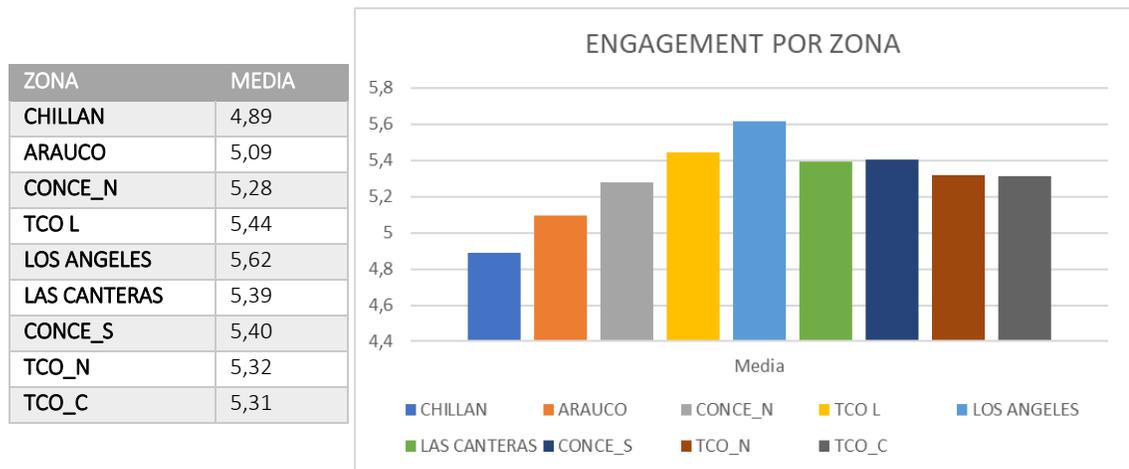
El nivel de engagement total de los trabajadores considerados en la muestra arrojó un nivel de 5,28 de un máximo de 6. Por otra parte, las dimensiones de vigor, dedicación y absorción muestran un puntaje de 5,56; 5,48 y 4,84 respectivamente (ver gráfico 10).

Gráfico 10: Resultado global de Engagement



Cuando hablamos del engagement obtenido por zona, es importante mencionar que Los Ángeles obtuvo el mayor puntaje con 5,62, mientras que Chillán se encontró con un puntaje de 4,89 convirtiéndose en la zona con más bajo engagement en los trabajadores (ver gráfico 11).

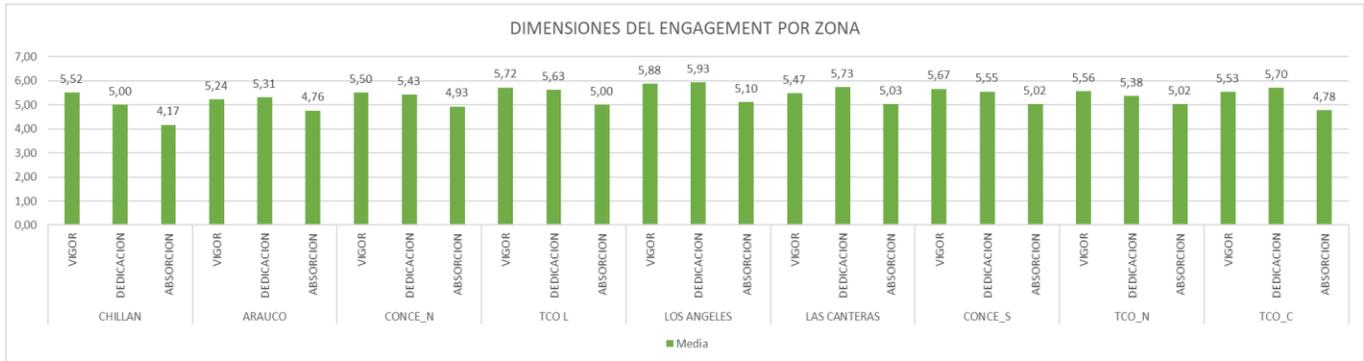
Gráfico 11: Resultado por zona de Engagement



Los niveles de engagement, obtenidos por la muestra son buenos, sin embargo, al revisar las dimensiones por zona, específicamente en lo relacionado con absorción y dedicación, nuevamente Chillán, obtiene el puntaje más bajo con

4,17 y 5,00 respectivamente, mientras que en vigor el puntaje más bajo lo presentó Arauco con 5,24 (ver gráfico 12).

