



**“LA RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO,  
*ENGAGEMENT Y BURNOUT LABORAL*”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por**

**Sra. Sonia Paola Nieri Rojas**

**Srta. Talía Rey Miró Quesada**

**Sra. Sandra Torres Crosara**

**Asesor: Profesora Sandra María Corso de Zúñiga**

**2015**

Agradecemos a la empresa que nos permitió realizar este trabajo de investigación y a nuestra asesora por su guía y orientación.

Dedicamos nuestra tesis a Alex, Cecilia, Manuel y Julieta, por su incondicional apoyo y por acompañarnos en el camino hacia nuestras metas. Este mérito es también de ustedes.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>vii</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
1. Introducción.....	1
2. Definición del problema .....	2
3. Objetivo general.....	2
4. Objetivos específicos .....	2
5. Justificación .....	3
6. Alcances del estudio .....	3
7. Limitaciones del estudio .....	4
<b>Capítulo II. Marco teórico.....</b>	<b>5</b>
1. <i>Engagement</i> .....	5
1.1 Dimensiones del <i>engagement</i> .....	6
1.2 <i>Engagement</i> y estilos de liderazgo.....	7
2. <i>Burnout</i> .....	8
2.1 <i>Burnout</i> y estilos de liderazgo.....	11
3. Estilos de liderazgo .....	11
3.1 Liderazgo transformacional .....	13
3.2 Liderazgo transaccional .....	16
3.3 Liderazgo correctivo .....	17
3.4 Liderazgo <i>laissez-faire</i> .....	19
4. Estilos de liderazgo, <i>engagement</i> y <i>burnout</i> .....	21
5. Hipótesis .....	22
<b>Capítulo III. Metodología.....</b>	<b>23</b>
1. Diseño de la investigación .....	23
2. La muestra.....	23
3. Instrumentos.....	25
3.1 Datos demográficos .....	26
3.2 Estilos de liderazgo .....	26
3.3 <i>Engagement</i> .....	27
3.4 <i>Burnout</i> .....	28

4. Procedimiento de recolección de datos.....	29
5. Análisis de confiabilidad del instrumento.....	31
<b>Capítulo IV. Resultados.....</b>	<b>32</b>
1. Resultados del análisis de la confiabilidad del instrumento.....	32
<b>Capítulo V. Discusión y conclusiones .....</b>	<b>37</b>
1.1 Resultados encontrados y posibles interpretaciones .....	38
1.2 Limitaciones del estudio y recomendaciones.....	40
<b>Capítulo VI. Propuesta de mejora.....</b>	<b>42</b>
1. Alineación de la propuesta a la estrategia organizacional y los resultados obtenidos .....	42
2. Objetivo de la propuesta de mejora.....	44
3. Diseño de soluciones y planes de implementación .....	44
4. Detalle de los programas.....	44
4.1 Programa “El rol del líder Xerox” .....	44
4.2 Programa “Desarrollo del líder Xerox” .....	45
4.3 Programa “Tu mentor Xerox”.....	47
4.4 Programa de reconocimiento “Todos podemos ser héroes” .....	48
4.5 Programa “Xerox Solidario”.....	50
<b>Bibliografía .....</b>	<b>52</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>58</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>68</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Detalle de variables sociodemográficas de la muestra.....	24
Tabla 2. Análisis de confiabilidad de los instrumentos.....	32
Tabla 3. Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson.....	33
Tabla 4. Medias, desviaciones estándar, Alfa de Cronbach y correlaciones entre las variables estudiadas .....	35
Tabla 5. Media de resultados por cada gerencia de la empresa estudiada .....	36
Tabla 6. Resumen de programas .....	44
Tabla 7. Programa “El rol del líder Xerox” .....	45
Tabla 8. Programa “Desarrollo del líder Xerox” .....	46
Tabla 9. Programa “Tu mentor Xerox” .....	48
Tabla 10. Programa “Todos podemos ser héroes” .....	50
Tabla 11. Programa “Xerox Solidario” .....	51

## Índice de anexos

Anexo 1. Descripción de la empresa Xerox del Perú S.A.....	59
Anexo 2. Instrumentos de aplicación y datos sociodemográficos.....	62

## Capítulo I. Introducción

### 1. Introducción

Cada día es más evidente en la gestión de recursos humanos, que la contribución de los empleados se ha vuelto un aspecto crítico en los negocios. Año a año, las organizaciones buscan lograr mejores resultados, tanto en productos como servicios; así son más eficientes y emplean cada vez menos recursos, de modo que las empresas no tienen más opción que tratar de involucrar (*engage*) el cuerpo, la mente y el alma de sus empleados (Ulrich 1997).

Duff (citado en Zopiatis y Constanti 2010) sostiene que las personas no renuncian a sus trabajos sino a sus jefes. De acuerdo con el autor, un liderazgo pobre genera sentimientos de incertidumbre con respecto al futuro en los subordinados, así como la sensación de estar subvalorado y la predisposición para buscar oportunidades fuera. Los negocios requieren una visión compartida que oriente la estrategia de la empresa, y necesita que los colaboradores creen en dicha visión y trabajen en armonía con la estrategia. El autor refiere que un liderazgo pobre genera que el negocio no sea capaz de desarrollar nuevas oportunidades.

Schaufeli (2013) considera que las organizaciones modernas necesitan empleados que sean capaces y quieran invertir en sus trabajos psicológicamente y de eso se trata el *engagement* en el trabajo. Una primera definición de este concepto se presenta como: “un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli et al. citados en Schaufeli y Bakker 2010). De acuerdo con Bakker y Xanthopoulos (2009), el *engagement* laboral es de alta importancia en las organizaciones, puesto que empleados con un alto nivel de *engagement* influyen positivamente en el clima laboral, y este *engagement* resulta contagioso en la empresa. Los empleados con niveles altos de *engagement* transfieren su entusiasmo a otros, ocasionando que los colegas se comprometan y demuestren un alto rendimiento.

Partiendo de esto, se considera que a través de un mejor conocimiento a nivel académico de lo que es el *engagement*, de sus dimensiones y medición, mejorará la capacidad de poder presentar a la empresa participante del estudio el resultado de su nivel de *engagement* y un plan específico elaborado para su mejora.



La incorporación de la relación entre estilos de liderazgo, *engagement* y *burnout*, se debe a que en la actualidad las organizaciones requieren de sus líderes un alto foco en optimizar procesos y estructuras. El *burnout* está definido como un síndrome tridimensional compuesto por desgaste emocional, despersonalización o cinismo y baja realización personal (Maslach y Jackson 1981). Esto, sumado a la globalización y los niveles de dinamismo que cada organización asume para sostenerse en el ambiente empresarial, genera que las personas que conforman las organizaciones estén altamente desgastadas, y que ello impacte en su estado de salud, estilo de vida y en la productividad de sus integrantes.

Los hallazgos de investigadores como Trólogo, Pereyra y Sponton (2013) evidencian relaciones positivas y negativas entre estilos de liderazgo, *engagement* y *burnout*, respectivamente. Este estudio brindará una aproximación a la relación de estos conceptos en el contexto de una organización de tecnología en el mercado peruano.

## **2. Definición del problema**

Se plantea la pregunta de investigación: ¿es posible que un determinado estilo de liderazgo tenga alguna relación con el nivel de *engagement* y el nivel de *burnout* de sus colaboradores?.

## **3. Objetivo general**

Identificar si existe relación entre los estilos de liderazgo de los colaboradores con gente a cargo y los niveles de *engagement* y *burnout* de sus reportes directos en las organizaciones.

## **4. Objetivos específicos**

- Identificar el estilo de liderazgo predominante de los colaboradores con gente a cargo de la organización estudiada.
- Identificar el nivel de *engagement* de los colaboradores de la organización estudiada.
- Identificar el nivel de *burnout* de los colaboradores de la organización estudiada.
- Identificar si existe relación entre el estilo de liderazgo del jefe y los niveles de *engagement* o *burnout* de sus reportes directos en la organización estudiada.
- Elaborar una propuesta de mejora para la organización estudiada sobre la base de los resultados obtenidos.

