

EL LIDERAZGO COMO PROMOTOR DEL *ENGAGEMENT* EN EL TRABAJO

Miguel Martínez Lugo
Carmen del Pilar Medin
Joel Rodríguez
Emy del Toro
Ivanelysse Rosa

Universidad Carlos Albizu Recinto de San Juan, Puerto Rico

Resumen

Los líderes poseen un papel crucial en el diseño de un ambiente de trabajo saludable que fomente el logro de las metas organizacionales y promueva el *engagement* de los empleados en su trabajo. Este estudio examinó la relación entre las conductas y estilos del líder y el *engagement* en el trabajo. Se seleccionó una muestra por disponibilidad de 400 adultos, los cuales trabajaban en su mayoría como empleados regulares en empresas privadas dedicadas al área de servicio en Puerto Rico, a los que se les administró un Cuestionario de datos generales, el Cuestionario de Conductas del Líder, el Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta y la Escala Utrecht de *Engagement* en el Trabajo. Los resultados demostraron una relación positiva entre el *engagement* y las conductas de los líderes orientadas a las relaciones y las orientadas al cambio. También se encontraron relaciones positivas entre el *engagement* y el liderato considerado y el liderato directivo. Los resultados obtenidos son cónsonos con la literatura en psicología I/O que señala que aquellos líderes que estimulan el desempeño de los empleados, los que conectan a los empleados con las metas organizacionales y los que exhiben mayores comportamientos orientados a las relaciones promueven un alto nivel de *engagement* en el trabajo.

Palabras clave: estilos de liderazgo, conductas de liderazgo, *engagement* en el trabajo

Abstract

Leaders have a crucial role designing a healthy workplace that promotes the accomplishment of organizational goals and the development of employees' work engagement. This study examines the relationship between leaders' behaviors and styles, and work engagement. The sample consists of 400 employees that work in private organizations in the service sector in Puerto Rico, who responded the following scales: demographic questionnaire, Leaders' Behaviors Questionnaire, Path-Goal Leadership Questionnaire, and the Utrecht Work Engagement Scale. The results showed a positive relationship between work engagement and the following leaders' behaviors and styles: people relationship orientation, change orientation, considerate leadership, and directive leadership. This results are similar with the I/O literature that establish that those leaders that stimulate employees performance, connects them with organizational goals, and promotes interpersonal relationships, develops high levels of work engagement.

Key words: leadership styles, leadership behaviors, work engagement

El liderazgo como promotor del *engagement* en el trabajo

La mayor parte de las corrientes de investigación están de acuerdo en definir el liderazgo como un

proceso natural de influencia que ocurre entre un líder y sus seguidores. Dicho proceso puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, las percepciones y atribuciones de los seguidores y el contexto en el cual ocurre el mismo (Antonakis *et al*, como citan Castro y Lupano, 2007). La literatura en el área de la psicología industrial organizacional adscribe a los líderes un papel crucial en el diseño de un ambiente de trabajo saludable que fomente entre los trabajadores el deseo de permanecer en la empresa (Snyder y López, como citan Mendes y Stander, 2011).

El liderazgo afecta la calidad de nuestras vidas, particularmente a través de las decisiones y conductas que los líderes asumen, cuya repercusión es experimentada por sus seguidores. Teóricos como Bennis indican que el liderazgo tiene el potencial de influir la forma y manera en la cual ocurren los procesos organizacionales relevantes y aportan al logro de sus objetivos. Los líderes afectan el desempeño organizacional inspirando, apoyando y motivando a sus seguidores/as a través de influencia interpersonal. Según Chen y Silverstone (como citan Mendes y Stander, 2011) las conductas del líder tienen una fuerte influencia en el *engagement* de los/as empleados, los niveles de rotación y el logro de los resultados organizacionales.