Gráfico 12: Resultado de dimensiones del Engagement por zona

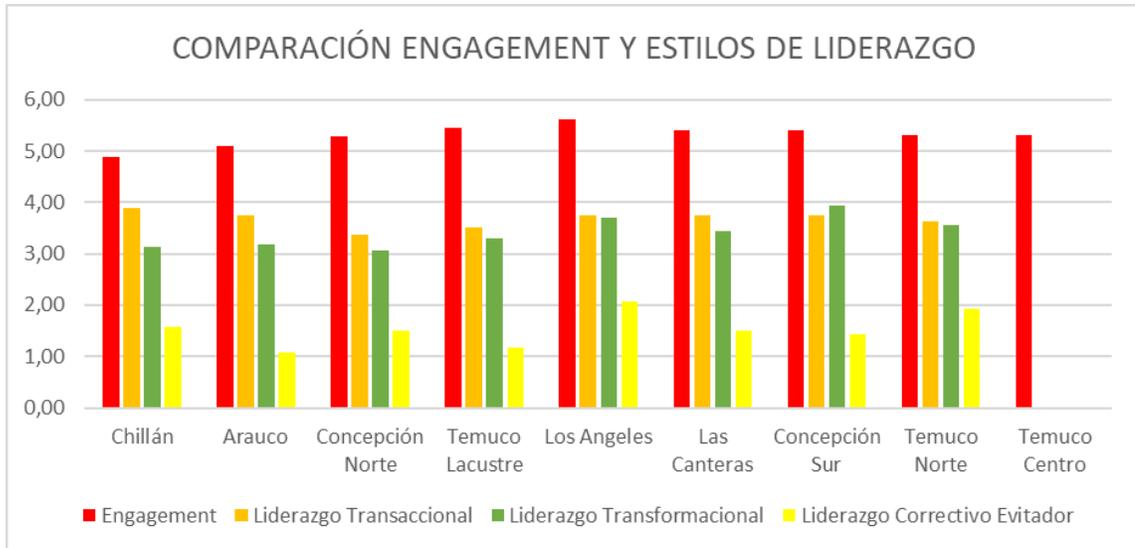


Por último, al hacer el análisis de si existía diferencias significativas en los niveles de engagement según la zona geográfica de los trabajadores, se aplicó la prueba de la mediana para muestras independientes y se encontró que no había diferencias significativas ($p: 3,24$). (ver Anexo 6)

3. COMPARAR LOS NIVELES DE ENGAGEMENT DE LOS TRABAJADORES SEGÚN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS SUPERVISORES

Al comparar los niveles de engagement de los trabajadores con los estilos de liderazgo de los supervisores se observó que independiente del estilo de liderazgo, el nivel de engagement de todas las zonas fue alto. También se encontró que a pesar de ser Concepción Sur la única zona que presentó liderazgo transformacional, su nivel de engagement no destaca significativamente por sobre las demás zonas (ver gráfico 13).

Gráfico 13: Comparación de Nivel de Engagement y Estilos de Liderazgo



Por último, se evidenció que en la relación de los estilos de liderazgo con las dimensiones de engagement, los líderes que predominaron como transaccionales presentan mayores resultados en la dimensión de vigor al igual que aquel supervisor que obtuvo un liderazgo transformacional (ver Anexo 7).

5. CONCLUSIONES:

El siguiente estudio se orientó a describir y relacionar los estilos de liderazgo de supervisores y los niveles de engagement de vendedores de una empresa distribuidora de alimentos.

Del análisis de los datos obtenidos se concluyó lo siguiente:

- ✓ El estilo de liderazgo que predominó entre los supervisores evaluados es el Transaccional, sin existir supervisores con el estilo Correctivo-Evitador.
- ✓ Entre los supervisores evaluados sólo uno de ellos presentó un estilo de liderazgo Transformacional, quien pertenece a la zona de Concepción Sur.
- ✓ La variable de resultado organizacional que presentó impacto positivo fue la Satisfacción, independiente de los distintos estilos de liderazgo obtenidos por los supervisores.
- ✓ El liderazgo Transformacional fue el único que correlacionó de manera significativa con Esfuerzo Extra.
- ✓ Los supervisores pertenecen a un determinado perfil, probablemente seleccionados de manera intencional en los procesos de reclutamiento para este tipo de tareas vinculadas a la venta y al trabajo por objetivos, ya que en base a esta investigación demostraron cualidades transversales, relacionadas con el estilo transaccional.
- ✓ Los trabajadores de las zonas referidas por la empresa demostraron tener altos niveles de engagement.
- ✓ Respecto de las dimensiones del Engagement, los resultados en general fueron parejos, sin embargo, se observó un menor puntaje en la dimensión de Absorción.
- ✓ La zona que alcanzó mayor nivel de engagement fue Los Ángeles; mientras que Chillán el más bajo, siendo está misma zona la que obtuvo los niveles más bajos de absorción y dedicación.

- ✓ Se esperaba una mayor diversidad en los estilos de liderazgo, sin embargo, en los análisis descriptivos se observó que los supervisores poseen un estilo similar y no se aprecia diferencias significativas en los niveles de engagement de los trabajadores de las distintas zonas.
- ✓ La hipótesis de esta investigación se rechaza, puesto que, el estilo de liderazgo transaccional produce de igual modo altos niveles de engagement. Considerando que el supervisor de Concepción Sur es el único de tipo transformacional, y no obtuvo niveles de engagement sobresalientes en relación a sus pares. Este supervisor se encuentra en el tercer lugar de los supervisores de más alto engagement, siendo superado por los supervisores de las zonas de Temuco Lacustre y Los Ángeles que son del tipo Transaccional.

6. SUGERENCIAS A LA EMPRESA

En base a lo anterior y para finalizar se desarrollan una serie de sugerencias en torno las evidencias e información identificada en el estudio: Una de las principales características que arroja el estudio en la Empresa Dimak, tiene relación con la dificultad de poder ecualizar la información y la transmisión del sentido de las tareas, como también la comunicación y relación efectiva entre jefaturas en las diferentes ciudades, como también con su equipo de dependencia directa, esto con el objetivo de poder generar mayor interacción, relación y comunicación efectiva que pueda dar paso a replicar y fomentar prácticas y experiencias que tributen a la cohesión entre equipos horizontales y verticales.

INICIATIVA N°1

Creación de un manual corporativo en torno a los canales existentes de comunicación entre jefaturas a nivel central, como entre jefaturas, en la misma medida se sugiere generar un proceso de inducción presencial en una primera etapa, para posteriormente explorar opciones de plataformas digitales, donde cualquier jefatura que ingrese a la organización pueda entender e informarse de forma dirigida, clara y completa de los canales de información existentes, como también apuntar a la generación de identidad, cultura y servicio orientado al logro.

Costos de la iniciativa:

Manual de canales de comunicaciones: 3.0 MM

Plan de Inducción, primera etapa: 5.0 MM

El tiempo a invertir:

6 meses para proceso de sensibilización y evaluación, y posterior Integración permanente.

Cómo se medirá el impacto:

Reducción en un 30% en tasa de renuncias en los primeros 6 meses.
Número de visitas al canal online y de consultas.
Número de personas que utilizan los beneficios de la empresa.