## 5. Justificación

El presente estudio busca identificar los estilos de liderazgo que están más relacionados, positiva y negativamente, con el *engagement* y el *burnout* de los colaboradores de la organización en estudio.

Se considera que identificar estos estilos puede aportar a las organizaciones a enfocar el desarrollo de habilidades de sus líderes de acuerdo con la población o equipos de personas que deban liderar. Asimismo, el jefe directo impactaría en el *engagement*, y los colaboradores con *engagement* o *burnout* impactarían en los resultados del negocio.

Los resultados que se deriven de esta investigación pueden generar un impacto en diversos procesos clave de la organización que son asesorados desde el área de Recursos Humanos tales como selección, planes de desarrollo, planes de promoción interna, asignación en proyectos y formación, entre otros; por ejemplo, en lo que está relacionado a planes de entrenamiento de habilidades blandas para sus líderes.

Además, esta investigación permitirá a la vez sentar la base para futuros estudios en el contexto organizacional local, y complementar aplicaciones en el ámbito de recursos humanos que impacten desde el diseño de las organizaciones hasta los resultados que se esperan de las mismas, en términos financieros, sostenibles y de trascendencia tomando como eje a las personas que las conforman.

## 6. Alcances del estudio

A partir del análisis de la relación existente entre los estilos de liderazgo y los niveles de *engagement* y *burnout*, se podrá:

- Brindar información a los líderes de la organización, definidos como colaboradores con gente a cargo, sobre cómo es percibido su estilo de liderazgo y cómo este tiene relación o no en los niveles de *engagement* y *burnout* de sus reportes directos.
- Identificar el estilo de liderazgo ideal para la organización, entendido como aquel que tenga mayor relación positiva con el nivel de *engagement* y mayor relación negativa con el nivel de *burnout*, de los reportes directos de cada líder.
- Brindar una base de soporte de investigación y entendimiento sobre estos tres conceptos: estilos de liderazgo, *engagement* y *burnout*, y su aplicación en las organizaciones,

particularmente en sectores de tecnología y ventas; entender la relación entre los mismos y considerarla como componente explícito en la elaboración de estrategias y programas de desarrollo organizacional y dirección de personas, y fuente para futuras investigaciones.

## **7. Limitaciones del estudio**

Debido a que el estudio es correlacional, no se obtendrá causalidad dentro del mismo, solo se busca conocer si hay relación o no entre los estilos de liderazgo, el *engagement* y el *burnout*.

También es preciso considerar que el presente estudio está abocado a los trabajadores de una sola empresa de servicios y tecnología, por lo que los resultados obtenidos no pueden ser generalizados a empresas de diferentes sectores y niveles de complejidad organizacional.

Por otra parte, este es un estudio transversal en el cual los resultados pueden estar afectados por el contexto en el que se encuentre la organización en el momento del levantamiento de información; tampoco se identificarán causalidades, lo que implica que el hallazgo de una mayor o menor relación entre cualquiera de las variables no representará que la existencia de una variable, en mayor o menor nivel, explique el comportamiento de alguna de las otras variables.

## Capítulo II. Marco teórico

### 1. *Engagement*

Se ha optado por emplear de manera generalizada el término en inglés “*engagement*” tal como fue construido, al no encontrar una palabra en español que logre abarcar en su totalidad el significado de este concepto (Salanova y Schaufeli 2004).

Por lo general, cuando se hace referencia al concepto de *engagement*, se suele hacer referencia a conceptos tales como involucramiento, compromiso, pasión, entusiasmo, absorción, esfuerzo focalizado y energía (Schaufeli y Bakker 2010).

De acuerdo con la literatura especializada, el origen del concepto *engagement* laboral no está totalmente claro. Sin embargo, según Schaufeli y Bakker (2010), la mayoría de las investigaciones hacen referencia a la década de 1990; fue utilizado por primera vez por la organización Gallup. Los antecedentes de su estudio datan de las investigaciones de la psicología en entornos organizacionales sobre el *burnout* o síndrome de “quemarse por el trabajo” (Maslach et al. 2001 y Maslach et al. 1996). Luego, con el interés en auge por la psicología positiva, se inicia el estudio del *engagement* como antítesis al *burnout*. Sin embargo, de acuerdo con Salanova & Schaufeli (2004), aquellos que no presentan *burnout*, no necesariamente presentan niveles altos de *engagement*, lo cual abre un campo de investigación específico sobre el *engagement* como un constructo independiente.

Kahn (citado en Rodriguez y Bakker 2013) fue uno de los primeros en definir el concepto de *engagement*; lo describía como “la energía concentrada que se dirige hacia metas organizacionales”, considerando que los colaboradores con *engagement* son personas física, cognitiva y emocionalmente conectadas a sus roles. Rothbard (citado en Schaufeli y Bakker 2010) define el *engagement* como un constructo motivacional de dos dimensiones que incluye atención (“la disponibilidad cognitiva y la cantidad de tiempo que uno le dedica a pensar sobre un rol”) y absorción (“la intensidad que uno dedica en un rol”). Por otro lado, para aquellos que consideran el *engagement* como lo opuesto al *burnout* (Maslach et al. 2001), los colaboradores con altos niveles de *engagement* cuentan con un alto sentido de conexión energética y efectiva con su trabajo, y en lugar de ver el trabajo como estresante y demandante, lo asumen como un reto. Asimismo, y debido a esta actitud positiva y el alto nivel de actividad, los colaboradores con *engagement* son capaces de crear su propio *feedback* positivo en términos de apreciación,

reconocimiento y éxito. A pesar de que estos colaboradores sí se sienten cansados al final de una larga jornada laboral, ellos describen su cansancio como un estado satisfactorio pues se asocia con logros positivos (Bakker et al. 2011).

En ese sentido, autores como Maslach y Leiter (citados en Schaufeli et al. 2008) señalan que el *engagement* está caracterizado por energía, involucramiento y eficacia; estos son opuestos directos de las tres dimensiones del *burnout* que se revisará más adelante. Estos autores sostienen que en el caso del *burnout*, la energía se transforma en desgaste emocional, el involucramiento en cinismo y la eficacia en ineficacia. De esta manera, consideran que el *engagement* puede ser evaluado a través de los resultados inversos de las tres dimensiones del MBI (Maslach *Burnout Inventory*), tomando en consideración calificaciones bajas para desgaste emocional y cinismo, y altas para eficacia profesional.

Aquellos autores que evalúan el *engagement* laboral como una variable independiente, definen dicho concepto como “un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli et al. citados en Schaufeli y Bakker 2010). En ese sentido, la realización en el *engagement* existe en contraste con la sensación de vacío que deja el *burnout*. Más que un estado emocional específico, el *engagement* es entendido como un estado afectivo-cognitivo más persistente y generalizado.

Existen investigaciones que demuestran que “los recursos laborales como el apoyo social de los compañeros y supervisores, la retroalimentación sobre el rendimiento, la autonomía o las oportunidades de aprendizaje se asocian positivamente con el *engagement*” (Bakker y Demerouti citados en Rodríguez y Bakker 2013).

Schaufeli y Bakker (2004) encontraron una clara relación entre tres recursos laborales (*feedback*, apoyo social y el *coaching* del supervisor) y el *engagement*. Del mismo modo, Salanova, Agut y Peiró (2005) encontraron que recursos organizacionales como la autonomía o la formación influían positivamente en las tres dimensiones del *engagement*.

### **1.1 Dimensiones del *engagement***

Con respecto a las tres dimensiones del constructo, el vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resiliencia, así como la voluntad de invertir esfuerzo en el trabajo, y persistencia aun cuando se presentan dificultades. La dedicación hace referencia a un fuerte involucramiento en

el trabajo, experimentando un sentido de trascendencia, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto. La absorción se caracteriza por una total concentración y abstracción en el trabajo, mientras el tiempo parece pasar rápidamente y se tiene dificultad para desprenderse o desconectarse del trabajo (Rodríguez-Muñoz y Bakker 2013).