Actualmente son muchas las organizaciones que cuentan con políticas que aplican los conceptos teóricos y aplicaciones psicológicas dirigidas a mejorar e incrementar la salud, la seguridad, la motivación y el bienestar de sus empleados. Esta evolución de la psicología positiva ha puesto en relieve el concepto de *engagement* en el trabajo. El *engagement* en el trabajo se define como un estado mental positivo, relativamente persistente, relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, González-Romay Bakker, como cita Salanova y Schaufeli, 2009). Es un constructo claramente motivacional ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos (Salanova y Schaufeli, 2009).

El *engagement* posee tres dimensiones importantes: vigor, dedicación y absorción. El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y activación mental en el trabajo, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando incluso cuando aparecen dificultades en el camino. Por su parte, la dedicación implica una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de entusiasmo, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la absorción conlleva estar totalmente concentrado en el trabajo, experimentar que el tiempo “pasa volando” y que se tienen dificultades en desconectarse de lo que se está haciendo (Salanova y Schaufeli, 2009).

Las organizaciones cada día exigen más a los empleados, y esperan que ellos sean más proactivos, creativos, trabajen en equipo, busquen constantemente desarrollo personal y profesional, sean empleados ejemplares y trabajen siempre con excelencia. En otras palabras, esperan que estén más vinculados (*engaged*) con sus trabajos. El *engagement* de los empleados en el lugar de trabajo se considera un enfoque estratégico para mejorar y alentar el cambio organizacional. Las investigaciones muestran vínculos consistentes entre el liderazgo transformacional y algunos constructos que se asocian con el *engagement* como son la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional (Xu & Cooper Thomas, 2011).

Diversas investigaciones científicas han puesto de manifiesto como posibles causas o componentes de *engagement*: 1) los recursos laborales (p.e. autonomía y apoyo social) y personales (p.e. autoeficacia), 2) la recuperación debida al esfuerzo y 3) el contagio emocional fuera del trabajo. Los líderes de una organización toman decisiones que están íntimamente relacionadas con los recursos laborales que recibe el empleado en su contexto laboral. Atwater y Brett (como citan Xu & Cooper Thomas, 2011) establecen que el *engagement* se asocia a elementos del trabajo que están bajo el control de los líderes.

Como observamos, las conductas que presentan los líderes y sus estilos de liderato se relacionan con el *engagement* en el trabajo. Nuestro estudio tiene como propósito primordial, examinar la relación existente entre el *engagement* en el trabajo y las conductas y estilos de liderato en una

muestra de empleados en Puerto Rico.

Método Participantes

La muestra del estudio estuvo compuesta por 400 personas que trabajan, las cuales fueron seleccionadas por disponibilidad. El 62% de los participantes pertenece al género femenino y posee una edad promedio de 36 años. El promedio de años trabajando fue 13, 24 años. El 52% informó que está casado o convive con una pareja. En términos de preparación académica, el 41,5% informó que posee un grado universitario a nivel de bachillerato (licenciatura). El 76% trabaja en la empresa privada, principalmente en empresas del sector de servicio (53,5%). Un 66,8% de los participantes indicó que trabaja a tiempo completo y no ocupa puestos de supervisión (73,5%). Instrumentos

Para recopilar los datos se administraron cuatro instrumentos. El primero fue un cuestionario de datos generales donde se levantó información sobre el género, edad, estado civil, tipo de organización, entre otras variables. El segundo fue la Escala de *Engagement* en el Trabajo de Utrecht, la cual tiene 9 ítems que se responden en una escala de siete niveles que fluctúan desde nunca a todos los días. El tercero fue el Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID-S), el cual posee 18 ítems que se responden en un formato de cinco opciones (nada a mucho). El cuarto instrumento administrado fue el Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN-S), con 12 ítems y una escala de respuesta de siete opciones (Castro, Lupano, Benatuil & Nader, 2007).

Procedimiento

Se realizaron contactos personales e individuales con los participantes de la investigación. A los que se les entregó un documento de consentimiento informado donde se les explicaba el propósito del estudio y se les garantizaban sus derechos como participantes del estudio. Esta investigación contó con la aprobación del Comité de Ética Institucional (IRB por sus siglas en inglés) de la Universidad Carlos Albizu.