INICIATIVA N°2

Abrir nuevos canales de comunicación entre jefaturas (ciudades), en base a las realidades de cada área y con foco en la transmisión de información y difusión de prácticas y niveles de logro, impulsando una cultura de colaboración interna a través de la activación de redes sociales internas.

Costos de la iniciativa:

Inversión aproximada de costos de software 12.0 MM
Inversión aproximada de Programa de capacitación y gestión del cambio 4.0MM para 24 personas.

El tiempo a invertir:

3 Meses de capacitación
6 Meses de evaluación y mejoras

Cómo se medirá el impacto:

N° de interacciones entre equipos y jefaturas de ciudades diferentes.

INICIATIVA N°3

Generación de un buzón de sugerencias e ideas con estímulos y recompensas no monetarias, a quienes aporten ideas innovadoras y con impacto en las metas y en la consolidación de cultura de trabajo en equipo.

Costos de la iniciativa:

Inversión aproximada implementación de Buzón digital en plataforma de Correo Institucional 1.0 MM

El tiempo a invertir:

3 Meses.

Cómo se medirá el impacto:

Aumento en un 20% en estudio de clima, a través del ítem de participación de decisiones corporativas.

Nº de ideas recepcionadas.

Nº de colaboradores participando de la iniciativa.

Nº de ideas implementadas.

INICIATIVA N°4

Reuniones y encuentros semestrales en torno a preparar en conjunto los mesas y periodos de alta carga laboral, ya identificados por la empresa, propiciando espacios de escucha y de cultura de participación activa.

Costos de la iniciativa:

Inversión aproximada en viaje y jornadas semestrales 3.0MM

El tiempo a invertir:

2 meses de preparación y seguimiento de reuniones y encuentros para ambos encuentros (2 encuentros anuales).

Cómo se medirá el impacto:

Nº de Jefaturas asistentes a los encuentros

Aumento en 15% de cumplimiento de metas anuales.

INICIATIVA N°5

Selección y nombramiento colaboradores como Enlaces de Comunicación Interna por área, que tengan la misión de propiciar y estimular espacios y canales de comunicación, mediante entrenamiento y estímulos.

Costos de la iniciativa:

Inversión aproximada de costos de estímulos y capacitaciones a colaboradores seleccionados 1.0MM para 10 personas.

El tiempo a invertir:

2 meses en programa de entrenamiento y estímulos por meta cumplida
2.0 MM

Cómo se medirá el impacto:

Aumento de 40% de usabilidad de canales de comunicaciones establecidos.
Participación y motivación de colaboradores a través de encuestas de satisfacción y seguimiento.

INICIATIVA N°6

Programa de entrenamiento a jefaturas en habilidades comunicativas y de liderazgo relacional:

- 6.1.** Implementar Talleres de Retroalimentación de 8 horas (para jefaturas con equipos a cargo), con foco en el manejo de expectativas y sesgos. Este debe incluir el entrenamiento en el correcto establecimiento de metas (Metodología Smart). Inversión aproximada de \$1.5 MM por taller para 16 personas.
- 6.2.** Implementar evaluación ascendente. La inversión dependerá de la existencia de un software o plataforma de evaluación de desempeño.

6.3 Implementar estudio de clima anual.

6.4 Implementar Plan de Reconocimiento, No monetario, vinculando estos a los

valores de la empresa y/o las competencias corporativas asociadas a liderazgo, como también a la motivación e identidad con la empresa, No se necesita inversión económica pues se puede implementar con recursos internos.

Costos de la iniciativa:

Inversión aproximada de \$1.5 MM por taller para 16 personas.

Inversión aproximada de \$ 3.0 MM para el estudio y \$3.0 MM para planes de acción.

El tiempo a invertir:

12 meses.

Cómo se medirá el impacto:

Aumento en 40% de percepción de liderazgo, motivación y cumplimiento de metas en evaluación de desempeño.

INICIATIVA N°7

Plan de desarrollo específico para Chillán al ser la zona donde se obtiene menor nivel de engagement. Para esto es importante profundizar en los resultados obtenidos a través de un nuevo diagnóstico que entregue líneas de trabajo a desarrollar en un cronograma a corto plazo.

Costos de la iniciativa:

El diagnóstico podría ser realizado con recursos internos del Departamento de Personas de la compañía por lo que los costos estarían dados por las horas hombre del profesional a ocupar.

El tiempo a invertir:

3 meses considerando la implementación de las actividades del cronograma

Cómo se medirá el impacto:

Aumento de los niveles de engagement desde el estado actual (4,89) hasta que la zona se encuentre en el promedio de la muestra (5,28).

INICIATIVA N°8

Potenciar el estilo de Liderazgo Transformacional que obtuvo en el Supervisor de la zona Concepción Sur. Para esto es importante revisar detalladamente si los indicadores de gestión considerados en su evaluación de desempeño se encuentran en niveles destacables. De ser positiva la revisión, este supervisor se puede convertir en un referente para el resto de las zonas y compartir sus buenas prácticas de liderazgo.

Costos de la iniciativa:

Formar como monitor al supervisor y/o generar estrategias transversales, pueden ser diseñadas por la misma organización sin necesidad de incurrir en costos.

El tiempo a invertir:

1 mes

Cómo se medirá el impacto:

Como resultado indirecto y entendiendo que el estilo de liderazgo transformacional produce mayor permanencia de los colaboradores en la compañía, debiese disminuir la tasa de rotación.

7. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS:

- Avolio B., Bass B. y Jung, D.: (dec. 1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; vol. 72, No 4; 441- 462.
- Bandura, A. (2001). "Social cognitive theory: An agentic perspective" *Annual Review of Psychology*, 52. págs. 1-26
- Barling, J., y Griffith, A. (2003). "A history of occupational health psychology". En J.C. Quick y L.E. Tetrick, (Eds). *Handbook of occupational health psychology* (págs. 19-33). Washington. DC: American Psychological Association.
- Bass. B.M (1998). *Transformational leadership: industry, military and educational impact*. Mahwah. NJ: Erlbaum.
- Bass B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, & managerial applications*. USA: The Free Press.
- Bass B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. USA: The Free Press.
- Bass B.: (1997). *The ethics of transformational leadership. Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational, Working Papers. Academy of Leadership Press*. Recuperado de http://www.academy.umd.edu/scholarship/case/klspdocs/bbass_p1.htm
- Bass B. y Avolio B. (edits.) (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. USA: SAGE Publications.

Bass B. y Avolio B.: (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5X- Short. Published by Mindgarden, Inc.

Brown W., Birnstihl E. y Wheeler D.: (oct. 1996). Leading without authority: an examination of the impact of transformational leadership cooperative extension work groups and teams. *Journal of Extension*; vol. 34, Nº 5. Recuperado de: <http://www.joe.org/joe/1996october/a3.html>

Burns J..M. (1978). *Leadership*. USA: Harper and Row. Limited, 2, 85-112.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Jansse, P.P.M. y Schaufeli, W.B (2001). "Burnout and Engagement at work as a function of demands and control". *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, págs. 279-286.

Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total. (2017). *Espacios*, [online] (38),p.2.Extraido de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n61/a17v38n61p11.pdf> [Accessed 4 Oct. 2019].

García, J.M., (2013) Estudio diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del gerente y de sus colaboradores en la gerencia operativa, según el modelo de rango completo de bass y avolio: caso de una empresa industrial química en coatzacoalcos, veracruz, México *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 2013_05, Recuperado de <https://scholar.google.pt/citations?user=J1N5rPgAAAAJ&hl=es>

Goleman, D. (Noviembre, 2005), *Resultado que obtiene resultados*. Harvard Business School Publishing Corporation, 26.

Gronn P.: (1995). *Greatness Re-visited: The current obsession with transformational leadership*. *Leading and Managing*; vol. 1; 14-27.

Recuperado de http://www.staff.edfac.unimelb.au/david_gurr/482-707/gronn_95html

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista M. (2014). *Metodología de la investigación*. DF, México: Mc Graw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista M. (1994). *Metodología de la investigación*. DF, México: Mc Graw-Hill.

Hersey, P., Blanchard, K. (1969) *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, 1969.

Hersey P., Blanchard K. y Johnson D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional* (7a ed.). México: Prentice-Hall

Howell, J.M. y Hall-Merenda, K.E, (1999). "The ties That bind: The impact of leader-member Exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance". *Journal of Applied Psychology*. 84, págs. 632-643

Innovum Fundación Chile (2017) Medición engagement Chile 2017. Recuperado de https://fch.cl/wpcontent/uploads/2018/03/Estudio_Engagement_2018.pdf

Kaye, B. y Jordan-Evans, S. (1999). *Love é temor ar Lose é em: Getting Good People*. San Francisco, CA: Berret-Koehler.

Maslach. C., Schaufeli, W.B., y Leiter, M.P. (2001), "Job burnout". *Annual Reiew of Psychology*. 52. págs. 397-422.

Müller R, Pérez C, Ramirez L. (2013). Estructura factorial y consistencia interna de la UTRECH WORK ENGAGEMENT SCALE (UWES) 17 entre trabajadores sanitarios de Chile. *Liber*. 19(2):163-171.

- National Institute For Occupational Safety and Health (NIOSH) (2002)". The changing organization of work and the safety and health of working people; knowledge gaps and research directions. ((DHHS Publication Núm. 2002-116). Washington. DC: U.S. Government Printing Office.
- Salanova, M., Schaufeli W.B., Llorens, S., Peiro, J.M., y Grau, J. (2000). "Desde el "burnout" al "engagement": una nueva perspectiva". *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 16, págs. 117-134.
- Salanova M., Schaufeli W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Revista de trabajo y seguridad social: Estudios Financieros*, ISSN 1138-9532, N°. 261, 2004, Págs. 109-138.
- Salanova, M., Carrero, V., Pinazo, D. y Schaufeli, W.B. (2002, Julio). "Job Resources and Proactive Behavior: the mediating role of Job Engagement". 25th International Conference on Applied Psychology. Julio, págs.. 7-12, 2002, Singapur.
- Schabracq, M.J. (2003). "What an Organization Can do about its Employees's Well-being and Health: An Overview". En M.J. SCHABRACQ, J.A.M. Winnubst y C.L. COOPER (Eds.) (2003). *The handbook of work and health psychology* (2.ºed.) Chichester: Wiley.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., y Van Rhenen, W. (2003). Workaholism, burnout and engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? Manuscrito sometido.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES - Utrecht Work Engagement Scale*. (Traductores Valdez Bonilla, H., & Ron Murguía, C.). (2011). Recuperado de https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf

- Schaufeli W, Bakker A. UWES - Utrecht Work Engagement Escala. Preliminary Manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University; 2003.
- Schaufeli W.B, Salanova, M., González-Roma, V. y Bakker, A. B (2002a). "The measurement of Engagement and burnout and: A confirmative analytic approach". *Journal of Happiness Studies*. 3, págs. 71-92.
- Turner, N., Barling., y Zacharatos, A. (2002). "Positive psychology at work" En C.R Snyder y S. López. (Eds.) *The handbook of positive psychology* (págs. 715-730) Oxford: Oxford University Press.
- Universia, (26/08/2013), *Liderazgo y trabajo en equipo: aspectos que buscan las empresas en los profesionales actuales*. Universia. Recuperado de <http://noticias.universia.cl/enportada/noticia/2013/08/26/1044880/liderazgo-trabajo-equipo-aspectos-buscan-empresas-profesionales-actuales.html>
- Vázquez, R. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. España: Editorial Ideaspropias.
- Vega, C., Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*
- Viveros, J. (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. Santiago de Chile: Editorial Organización Internacional del Trabajo.
- Warr. P. (1990). "The measurement of well-being and other aspects of mental health". *Journal of Occupational Psychology*, 63, págs. 193-210
- Whittington, J. L., McKee, V., Goodwin, V. L., & Bell, R. G. (2013). Chapter 12 Applying Fuzzy Set Methodology to Evaluate Substitutes for Leadership. *Configurational Theory and Methods in Organizational Research (Research in the Sociology of Organizations, Volume 38) Emerald Group*