En consecuencia, vigor y dedicación son considerados como los polos opuestos de desgaste emocional y cinismo respectivamente, los dos componentes principales del *burnout*; aunque no existe esa equivalencia entre ineficacia y absorción. González-Romá, Schaufeli, Bakker y Lloret (2006), llaman “energía” al continuo que va del cansancio hasta el vigor, e “identificación” al continuo entre cinismo y dedicación. De esta manera, el *engagement* se caracterizaría por un alto nivel de energía y una fuerte identificación con el trabajo, mientras que el *burnout* se caracterizaría por lo opuesto (Rodríguez-Muñoz y Bakker 2013).

Por otra parte, si bien algunos autores (Maslach y Leiter 1997) señalan que el *engagement* y el *burnout* son polos opuestos de un continuo de bienestar en el trabajo –el primero es el polo positivo y el segundo el polo negativo–, existen investigaciones que demuestran que ambas experiencias psicológicas pueden ocurrir de manera simultánea en los individuos (Timms y Brough 2012). Estos autores realizaron una investigación con 953 trabajadores del sector educativo, sugiriendo con sus resultados que los dos constructos son independientes y correlacionan negativamente, en lugar de pertenecer a los extremos de un continuo. Los resultados de la investigación demostraron que las experiencias de *burnout* y *engagement* no son uniformes, sino que pueden presentarse en niveles variados de ambos constructos y se asocian con características del entorno laboral.

## **1.2 *Engagement* y estilos de liderazgo**

El papel del líder en el *engagement* laboral de sus colaboradores no ha sido extensamente investigado (Bakker et al. 2011). Como se ha mencionado, Bass (citado en Bakker et al. 2011), diferenció tres estilos de liderazgo que varían desde una consideración individual y soporte hacia el colaborador (estilo transformacional), a un intercambio proporcional entre el líder y el colaborador (estilo transaccional), y hacia una ausencia de interés por el colaborador (estilo *laissez-faire*). Bakker, Albrecht y Leiter (2011) consideran que los últimos dos estilos mencionados no tendrían cómo contribuir con el *engagement* de manera significativa, debido a que ambos carecen del poder motivacional e inspiracional. Adicionalmente, mencionan que dado que los líderes transformacionales fomentan en sus colaboradores un desempeño que

supera las propias expectativas y trasladan una visión inspiracional; es más probable que los colaboradores perciban su trabajo como más desafiante, satisfactorio y se involucren más en el mismo, lo que a su vez los llevaría a un nivel más alto de *engagement* en sus tareas.

Existen investigaciones previas que sugieren que los líderes que muestran un estilo de liderazgo transformacional contribuyen positivamente al nivel de *engagement* de sus colaboradores (Schaufeli W. T. 2001). Tims, Bakker y Xanthopoulou (2011), investigaron si el liderazgo transformacional de los supervisores se relacionaba positivamente con el *engagement* diario de los colaboradores. Las conclusiones de la investigación apuntan a que el liderazgo transformacional incrementa algunos recursos personales de los trabajadores, tales como el optimismo, lo que a su vez impactaba positivamente en el nivel de *engagement*.

De manera similar, Hayati, Charkhabi y Naami (2014), realizaron una investigación con una muestra de 240 enfermeras, encontrando una correlación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el *engagement* laboral, tanto a nivel general, como con cada una de las dimensiones del *engagement*. El estudio sugiere que los líderes transformacionales transfieren su entusiasmo y otros aspectos de su personalidad a sus colaboradores a través del modelaje de conductas, logrando una motivación inspiracional en las personas a su cargo. De esta manera también, trasladan una visión positiva en la que al establecer altos estándares, retan a los colaboradores y desarrollan entusiasmo y optimismo por lograr éxito en el trabajo.

## **2. *Burnout***

Para empezar a hablar de *burnout*, es necesario mencionar que muchos autores coinciden en partir de la definición del estrés, el mismo que según Lazarus y Folkman (citados en Rubio 2003) se produce por consecuencia de un desequilibrio entre las demandas y los recursos; las demandas están relacionadas a los estresores internos o externos. Asimismo, señalan que es perfectamente reconocible en el ámbito laboral y más aun cuando se da en trabajadores cuya profesión de base se desarrolla de manera intensa y constante, en contacto con otras personas.

Por otra parte, autores como Maslach y Jackson (1981) sugirieron una definición de síndrome tridimensional compuesto por: desgaste emocional, despersonalización o cinismo y baja realización personal. El primer factor es denominado por el exceso de esfuerzo físico y la disminución de recursos emocionales. Luego, el factor de despersonalización asume la posibilidad de desarrollar actitudes negativas, de insensibilidad y respuestas hasta cínicas hacia

otras personas que puedan estar esperando algo (como un servicio) de esta. Finalmente, la baja realización personal que estaría relacionada con la tendencia de autoevaluarse respecto de su propia forma de trabajo de manera negativa. Cabe rescatar que la relevancia de estos autores es que no son meramente teóricos, sino que han basado sus hallazgos sobre distintas vivencias empíricas (Rubio 2003). Es por ello que en los instrumentos de medición que Maslach y Jackson (1981) desarrollaron existía amplio consenso en aceptar que lo que estos conceptualizaban era lo más acertado.

Cabe mencionar que muchas veces la complejidad de no tener un mayor consenso con la definición del síndrome de *burnout* se debe a que suele cambiar según los autores que se interesan en el mismo y estudian este fenómeno. Es así, por ejemplo, como Pines y Kafry (1978), a finales de la década de 1970, describían el concepto como una experiencia de agotamiento físico, emocional y actitudinal.

El aspecto positivo de hallar diversos conceptos y en algunos autores una falta de consenso, es que el fenómeno se vuelve aun más interesante, lo que atrae a más personas a este ámbito (Gil-Monte y Peiró 2000). Además, la constante investigación sobre estos temas ha ocasionado que surja un alineamiento respecto a la perspectiva biopsicosocial que Gil-Monte y Peiró (2000) plantean: que estaría relacionado con componentes cognitivos aptitudinales, emocionales y actitudinales, que asociados con una respuesta a situaciones de alto estrés crónico impactan finalmente en sentir agotamiento emocional, y a su vez se presentan actitudes negativas hacia las personas con las que se trabaja.

Existen, por otra parte, algunos autores que se interesaron en identificar las variables que puedan facilitar o en cierta medida hasta predecir la prevalencia o aparición del síndrome del *burnout*. Así, Aveni y Albani (citados en Rubio 2003) relacionaron la ansiedad y la depresión como variables predictoras de este síndrome.

Asimismo, Rubio (2003) señala que las actitudes individuales, las creencias personales y los factores de personalidad serían las variables que impactan más en cómo inicia y cómo se desarrolla el síndrome del *burnout*.

Cuando Maslach y Jackson (citados en Rubio 2003) quisieron agrupar las diversas correlaciones encontradas entre características personales y laborales y el síndrome, concluyeron que no todas las variables asociadas al *burnout* tienen la misma capacidad predictora, sino que cada uno de



los diversos aspectos identificados guardaría una relación diferente con cada una de las tres dimensiones.

Del mismo modo, Rubio (2003) parece acertar en su recopilación sobre registros de variables asociadas al *burnout*, al concluir que es necesario considerar variables personales, del contexto organizacional y del contexto familiar, social y cultural en el estudio de este síndrome, pues a lo largo de lo que diversos autores señalan, *burnout* por sí solo no existiría, mas sí como una parte, una consecuencia o una interacción con otros factores o constructos.

Por otra parte, Maslach y Leiter (citados en Rubio 2003) identifican una relación significativa entre la sobrecarga laboral y bajos sentimientos de realización en el ámbito laboral como predictor del *burnout*. Esto, asociado a una variable como la ambigüedad del rol y el nivel de conflicto al que está expuesto, serían también fuertes predictores.

A esto se suma la investigación de Castro (2012), quien señala que estar trabajando durante largos periodos de tiempo en una misma actividad y con los mismos beneficios es un problema de estrés psicosocial; es posible encontrar los siguientes síntomas: insatisfacción con lo que desempeña, alto cansancio, falta de sueño, somnolencia e insomnio, irritabilidad de carácter, distanciamiento afectivo, ausentismo laboral, entre otros.