Una vez recopilados los datos, estos fueron sometidos a análisis descriptivos y de correlación utilizando el programa estadístico IBM SPSS versión 20.

Resultados

El primer análisis realizado a los datos fue para examinar la relación entre las conductas del líder y el *engagement* en el trabajo. Como se observa en la Tabla 1, la correlación más fuerte fue entre las conductas orientadas a las relaciones y el *engagement* en el trabajo.

Conductas del líder	Engagement en el trabajo
Orientadas a tarea	.384**
Orientadas al cambio	.443**
Orientadas a las relaciones	.447**

** $p < .01$

Tabla 1. Coeficientes de correlación entre el *engagement* en el trabajo y las conductas del líder

El segundo análisis exploró la relación entre los estilos de liderato y el *engagement* en el trabajo. Como se observa en la Tabla 2, la correlación más fuerte fue entre el estilo de liderato considerado y el *engagement* en el trabajo.

Estilos de liderato	Engagement en el trabajo
Participativo	.372**
Considerado	.498**
Directivo	.416**
Orientado a metas	.280**

** $p < .01$

Tabla 2. Coeficientes de correlación entre el *engagement* en el trabajo y los estilos de liderato

Discusión

Nuestros resultados apoyan los planteamientos referentes a la relación positiva que existe entre el *engagement* en el trabajo y las conductas presentadas por los líderes y sus estilos de liderato. Como se observa en nuestros resultados y basándonos en las descripciones que proveen los instrumentos CONLID y CAMIN (Castro *et al*, 2007), el *engagement* se relaciona positiva y significativamente con las conductas del líder dirigidas a:

- mantener relaciones con respeto, confianza y creación de un clima de camaradería
- generar estrategias nuevas y diferentes con el objetivo de promover innovaciones
- organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones

De igual forma, el *engagement* en el trabajo se relaciona positiva y significativamente con estilos de liderazgo donde se:

- provee atención personalizada y se preocupan por el bienestar de sus seguidores
- dan instrucciones sobre las tareas y se comunican sus expectativas al grupo
- comparte la toma de decisiones y se escuchan sugerencias del equipo de trabajo.

Estos resultados son cónsonos con los planteamientos encontrados en la literatura revisada en torno a la relación entre el liderazgo y el *engagement* en el trabajo. Por ejemplo, Wiley (2010) argumenta que los líderes deben demostrar respeto y reconocimiento por sus empleados, ya que esto es un componente crítico para alcanzar altos niveles de *engagement* en el trabajo. De igual forma, Xu & Cooper Thomas (2010) indican en su escrito que varios estudios demuestran que se encuentran altos niveles de *engagement* en empleados cuyos líderes exhiben mayores comportamientos orientados a las relaciones. En su investigación, Xu & Cooper Thomas encontraron que tanto el liderazgo orientado a las relaciones como el liderazgo orientado a las tareas están positivamente asociados con el *engagement*. Los líderes que desean obtener los beneficios del *engagement* deben enfocarse primeramente en conductas orientadas al equipo, tales como mostrar interés genuino en el desarrollo personal de los miembros del equipo y celebrar el éxito del equipo.

Como se observa, nuestros resultados avalan estos planteamientos resaltando la importancia que tienen las conductas de los líderes en el desarrollo y mantenimiento de actitudes positivas en los contextos laborales. Es menester de las organizaciones crear conciencia de esta situación y promover el que sus líderes a través de sus acciones generen el ambiente de trabajo adecuado y positivo.

Bibliografía

- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D. & Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Castro, A. & Lupano, M. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre el líder y seguidor. *Boletín de Psicología*, 89, 7-28.
- Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SAJIP: South African Journal Of Industrial Psychology*, 37(1), 29-41. doi:10.4102/sajip.v37i1.900
- Salanova, M., & Schaufeli, W.B. (2009). *El engagement de los empleados*. Madrid: Alianza Editorial.
- Wiley, J. (2010). The impact of effective leadership on employee engagement. *Employee Relations Today*. DOI: 10.1002/ert
- Xu, J. & Cooper Thomas, H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32, 399-416.