Publishing Limited, 38, 279-302. [http://dx.doi.org/ 10.1108/S0733-558X\(2013\)0000038016](http://dx.doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0000038016)

Yukl G. (1998). *Leadership in organizations*. USA: Prentice Hall.

8. APÉNDICES:

APÉNDICE 1:



CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____, RUT _____ declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “Estilos de Liderazgo y engagement de una empresa distribuidora de Osorno”, consistirá en responder una encuesta que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la encuesta y posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente del Magister de Gestión en Recursos Humanos, de la Universidad San Sebastián, sede Valdivia. Declaro que se me ha informado en que consiste mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad. Los Investigadores Responsables del estudio, Cecilia Casas, Catalina Cárdenas, Enrique Torres y Francisco Videla se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo con la investigación.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de ésta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte de la Tesis de postgrado “Estilos de Liderazgo y engagement de una empresa distribuidora de alimentos”

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Valdivia, a _____ de _____ 2019

Firma Participantes

Firma Investigadores

ANEXO 2:

Encuesta de Liderazgo

Hola
Bienvenido!

En el marco de una investigación con fines académicos en torno al liderazgo y el compromiso (Engagement) en la empresa Distribuidora y Comercial DIMAK, nos gustaría conocer tu opinión en torno a las preguntas a continuación formuladas.

No existen preguntas buenas o malas y solo nos interesa identificar tu percepción en base a estos indicadores.

Antes de partir te recordamos que toda la información vertida en esta encuesta es anónima y se utilizará con estrictos fines académicos.

Si deseas realizar alguna consulta sobre la encuesta, envíanos un correo electrónico a:

etorres.eh@gmail.com

¡Valoramos mucho tus comentarios!

Instrucciones:

A continuación encontrarás una serie de frases relativas a la manera de dirigir un área o departamento de trabajo, nos gustaría que puedas juzgar hasta qué punto sueles desarrollar la conducta descrita en cada una de esas frases. Solo puedes responder la encuesta una vez, siendo todas las preguntas obligatorias.

1. ¿A qué zona perteneces?

Marca solo un óvalo.

- Chillán
- Concepción Norte
- Concepción Sur
- Las Canteras
- Los Angeles
- Arauco
- Temuco Norte
- Temuco Lacustre
- Temuco Centro

Encuesta de Bienestar y Trabajo

Hola
Bienvenido!

En el marco de una investigación con fines académicos en torno al liderazgo y el compromiso (Engagement) en la empresa Distribuidora y Comercial DIMAK, nos gustaría conocer tu opinión en torno a las preguntas a continuación formuladas.

No existen preguntas buenas o malas y solo nos interesa identificar tu percepción en base a estos indicadores.

Antes de partir te recordamos que toda la información vertida en esta encuesta es anónima y se utilizará con estrictos fines académicos.

Si deseas realizar alguna consulta sobre la encuesta, envíanos un correo electrónico a:

etorres.eh@gmail.com

¡Valoramos mucho tus comentarios!

Instrucciones:

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).

1. ¿A qué zona perteneces?

Marca solo un óvalo.

- Chillán
- Concepción Norte
- Concepción Sur
- Las Canteras
- Los Angeles
- Arauco
- Temuco Norte
- Temuco Lacustre
- Temuco Centro

ANEXO 3



Valdivia 2019

SEÑOR (A)
TAMARA PONCE OVALLE
GERENTE DE PERSONAS
DIMAK
PRESENTE.

Estimada:

Por la presente le saludo muy cordialmente y comunico a usted que los estudiantes del programa Magíster en Gestión en Recursos Humanos, de la Universidad San Sebastián sede de Valdivia; Cecilia Casas Weisser, Catalina Cárdenas Islas, Enrique Torres Hernández y Francisco Videla Cáceres, se encuentran realizando un trabajo de investigación denominado **“ESTILOS DE LIDERAZGO Y ENGAGEMENT DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS”**.

Para llevar a efecto este estudio, agradeceré autorizar para que los estudiantes puedan desarrollar la respectiva investigación durante el año 2019, en vuestra organización. Cabe señalar que los alumnos están conscientes de la responsabilidad en cuanto a confidencialidad y utilización de la información que será recabada, comprometiéndose a utilizarla únicamente con fines académicos. A su vez, los profesionales resguardarán los aspectos éticos durante todo el proceso de investigación. Se aplicará un consentimiento informado a los participantes y entregará una devolución de los resultados de la investigación a la organización si ésta así lo requiere.

Desde ya agradecemos la cooperación que nos pueda brindar, ya que será de gran importancia al desarrollo de esta investigación.

Atentamente,



Fernanda Barrera Perone

UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN
Sede Valdivia
Facultad de Psicología, Universidad San Sebastián



Estimada

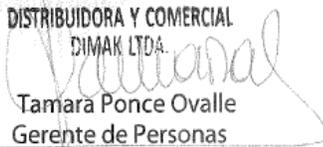
Fernanda Barrera Perone:

Nos es muy grato autorizar el desarrollo de esta tesis investigativa al interior de nuestra compañía, lo anterior, sin duda nos dará la posibilidad de generar nuevas oportunidades de mejora y entendimiento en el desarrollo de nuestro capital humano así como la formación y potencialización de nuevos talentos, desde una mirada más integrativa y en la gestión de personas.