Asimismo, Rubio (2003) señala que existen consecuencias físicas y psicológicas, por lo que sería común que las personas afectadas por *burnout* desarrollen molestias y trastornos psicósomáticos; respecto de las consecuencias psicológicas, existirían sujetos que presentan actitudes negativas hacia sí mismos y hacia los demás, sentimiento de culpabilidad, reacciones de ira, baja motivación generalizada, ideas obsesivas, entre otras. Es por ello que resulta evidente señalar que las interacciones sociales/personales, frente a un nivel considerable de *burnout*, suelen deteriorarse.

Finalmente, entre las consecuencias organizacionales que el *burnout* podría causar se encontrarían el deterioro de la calidad del servicio (Edelwich y Brodsky 1980), así como profesionales que infringen las normas de la organización, tendría retrasos con frecuencia y altas ausencias de su puesto de trabajo (Maslach y Jackson 1981), además de tener personas con bajo compromiso laboral (Miller et al. 1995).

## **2.1 *Burnout* y estilos de liderazgo**

Con respecto a la relación entre el burnout y los estilos de liderazgo, Kanste (2008), utilizando los instrumentos de medición MLQ (estilos de liderazgo) y MBI (burnout) en un estudio con enfermeros, encontró que el liderazgo transformacional parece proteger de manera particular contra la despersonalización (cinismo). Asimismo, el estilo de liderazgo por excepción activa (liderazgo correctivo) no sólo protegía contra la despersonalización sino que además incrementaba la dimensión de eficacia profesional del MBI. El investigador también encontró que el estilo *laissez-faire* tendía a promover el desgaste emocional a la vez que reducía la eficacia profesional.

Zopiatis y Constanti (2010) encontraron una alta correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la dimensión de eficacia profesional del MBI, así como una correlación negativa media entre este estilo de liderazgo y las dimensiones de desgaste emocional y cinismo. Del mismo modo, encontraron una alta correlación positiva entre el estilo *laissez-faire* y las dos dimensiones de burnout del MBI desgaste emocional y cinismo. En su estudio, los autores hallaron una correlación positiva significativa entre el liderazgo transaccional y la eficacia profesional, pero una correlación no significativa o débil entre este estilo y las otras dos dimensiones del MBI (desgaste emocional y cinismo). Con respecto al estilo de liderazgo correctivo, no se encontraron diferencias significativas entre este estilo y las dimensiones de burnout del MBI.

## **3. Estilos de liderazgo**

Bass (citado en Fisser 2005) refiere que no existe una definición universalmente aceptada del término “liderazgo”. A pesar de ello, el mismo autor (1998) señala que todas las descripciones existentes hacen mención a una relación de influencia entre el líder, la organización y sus seguidores, que se sostiene sobre una visión compartida.

De acuerdo con Fisser (2005), el liderazgo se refiere a un proceso mutuo de líderes atrayendo seguidores. Para lograr convertirse en líderes y actuar como tales, no basta con tener una posición de alta jerarquía en la empresa. Contrario a ello, los líderes demuestran coraje y valentía al ir moviendo sus compañías hacia niveles elevados de éxito. Bass (citado en Fisser 2005) menciona que algunas personas son asignadas a posiciones de liderazgo sin haber sido

preparados para liderar. Asimismo, agrega que los líderes tienden a tener diferencias en sus valores y necesidades de aprendizaje, y en consecuencia, formas diferentes de compartir y adquirir el conocimiento. El mismo autor considera que existen dos tipos de liderazgo: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. El primero se fundamenta en el intercambio de una cosa por otra, por ejemplo, trabajos por votos; mientras que el segundo promueve que los seguidores vayan más allá de sus intereses personales por el bien de la organización.

Entre las teorías de los rasgos, los estudios de Lewin, Lippitt y White (citado en Fisser 2005) hacen referencia a la teoría del liderazgo situacional. Estos autores sugieren la existencia de tres estilos de liderazgo. El primero, el liderazgo autocrático, refiere que existe en una relación de dominancia en la que los deseos del líder son dictaminados y la toma de decisiones no busca una aprobación ni discusión por parte del resto del grupo. El segundo estilo es el democrático que considera una relación de cooperación entre líderes y seguidores. Y el tercer estilo, el llamado “*laissez-faire*”, implica que toda la autoridad sea traspasada al grupo, sin que el líder se involucre en las decisiones que se toman, y esperando que los miembros del grupo consigan el cumplimiento de las tareas por sí mismos.

Del mismo modo, Hersey y Blanchard (citado en Fisser 2005), también consideran la teoría del liderazgo situacional, la que se basaría en a) la cantidad de guía y direcciones, b) la cantidad de soporte socioemocional, y c) cuán listos estén los seguidores desarrollando una tarea, función u objetivo.

Por otro lado, la teoría de la contingencia de Fiedler (citado en Fisser 2005) define tres características en una situación: a) las relaciones líder/miembro, es decir, el grado de confianza y apoyo que los seguidores le dan a su líder; b) la estructura de la carrera, es decir, el grado en que las metas y procedimientos de la tarea del grupo están claramente especificados; y c) la distancia del poder, es decir, el grado en el que el líder cuenta con la autoridad para reconocer o sancionar a sus seguidores.

Existen diferentes teorías acerca de los estilos de liderazgo. Duncan (2011) hace referencia a tres de estas teorías: la teoría del liderazgo de contingencia, la teoría transaccional y la transformacional. La primera sostiene que los estilos de liderazgo están orientados a la tarea o a las relaciones, y que un líder efectivo es capaz de adaptarse a diferentes situaciones. Así, por ejemplo, el modelo más conocido de este tipo de teorías es el del liderazgo situacional (Hersey

et al. 2001). Sin embargo, la mayoría de los modelos de liderazgo de contingencia se remontan a veinte años atrás, mucho antes del desarrollo de las teorías del liderazgo transaccional y transformacional.

Las teorías del liderazgo transaccional y transformacional fueron presentadas por primera vez por Burns (citado en Duncan 2011), quien identificó los dos tipos de líderes, distinguiéndolos como opuestos entre sí. A pesar de ello, Bass (1985) consideraba que el liderazgo transformacional podía interpretarse como una extensión del liderazgo transaccional, y que ambos se complementaban. De acuerdo con Johnson (citado en Duncan 2011), ambos estilos de liderazgo influyen en el comportamiento de los subordinados, pero no son igualmente efectivos al desarrollar el desempeño de los mismos.

### **3.1 Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional consiste en la habilidad del líder de motivar a sus seguidores a superar sus propias expectativas y metas personales en miras del logro de un bien mayor para la organización (Bass 1985). El mismo autor sostiene que el estilo de liderazgo transformacional se deriva de una base profunda de valores personales que no son negociables y que apelan a un sentido de obligación moral y valores por parte de los subordinados. El liderazgo transformacional va más allá del liderazgo transaccional logrando motivar a los subordinados a alcanzar sus propias metas, caracterizándose por ser visionarios, bien articulados, seguros de sí mismos y generadores de confianza (Schwarzwald et al. citados en Duncan 2011).

De acuerdo con Bass y Avolio (citados en Vega y Zavala 2004), existen cuatro tipos de conductas asociadas al liderazgo transformacional, las cuatro I: influencia idealizada (carisma), motivación inspiracional (liderazgo inspiracional), consideración individualizada y estimulación intelectual.

La influencia idealizada representa la conducta que se desprende del modelo en el que el líder inspira orgullo, fe y respeto, y tiene el don de ver lo que realmente es importante, transmitiendo un sentido de la misión. La motivación inspiracional representa el uso de imágenes y símbolos que le permiten al líder elevar las expectativas y creencias de sus seguidores, concernientes a la misión y la visión de la empresa. La consideración individualizada consiste en dar *coaching* y enseñanzas, y tratar a cada seguidor como un individuo. La estimulación intelectual representa un desarrollo cognitivo en el seguidor y se produce cuando el líder fomenta un tipo de

pensamiento innovador que se enfoque en la resolución de problemas y en el uso del razonamiento antes de tomar acción (Johnson citado en Duncan 2011).