Damos la autorización para el desarrollo de la investigación conforme a los lineamientos propuestos por el equipo gestor de estudiantes de la USS.

Saluda Atte.

DISTRIBUIDORA Y COMERCIAL
DIMAK LTDA.


Tamara Ponce Ovalle
Gerente de Personas

Dimak

ANEXO 4:

MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE, (MLQ 5x)

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente los enunciados y encierre o marque con una cruz la categoría que ud. cree que lo identifica en su estilo de liderazgo.

NUNCA	RAR VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTEMENTE/SINO SIEMPRE
0	1	2	3	4

1. Ayudo a otros siempre que se esfuercen	0	1	2	3	4
2. Tiendo a evaluar creencias y supuestos para ver si son los apropiados	0	1	2	3	4
3. Tiendo a no interferir, hasta que los problemas se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Tiendo a fijar la atención sobre las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos	0	1	2	3	4
5. Tiendo a evitar involucrarme cuando surge alguna situación relevante	0	1	2	3	4
6. Converso sobre mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7. Tiendo a evadirme cuando me necesitan.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelvo problemas tiendo a buscar diferentes perspectivas	0	1	2	3	4
9. Hablo en forma optimista acerca del futuro	0	1	2	3	4
10. Creo que los demás se sienten orgullosos de estar asociados conmigo	0	1	2	3	4
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, en el logro de los objetivos de producción	0	1	2	3	4
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal	0	1	2	3	4
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr	0	1	2	3	4
14. Enfatico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	0	1	2	3	4
15. Dedico gran parte de mi tiempo a enseñar y entrenar	0	1	2	3	4
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas de producción	0	1	2	3	4
17. Muestro mi firme creencia en que si algo no esta roto, no es necesario repararlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	0	1	2	3	4
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo	0	1	2	3	4
20. Creo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acción	0	1	2	3	4
21. Actúo de modo que gano el respeto de los demás	0	1	2	3	4

22. Concentro toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas	0	1	2	3	4
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas	0	1	2	3	4
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen	0	1	2	3	4
25. Intento mostrarme con confianza y poder	0	1	2	3	4
26. Construyo una visión estimulante del futuro	0	1	2	3	4
27. Dirijo mi atención hacia fallas o errores, para lograr los estándares	0	1	2	3	4
28. Me cuesta tomar decisiones	0	1	2	3	4
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás	0	1	2	3	4
30. Llevo a los demás a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes	0	1	2	3	4
31. Tiendo a ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas	0	1	2	3	4
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
33. Tiendo a demorar la respuesta a cuestiones urgentes	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión empresarial	0	1	2	3	4
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen las expectativas	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades	0	1	2	3	4
38. Aplico métodos de liderazgo que resultan satisfactorios	0	1	2	3	4
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores	0	1	2	3	4
41. Puedo trabajar con los demás de forma satisfactoria	0	1	2	3	4
42. Tiendo a aumentar el deseo de éxito de los demás	0	1	2	3	4
43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización	0	1	2	3	4
44. Tiendo a aumentar el deseo de los demás de trabajar más duro	0	1	2	3	4
45. Dirijo un grupo que es efectivo	0	1	2	3	4

ANEXO 5:

UWES PARA TRABAJADORES/ ENCUESTA DE BIENESTAR Y TRABAJO

INSTRUCCIONES:

Las siguientes preguntas se refieren a 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).

NUNCA	CASI NUNCA	ALUNAS VECES	REGULARMENTE	BASTANTES VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
0	1	2	3	4	5	6
NINGUNA VEZ	POCAS VECES AL AÑO	UNA VEZ AL MES O MENOS	POCAS VECES AL MES	UNA VEZ POR SEMANA	POCAS VECES POR SEMANA	TODOS LOS DÍAS

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1	En mi trabajo me siento lleno de energía	0 1 2 3 4 5 6
2	Mi trabajo tiene sentido y propósito	0 1 2 3 4 5 6
3	El tiempo "vuela" cuando estoy trabajando	0 1 2 3 4 5 6
4	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	0 1 2 3 4 5 6
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo	0 1 2 3 4 5 6
6	Cuando estoy en mi trabajo "olvido" todo lo que pasa alrededor de mi	0 1 2 3 4 5 6
7	Mi trabajo me inspira	0 1 2 3 4 5 6
8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	0 1 2 3 4 5 6
9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	0 1 2 3 4 5 6
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago	0 1 2 3 4 5 6
11	Estoy inmerso en mi trabajo	0 1 2 3 4 5 6
12	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo	0 1 2 3 4 5 6
13	Mi trabajo es retador	0 1 2 3 4 5 6
14	Me "dejo llevar" por mi trabajo	0 1 2 3 4 5 6
15	Soy muy persistente en mi trabajo	0 1 2 3 4 5 6
16	Me es difícil "desconectar" del trabajo	0 1 2 3 4 5 6
17	Incluso cuando las cosas no van bien continuo trabajando	0 1 2 3 4 5 6

ANEXO 6

Pruebas no paramétricas

[ConjuntoDatos3]

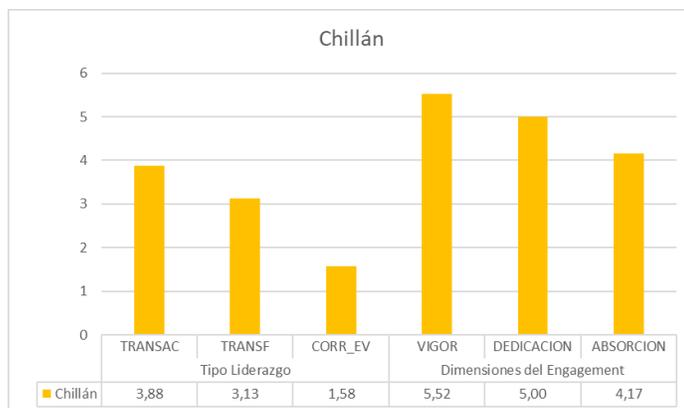
Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las medianas de ENGAGEMENT son las mismas entre las categorías de ¿A qué zona perteneces?.	Prueba de la mediana para muestras independientes	324,000	Retener la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05.

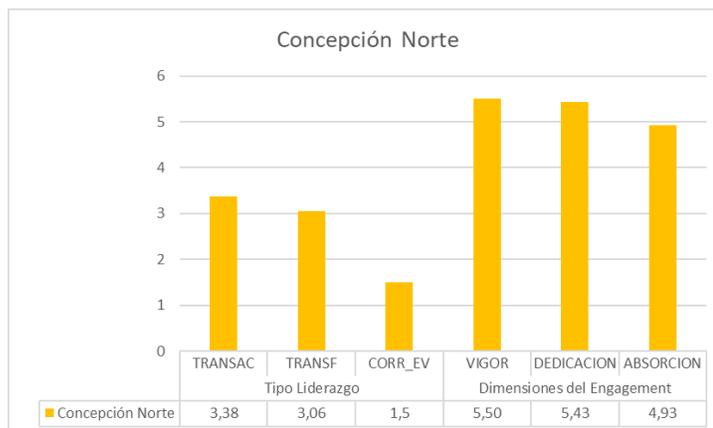
ANEXO 7

Gráfico 1: Comparativo de Estilos de Liderazgo y Dimensiones de Engagement Chillán



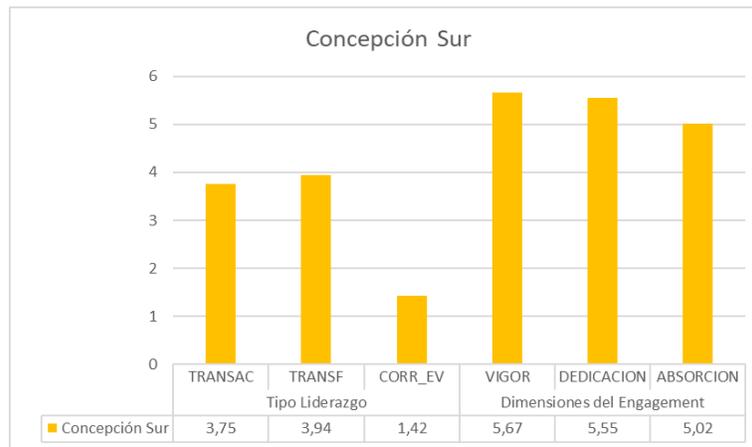
La zona de Chillán obtuvo un nivel de engagement más bajo respecto de todas las zonas evaluadas, con un 4,88. El gráfico demuestra que, con respecto al estilo de liderazgo, predominó el transaccional, y en cuanto a las dimensiones del engagement; Vigor obtuvo el puntaje más alto.

Gráfico 2: Comparativo de Estilos de Liderazgo y Dimensiones de Engagement Concepción Norte



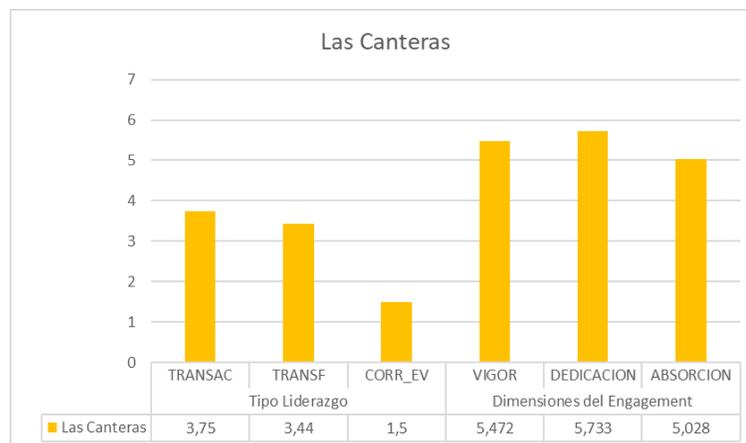
La zona de Concepción Norte obtuvo un nivel de engagement de un 5,28. El gráfico demuestra que, con respecto al estilo de liderazgo, predominó el transaccional, y en cuanto a las dimensiones del engagement; Vigor obtuvo el puntaje más alto.

Gráfico 3: Comparativo de Estilos de Liderazgo y Dimensiones de Engagement Concepción Sur



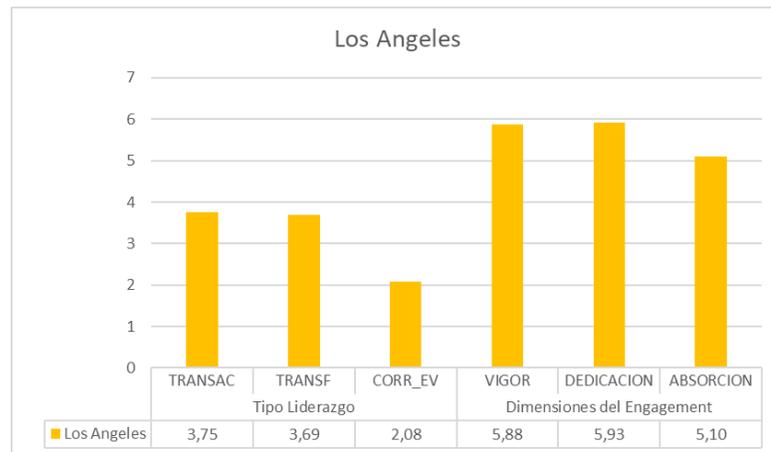
La zona de Concepción Sur obtuvo un nivel de engagement de un 5,40. El gráfico demuestra que, con respecto al estilo de liderazgo, predominó el transaccional, y en cuanto a las dimensiones del engagement; Vigor obtuvo el puntaje más alto.