Se espera que los líderes transformacionales incrementen la capacidad de sus seguidores, al establecer expectativas altas que generen una mayor disposición por asumir retos más desafiantes y difíciles (Bass y Avolio citados en Duncan 2011). Los líderes transformacionales muestran preocupación por las necesidades de sus subordinados continuamente, los tratan con respeto y utilizan métodos flexibles con ellos. Esto no significa, necesariamente, que el líder transformacional nunca castigue o que no brinde *feedback* negativo.

El estilo de liderazgo implica elevar la conciencia de los seguidores apelando a altos estándares de valores e ideales, y pasando de un foco en el sí mismo, como en el caso del liderazgo transaccional, a un foco en las personas. Es decir, el líder motiva a sus seguidores a que sus acciones vayan más allá de un pensamiento de “qué voy a obtener a cambio”; del mismo modo, motiva a sus subordinados a enfocarse en una causa mayor, tal como la justicia. Burns (citado en Duncan 2011) sostenía que los líderes transformacionales demuestran un efecto motivador significativamente mayor en sus empleados y son preferibles sobre los líderes transaccionales, debido a que ellos motivan a sus empleados a desempeñarse bien incluso en situaciones en las que se carezca de la opción de recibir algo a cambio o reconocimiento.

De acuerdo con Lowe y Kroeck (citados en Duncan 2011), el liderazgo transformacional presenta una relación positiva con el desempeño del subordinado. Otro hallazgo importante de los mismos autores es que este tipo de liderazgo presenta una relación mayor con efectividad de la que se presenta con el liderazgo transaccional. Sus evaluaciones sugieren que el comportamiento del líder resulta más importante en los niveles más bajos de la organización de lo que se asumía antes, pues se pensaba que el liderazgo transformacional era primordialmente usado por la alta gerencia. De todos modos, los autores recalcan que el liderazgo transaccional es un componente necesario para una gestión efectiva.

De acuerdo con Spector (citado en Hayati et al. 2014), los líderes transformacionales son capaces de alentar a sus colaboradores hacia el logro de metas organizacionales que incluyen una alta productividad, un mejor servicio y una mejor aproximación a la resolución de problemas sociales. Estos líderes preparan objetivos reales y retadores, aumentando con ello la sensación de identificación, competencia y valía entre los trabajadores.

Bass y sus colegas encontraron que si bien ambos estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) pueden tener efectos positivos, el liderazgo transformacional, particularmente el componente de carisma (influencia idealizada), muestra una relación más alta con resultados positivos. Esto ha sido demostrado con diferentes criterios incluyendo nivel de desempeño, satisfacción laboral, compromiso organizacional, y comportamiento ciudadano (Schwarzwald et al. citado en Duncan 2011).

Murphy y Drudge (citados en Duncan 2011) concluyeron que el entrenamiento en liderazgo transformacional es posible y puede tener un impacto positivo en las organizaciones. Una de las claves es enseñar habilidades de liderazgo desde muy temprano en las carreras de los líderes y mantenerlo como un trabajo en progreso. Adicionalmente, los autores observaron que los subordinados de quienes fueron capacitados en liderazgo transformacional, incrementaron su desempeño y su compromiso con la organización.

Masi y Cooke (2000) realizaron un estudio con más de 2.500 personas de la armada norteamericana y encontraron una fuerte correlación entre el liderazgo transformacional y la motivación, pero una débil correlación entre el liderazgo transaccional y el compromiso hacia el logro de resultados organizacionales. El estudio respalda ampliamente que los líderes transformacionales empoderan y motivan a sus colaboradores, mientras que los líderes transaccionales reprimen tanto el compromiso como la productividad.

Bass (1985) afirmaba que es más probable que aparezca el liderazgo transformacional en organizaciones donde los miembros son altamente educados e innovadores, donde las metas y estructuras son poco claras, pero la cordialidad y la confianza son altas; mientras que el liderazgo transaccional es más probable que aparezca en organizaciones donde las metas y estructuras son específicas y donde las funciones de sus colaboradores están extremadamente bien definidas. Bass (citado en Chan 2005) sostiene que los líderes transformacionales son ejemplos a seguir, admirados, respetados, dignos de confianza, confiados, determinados, persistentes, altamente competentes, innovadores y dispuestos a tomar riesgos. Del mismo modo, agregó que los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a través del *coaching*, *mentoring*, apoyo, motivación y retos.

De acuerdo con Brown, Birnstihl y Wheeler (1996), los factores de liderazgo transformacional presentan una relación positiva y significativa con elementos organizacionales tales como la

satisfacción laboral, el esfuerzo extra, las relaciones satisfactorias entre subordinado y líder, la efectividad en la unidad de equipo, en el trabajo y en la organización.

Por otra parte, Avolio y Bass (citados en Vega y Zavala 2004) encontraron correlación entre liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, comportamiento socializado y satisfacción de los empleados con el líder. En el mismo año, Bycio, Hacket y Allen (citados en Vega y Zavala 2004) corroboran estos hallazgos al establecer una correlación significativa entre los factores transformacionales, la percepción de efectividad del líder por parte de los subordinados, la satisfacción y el compromiso organizacional.

Asimismo, Bass y Avolio (citados en Vega y Zavala 2004) desarrollaron el modelo de liderazgo de rango total, basándose en el planteamiento de que si bien estos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional. Es decir, el líder transformacional contiene además de las cuatro I, las conductas de liderazgo transaccional; el líder es capaz de desplegar cada estilo en algún grado (incluyendo el liderazgo *laissez-faire*).

### **3.2 Liderazgo transaccional**

Esta teoría, como su nombre refiere, implica una “transacción” entre el supervisor y el subordinado. El tipo de transacción, ya sea de recompensa o castigo, dependerá del desempeño del subordinado. Según Bass (1985), los líderes transaccionales apelan a los intereses individuales de los subordinados, y buscan satisfacer las necesidades actuales de los mismos a cambio de la consecución de metas establecidas. Estos líderes no buscan fomentar en sus subordinados el hacerse cargo de mayores responsabilidades para autodesarrollarse o para liderar a otros. No existe una intención, por parte de los líderes, de cambiar actitudes o valores en sus colaboradores, así como tampoco de velar por su crecimiento o desarrollo a largo plazo.

Tanto líderes como seguidores se enfocan en obtener lo negociado a cambio del desempeño (Chan 2005). El líder transaccional motiva a partir de recompensas por servicios obtenidos, para lo cual clarifica y detalla las metas a lograr, en función de recompensas contingentes que puedan inducir al logro de las mismas (Singer y Singer citados en Duncan 2011).

Las conductas de liderazgo que se enfocan en controlar o dar indicaciones puntuales se clasifican dentro del liderazgo transaccional porque las recompensas o castigos son dados en función al cumplimiento o incumplimiento de ciertas instrucciones. Existen dos componentes en el liderazgo transaccional: recompensa contingente y dirección por excepción.

La recompensa contingente consiste en reconocer al colaborador cuando su desempeño cumple o excede las expectativas del líder (Densten citado en Duncan 2011). De esta manera, la recompensa contingente se relaciona positivamente con el desempeño en la medida en la que los líderes clarifican sus expectativas y reconocen los logros que a su vez contribuyen con niveles más altos de esfuerzo y desempeño (Bass et al. 2003).

En el caso de la dirección por excepción, los líderes retiran una acción cuando el colaborador no alcanza las expectativas de desempeño (Densten citado en Duncan 2011). En este caso, los líderes transaccionales nuevamente especifican los estándares de cumplimiento y definen lo que implica un desempeño ineficiente, el que monitorean de cerca para asegurarse de corregir los errores o desviaciones a tiempo (Bass et al. 2003).

Los líderes transaccionales logran el cumplimiento de las metas por parte de sus subordinados en el intercambio de recompensas por servicios. La gran debilidad de este estilo de liderazgo es que los colaboradores no se involucran con su trabajo y una vez que las recompensas dejan de ser entregadas, resulta muy difícil mantener la motivación en ellos (Johnson citado en Duncan 2011).

De acuerdo con Bass (1985), el estilo transaccional no resulta eficiente para un desarrollo a largo plazo, lo que normalmente conlleva a cambios individuales y organizacionales significativos. En muchas oportunidades, los líderes no logran mantener en el tiempo este estilo de liderazgo debido a falta de tiempo, oportunidades reducidas para observar las conductas, sistemas poco efectivos de reconocimiento, dudas acerca de la efectividad del reforzamiento positivo, y falta de determinadas habilidades.

### **3.3 Liderazgo correctivo**

En la investigación realizada por Molero, Recio y Cuadrado (2010) se propone un modelo de cuatro factores dentro de los cuales identifica el liderazgo correctivo como un factor



independiente. Este modelo considera de forma aislada el factor de dirección por excepción activa, mencionado anteriormente.

Asimismo, como parte de su investigación, Ozmen (2008) realizó un análisis factorial con los resultados obtenidos del cuestionario MLQ (Multifactor *Leadership Questionnaire*) en una muestra de 1.925 participantes, definiendo 3 grandes factores. Estos fueron: un factor mixto al que denominó, siguiendo la teoría del Bass y Avolio (citados en Ozmen 2008), “modelo de liderazgo de rango total”; un segundo factor que contenía una mezcla de ítems de *laissez-faire* y del liderazgo de dirección por excepción pasiva, al que denominó “liderazgo pasivo evitativo”; y un tercer factor que denominó “dirección por excepción activa”, en función a los ítems que se aglomeraron en dicho factor.

En un estilo de liderazgo de tipo transaccional, cuando el líder solo interviene ante la ocurrencia de fracasos, errores y desviaciones, está practicando el estilo de liderazgo de dirección por excepción activa, según el cual el líder se concentra en las irregularidades, los errores y llama la atención sobre ellos, realizando un seguimiento de manera activa (Ozmen 2008).

La diferencia entre la dirección por excepción activa y la pasiva es el tiempo o anticipación con la que el líder interviene: en la primera hay un monitoreo continuo; en la segunda se interviene cuando los estándares no han sido alcanzados o cuando el error ya ha sido cometido (Hater y Bass citados en Den Hartog et al. 1997).

De acuerdo con Avolio y Bass (citados en Ozmen 2008) en el liderazgo de dirección por excepción activa, el líder aclara los estándares éticos así como determina lo que constituye un desempeño poco efectivo, para luego castigar a sus seguidores por salirse de las normas pre-establecidas. Este estilo requiere un seguimiento riguroso de las equivocaciones o faltas, para tomar acciones correctivas inmediatas.

Por otro lado, en un estudio realizado por Yammarino y Bass (citados en Den Hartog et al. 1997) se encontró una ligera correlación negativa entre los estilos transaccionales de dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva, así como una correlación positiva entre este último y el estilo *laissez-faire*.

Avolio y Bass (citados en Antonakis 2001) incluso sostienen que en algunos casos es necesario utilizar el estilo de dirección por excepción, cuando está en juego la seguridad o en contextos de

riesgo extremo, y se vuelve indispensable en situaciones de incertidumbre (Bass citado en Ozmen 2008). Sin embargo, el mismo autor señala que un exceso de este estilo de liderazgo puede llegar a producir insatisfacción y estrés entre los colaboradores a cargo.

Lo mencionado en ningún modo invalida los estilos pasivos o transaccionales, pues, como se ha explicado, los autores señalan que también son componentes necesarios del liderazgo efectivo en la medida en que no sean comportamientos dominantes en los líderes, o incluso, en situaciones en las que el líder tenga que supervisar un número grande de personas y donde el trabajo sea mayormente rutinario. Esto quiere decir que los líderes deberían mostrar un estilo de liderazgo transformacional en la mayoría de los casos, seguido por un estilo de recompensa contingente (transaccional), luego dirección por excepción activa seguida en menor medida de la pasiva y, finalmente, un estilo de liderazgo *laissez-faire* (Ozmen 2008).

### **3.4 Liderazgo *laissez-faire***

El estilo de liderazgo *laissez-faire* corresponde a líderes que eluden responsabilidades de supervisión, evitan influenciar a sus colaboradores y no confían en sus propias habilidades para dirigir. Son líderes que suelen colocar la responsabilidad sobre los empleados, sin establecer metas claras ni colaborar con que el grupo tome decisiones pues las evita (Bradford y Lippitt citados en Bass 1990, citado en Vega y Zavala 2004).

Existe una diferencia importante entre el liderazgo *laissez-faire* y el *empowerment*; son conceptos opuestos. Bass (1998) sostenía que empoderar a otro significa otorgarle autonomía al colaborador a cargo; mientras que en el caso del liderazgo *laissez-faire*, dicha autonomía es obtenida por *default*. De acuerdo con el autor, el *empowerment* es una consecuencia de la consideración individualizada, la misma que forma parte del liderazgo transformacional, trabajando también de la mano con la recompensa contingente, a fin de empoderar a los seguidores.

De acuerdo con Bass (1998), el líder *laissez-faire* es capaz de oponerse a solicitudes de ayuda, evadiendo así cualquier responsabilidad relacionada con el desempeño del colaborador a su cargo, llegando incluso a ausentarse física o mentalmente cuando se le necesita. Este corresponde al estilo menos activo de liderazgo y se asume como la ausencia de liderazgo.

Avolio et al. (citados en Antonakis 2001), encontró que el estilo de liderazgo *laissez-faire* correlaciona negativamente con los aspectos activos del liderazgo y con las medidas relacionadas a la efectividad de los subordinados. En ese sentido, Argyris (citado en Antonakis 2001) consideró que este estilo de liderazgo es aun peor que el estilo directivo orientado a ejercer presión sobre el colaborador.

Del mismo modo, los líderes *laissez-faire* no definen el problema que debe resolverse, ni delimitan qué requerimientos deben cumplirse. Este tipo de líder no se compromete en extensas discusiones con los colaboradores para lograr una decisión consensual, como lo hace el líder participativo (Vega y Zavala 2004).

A diferencia de los líderes transformacionales y transaccionales, los líderes *laissez-faire* tienden a “dejar hacer”, evadiendo tomar decisiones así como tienden también a ser más reactivos que proactivos en su estilo de liderazgo (Yammarino y Bass, y Yammarino et al. citados en Zopiatis y Constanti 2010).

No obstante lo mencionado, Bass (citado en Ozmen 2008) considera que el estilo de liderazgo *laissez-faire* podría resultar efectivo cuando los colaboradores están altamente calificados, cuentan con amplia experiencia, son confiables y capacitados, o cuando se cuenta con el apoyo de expertos bajo la figura de consultores externos. Aun así, este estilo puede dañar a la organización cuando los líderes no comprenden sus propias responsabilidades. En ese caso, ellos esperan que sus colaboradores los cubran y cuando estos no pueden hacerlo y se sienten inseguros frente a la ausencia del líder, el resultado es caótico.

Bass y Avolio (citados en Silva 2010) postulan que un líder efectivo exhibirá todos los estilos en algún grado. Sostienen que el liderazgo transformacional no es opuesto al transaccional, el liderazgo transformacional no reemplaza al transaccional; por lo contrario, lo incrementa (Howell y Avolio, y Waldman et al. citados en Silva 2010). De modo similar, Silva (2010) encontró que los participantes de su estudio se autoevaluaban como líderes transaccionales y como líderes transformacionales a la vez, lo que refuerza las conclusiones de Bass y Avolio (2000) que postulan que un líder efectivo exhibirá todos los estilos en algún grado.

Por otro lado, de acuerdo con Ozmen (2008), la teoría de que el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional ha sido apoyada empírica y teóricamente por diversos académicos e investigadores. Así, por ejemplo, Doherty y Danychuk (citados en Ozmen 2008)

sostienen que todos los líderes son transaccionales en cierta medida, intercambiando recompensas por desempeño, solo que algunos líderes también son transformacionales, superando estos simples intercambios de relaciones líder-subordinado.