Gráfico 4: Comparativo de Estilos de Liderazgo y Dimensiones de Engagement Las Canteras



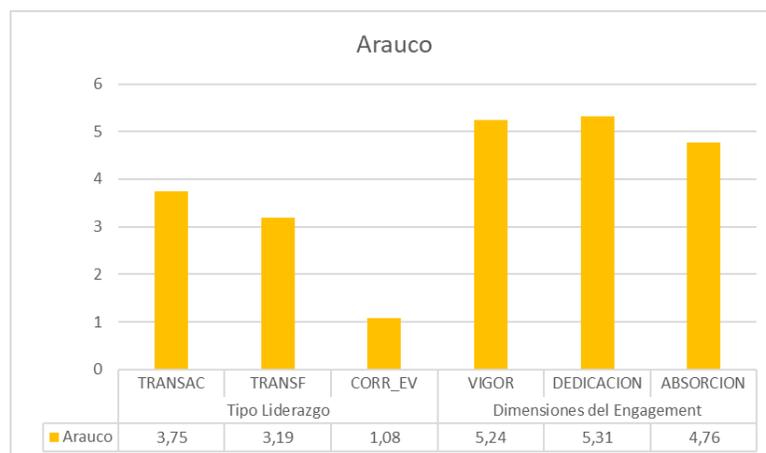
La zona de Las Canteras obtuvo un nivel de engagement de un 5,39. El gráfico demuestra que, con respecto al estilo de liderazgo, predominó el transaccional, y en cuanto a las dimensiones del engagement; Dedicación obtuvo el puntaje más alto.

Gráfico 5: Comparativo de Estilos de Liderazgo y Dimensiones de Engagement Los Ángeles



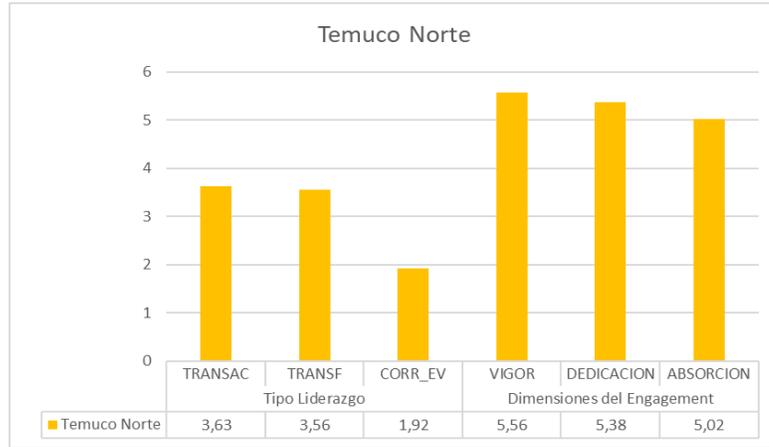
La zona de Los Ángeles obtuvo un nivel de engagement más alto respecto de todas las zonas evaluadas, con un 5,62. El gráfico demuestra que, con respecto al estilo de liderazgo, se observa una pequeña diferencia entre los estilos transaccional y transformacional, sin embargo, predominó el transaccional, y en cuanto a las dimensiones del engagement; Dedicación obtuvo el puntaje más alto, a pesar de que con la dimensión de Vigor la diferencia es mínima.

Gráfico 6: Comparativo de Estilos de Liderazgo y Dimensiones de Engagement Arauco



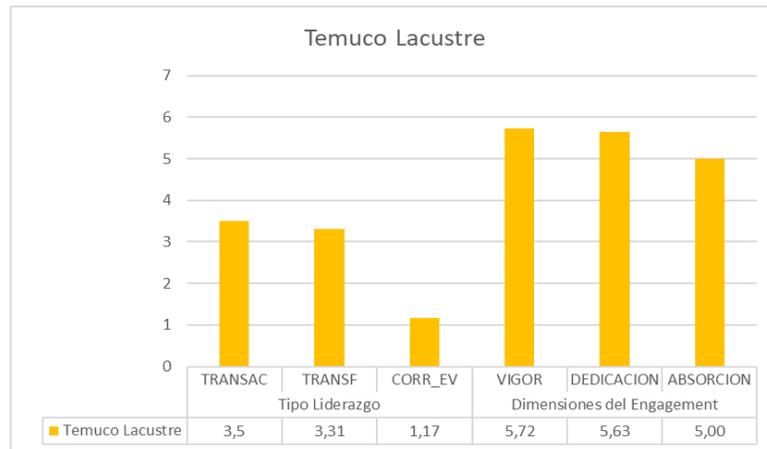
La zona de Arauco obtuvo un nivel de engagement de un 5,09. El gráfico demuestra que, con respecto al estilo de liderazgo, predominó el transaccional, y en cuanto a las dimensiones del engagement; Dedicación obtuvo el puntaje más alto.

Gráfico 7: Comparativo de Estilos de Liderazgo y Dimensiones de Engagement Temuco Norte



La zona de Temuco Norte obtuvo un nivel de engagement de un 5,32. El gráfico demuestra que, con respecto al estilo de liderazgo, predominó el transaccional, y en cuanto a las dimensiones del engagement; Vigor obtuvo el puntaje más alto.

Gráfico 8: Comparativo de Estilos de Liderazgo y Dimensiones de Engagement Temuco Lacustre



La zona de Temuco Lacustre obtuvo un nivel de engagement de un 5,44. El gráfico demuestra que, con respecto al estilo de liderazgo, predominó el transaccional, y en cuanto a las dimensiones del engagement; Vigor obtuvo el puntaje más alto.