#### **4. Estilos de liderazgo, *engagement* y *burnout***

Trógolo, Pereyra y Sponton (2013) evaluaron la relación entre los estilos de liderazgo, el *engagement* y el *burnout* en una muestra de trabajadores argentinos de una empresa de servicios. En el estudio, obtuvieron una relación positiva entre el liderazgo transformacional y las tres dimensiones del *engagement*: dedicación, vigor y absorción, y una relación negativa con dos de las tres dimensiones del *burnout*: desgaste emocional y cinismo o despersonalización.

Se encontraron tendencias parecidas, pero en menor medida, en relación con el liderazgo transaccional. Al contrario, se halló que el estilo de liderazgo *laissez-faire* mostró relaciones negativas con una de las dimensiones del *engagement*: la dedicación, y positivas con dos de las tres dimensiones del *burnout*: desgaste emocional y cinismo. Estos resultados ofrecen bases que “sugieren que el liderazgo transformacional constituye un recurso social valioso para el desarrollo de trabajadores y organizaciones saludables” (Trógolo et al. 2013). Otros estudios previos realizaron hallazgos similares, principalmente en relación con el liderazgo transformacional (Corrigan et al. 2002, Pucheu 2010, Tims et al. 2011).

Los hallazgos de Zopiatis y Constanti (2010) revelan que existe una asociación positiva significativa entre el liderazgo transformacional y la subescala de “eficacia profesional” de la escala del MBI que mide *burnout*, así como una asociación negativa de este estilo con las subescalas de “desgaste emocional” y “cinismo”. De manera similar, el liderazgo transaccional mostró una correlación positiva significativa con la subescala de “eficacia profesional”, mientras que una relación negativa pero no significativa o débil tanto con las subescalas de “desgaste emocional” y “cinismo”.

Por otro lado, los mismos autores encontraron una asociación positiva entre el estilo de liderazgo pasivo/evitativo, también llamado *laissez-faire*, y las subescalas de “desgaste emocional” y “cinismo”. Los resultados del estudio sugieren que el adoptar un estilo de liderazgo *laissez-faire* implica que uno no está ni comprometido (*engaged*) ni conectado con el rol de líder, por lo cual tampoco presentaría aspectos de *burnout* (Zopiatis y Constanti 2010).

## 5. Hipótesis

A partir de la literatura revisada y los objetivos planteados para esta investigación, se establecen las siguientes hipótesis:

- H1: El estilo de liderazgo transformacional correlaciona positivamente con el *engagement* de los participantes del estudio.
- H2: El estilo de liderazgo transformacional correlaciona negativamente con el *burnout* de los participantes del estudio.
- H3: No existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el *engagement*.
- H4: No existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el *burnout*.
- H5: El estilo de liderazgo *laissez faire* se relaciona negativamente con el *engagement*.
- H6: El estilo de liderazgo *laissez faire* se relaciona positivamente con el *burnout*.

## **Capítulo III. Metodología**

### **1. Diseño de la investigación**

La presente investigación es de tipo correlacional, ya que pretende medir la relación entre los estilos de liderazgo y los niveles de *engagement* y *burnout*, distinguiendo en dicha muestra diferentes variables demográficas.

Se trata de un diseño no experimental transaccional, puesto que el objetivo es indagar sobre la incidencia y los valores en que se manifiesta una variable y no existe ninguna manipulación deliberada de ellas (Hernández et al. 2010).

### **2. La muestra**

El universo de estudio está conformado por todos los trabajadores de la empresa Xerox del Perú S.A. Se trata de una muestra censal y no probabilística, pues incluye a todos los colaboradores de la empresa en mención, un total de 122 colaboradores activos a nivel nacional, a la fecha de la aplicación del instrumento y levantamiento de información.

La participación de quienes conforman esta muestra fue voluntaria, sin restringir a los participantes por género, edad, profesión, tiempo de servicio, nivel de cargo ni condición de salud.

En la tabla 1 se aprecian los detalles de las variables sociodemográficas consideradas para el estudio.

**Tabla 1. Detalle de variables sociodemográficas de la muestra**

<b>Categoría</b>	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia N</b>	<b>%</b>
<b>Edad</b>	20 a 30 años	33	27,5%
	31 a 40 años	50	41,7%
	41 a 50 años	28	23,3%
	51 a 60 años	6	5%
	61 a 70 años	3	2,5%
<b>Género</b>	Femenino	38	31,7%
	Masculino	82	68,3%
<b>Estado civil</b>	Soltero	45	37,5%
	Conviviente	18	15%
	Casado	46	38,3%
	Separado	5	4,2%
	Divorciado	6	5%
<b>N° de hijos</b>	0	57	47,5%
	1	27	22,5%
	2	25	20,8%
	3	9	7,5%
	4	1	0,8%
	5	1	0,8%
<b>Nivel de formación</b>	Secundaria	1	0,8%
	Técnica	29	24,2%
	Universitaria	75	62,5%
	Magíster	15	12,5%
<b>Personas directas a cargo</b>	Sí	24	20%
	No	96	80,0%
<b>Tiempo servicio en la empresa</b>	Menos de 6 meses	16	13,3%
	Entre 6 meses y 1 año	10	8,3%
	Más de 1 año a 3 años	39	32,5%
	Más de 3 años a 5 años	5	4,2%
	Más de 5 años a 10 años	19	15,8%
	Más de 10 años	31	25,8%
<b>Nivel de cargo</b>	<i>First Line Manager</i>	8	6,7%
	<i>Manager, Head o Supervisor</i>	16	13,3%

<b>Categoría</b>	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia N</b>	<b>%</b>
	<i>Individual Contributor</i>	96	80%
<b>Profesión</b>	Administración	25	20,8%
	Contabilidad	10	20,3%
	Economía	6	5%
	Técnico en Electrónica	19	15,8%
	Ingeniería	40	33,3%
	Técnico en Sistemas	4	3,3%
	Técnicos	8	6,7%
	Otras	8	6,7%
<b>Área a la que pertenece</b>	Dirección	9	7,5%
	Venta de Servicios	7	5,8%
	Venta Canales	8	6,7%
	Implementación y Servicio	21	17,5%
	Logística y SAC	17	14,2%
	Marketing	6	5,0%
	Administración y Finanzas	15	12,5%
	Recursos Humanos	3	2,5%
	Operaciones	34	28,3%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3. Instrumentos

Se desarrolló una ficha de datos sociodemográficos especialmente diseñada para los fines del estudio. Asimismo, se utilizaron instrumentos confiables y válidos:

- Escala de Estilos de Liderazgo (MLQ)
- Escala Utrecht de *Engagement* en el Trabajo (UWES)
- “Maslach *Burnout Inventory-General Survey*” (MBI-GS)

Los instrumentos y la ficha con los datos sociodemográficos se encuentran en el anexo 2.



### **3.1 Datos demográficos**

Se incluyó un cuestionario sociodemográfico y laboral de preguntas cerradas y abiertas, con el objetivo de obtener información de los participantes relativa al género, edad y nivel educativo, así como algunos datos relacionados con el puesto de trabajo.

Además, se aplicó con el fin de indagar si se encontrarían algunas relaciones adicionales, logrando identificar características personales o de estilos de vida asociados a alguna de las variables de la presente investigación.

### **3.2 Estilos de liderazgo**

El Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ por sus siglas en inglés), versión abreviada 5X, desarrollado por Bass y Avolio (citados en Vega y Zavala 2004) es el instrumento más utilizado para medir los comportamientos de liderazgo definidos en la Teoría del Rango Total (Hunt, Yukl y Ortiz citados en Barbosa 2012).

Para medir la variable de estilos de liderazgo, se utilizó el cuestionario MLQ-5X, desarrollado por Bass y Avolio y adaptado por Vega y Zavala (2004), este último difiere ligeramente de la versión original, ya que está traducido al español y adaptado al contexto organizacional chileno y latinoamericano. La consistencia interna de este instrumento obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,97.

Esta adaptación es una escala compuesta de 82 ítems (que incluyen los 45 de origen y 37 nuevos, generados en dicho proceso de validación). Este cuestionario está conformado por 9 variables: 3 variables son de primer orden: liderazgo transformacional, liderazgo desarrollo/transaccional, liderazgo correctivo/evitador; las 2 primeras se correlacionan en tanto que la tercera es independiente. Las variables de segundo orden se distribuyen de la siguiente manera:

- Liderazgo transformacional: carisma/inspiracional y estimulación intelectual.
- Liderazgo desarrollo/transaccional: consideración individualizada y recompensa contingente.
- Liderazgo correctivo/evitador: liderazgo por excepción activa y liderazgo pasivo/evitador.

Las variables son medidas a través de las percepciones obtenidas sobre la base de los comportamientos y actitudes asumidos por el líder, y de los efectos de estos en los subordinados. El instrumento emplea una escala tipo Likert, en la cual el sujeto debe responder cuál es su reacción frente a lo expresado en cada ítem, de acuerdo con una escala numérica que va de 0 (nunca) a 4 (frecuentemente, sino siempre).

Para fines de corrección se optó por utilizar los primeros 36 ítems y clasificarlos de acuerdo a los resultados del análisis factorial confirmatorio del estudio de Molero, Recio y Cuadrado (2010), quienes identificaron 4 factores en una muestra española de 954 participantes: liderazgo transformacional, liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional, liderazgo correctivo y liderazgo pasivo/evitador (o *laissez-faire*).

De acuerdo con los resultados de Molero, Recio y Cuadrado (2010), la fiabilidad de la escala en cuanto a consistencia interna es elevada, ya que presenta un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,95 para el total de la escala (36 ítems) y para el factor de liderazgo transformacional; 0,89 para el factor de liderazgo transaccional; 0,78 para el liderazgo correctivo; y 0,84 para el liderazgo pasivo/evitador.

Ejemplos de ítems del MLQ 5 de acuerdo a cada estilo:

- Transformacional: “Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo”.
- Transaccional: “Ayudo a los demás siempre que se esfuercen”.
- *Laissez-faire*: “Me decido a actuar solo cuando las cosas están funcionando mal”.
- Correctivo: “Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen”.

### **3.3 Engagement**

El UWES o escala Utrecht de *Engagement* en el Trabajo (Schaufeli y Bakker, y Schaufeli et al. citados en Rodríguez-Muñoz y Bakker 2013) es el cuestionario más utilizado para la evaluación del *engagement*, así como el instrumento que ha facilitado la investigación sistemática sobre el constructo.

Por estos motivos, se decidió utilizar la versión española de la mencionada escala, llamada “Escala de Bienestar en el Trabajo (UWES)”, para medir la variable de *Engagement*, la misma que está compuesta por 17 ítems distribuidos en 3 subescalas: vigor (6 ítems), dedicación (6

ítems) y absorción (5 ítems). Se utilizó una escala Likert de 7 posiciones (desde 0 = «nunca», hasta 6 = «siempre»).

Por otra parte, la escala ha mostrado características psicométricas satisfactorias. La consistencia interna de las tres subescalas ha mostrado índices satisfactorios en un rango que oscila entre 0,80 y 0,90 (Durán et al. citados en Rodríguez-Muñoz y Bakker 2013). Asimismo, las puntuaciones del UWES son relativamente estables a lo largo del tiempo, presentando una adecuada fiabilidad *test-retest* (Schaufeli et al. citados en Rodríguez-Muñoz y Bakker 2013).

De esta manera, en cuanto a los índices de consistencia específicas por subescalas, la subescala de vigor obtuvo valores Alfa de Cronbach que variaron de 0,75 a 0,91 a través de 25 estudios; la escala de dedicación obtuvo valores Alfa de Cronbach que variaron entre 0,75 a 0,91, y la escala de absorción obtuvo valores Alfa de Cronbach entre 0,75 y 0,94 (Schaufeli y Bakker citados en Corso 2013). La consistencia interna de la prueba completa es de  $\alpha = 0,93$ . Los valores Alfa de Cronbach del instrumento que incluía los 9 ítems completos varió de 0,89 a 0,97 (UWES Manual- Español 2011).

Ejemplos de ítems del UWES de acuerdo a cada dimensión:

- Vigor: “Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando”.
- Dedicación: “Mi trabajo me inspira”.
- Absorción: “Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí”.

### **3.4 Burnout**

Para medir la variable de *burnout*, se utilizó una adaptación cultural de los dieciséis ítems del cuestionario MBI-GS (Maslach *Burnout* Inventory – General Survey), desarrollado por Moreno-Jimenez et al. (2001) a partir de la traducción y adaptación del original MBI-GS de Maslach y Jackson, del año 1996. La adaptación consistió en adecuar lingüística y culturalmente el instrumento, además de modificar el orden de presentación de algunos ítems.

El MBI-GS evalúa la presencia del síndrome de *burnout* para personal latinoamericano que lleva a cabo trabajos dirigidos al área de servicios. La evaluación se realiza a partir de 3 dimensiones: desgaste emocional (5 ítems), cinismo (5 ítems) y eficacia profesional (6 ítems).

Esta última dimensión es de carácter positivo, ya que está relacionada con las expectativas que se tienen en relación con la profesión que se desempeña, y se expresa en las creencias del sujeto sobre su capacidad de trabajo, su contribución eficaz en la organización laboral, la realización de cosas que realmente valen la pena y su realización profesional; por ello, su valoración dentro de la manifestación del síndrome es inversa a la de las dimensiones de desgaste emocional y cinismo. Los datos obtenidos de una muestra multiocupacional de 122 sujetos cubanos por parte de Oramas et al. (2007) señalan una adecuada consistencia interna del instrumento entre 0,70 y 0,80, índices correspondientes con los encontrados en el manual del MBI-GS de 0,73 y 0,89. Del mismo modo, Moreno-Jimenez et al. (2001) encontraron índices de consistencia de las escalas elevados, manteniéndose un Alfa de Cronbach entre 0,85 y 0,89, siendo la escala de mayor fiabilidad la de desgaste emocional ( $\alpha = 0,89$ ).

La escala cuenta con 16 ítems. Para responder a los ítems, los evaluados deben utilizar una escala de respuesta de 7 puntos que va desde 0 (“nunca”) hasta 6 (“siempre”).

Ejemplos de ítems del MBI de acuerdo a cada dimensión:

- Desgaste emocional: “Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo”.
- Cinismo: “He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo”.
- Eficacia profesional: “En mi opinión, soy muy bueno en lo que hago”.

#### **4. Procedimiento de recolección de datos**

La investigación se realiza en la empresa Xerox del Perú S.A., empresa subsidiaria de Xerox Corporation, dedicada a la comercialización de equipos de oficina y producción, así como a la venta, implementación y operación de servicios de soluciones en administración documental y de información para empresas tanto privadas como públicas.

Se logró un primer acercamiento a la empresa a través del contacto con la gerente de Recursos Humanos, quien manifestó el interés de la dirección de la organización por intervenir en relación con una problemática en el ámbito de la gestión de personas con respecto a la relación que el estilo de dirección y gestión de los líderes tenía con los niveles de *engagement* y *burnout* de sus colaboradores a cargo. La dirección de la empresa tiene la percepción de que algunos de sus líderes logran incrementar los niveles de *engagement* de sus colaboradores, quienes muestran más energía, concentración, dedicación, entusiasmo y optimismo en su trabajo, así como mejores resultados. Mientras que otros líderes parecen llevar a sus colaboradores a un

estado de agotamiento, desgaste y pesimismo, en el que no logran conseguir los resultados esperados e incluso podrían llegar a ser, en casos extremos, agentes negativos en la empresa. Es así como se identifica la oportunidad, que se alinea con la necesidad de la organización, de llevar a cabo la presente investigación en Xerox del Perú y poderle ofrecer el desarrollo de una propuesta de mejora ante su problemática, sobre la base del presente estudio y sus hallazgos.

La gerencia de Recursos Humanos organizó una reunión con el gerente general de la empresa para explicarle el objetivo de la investigación, sus alcances y solicitar el permiso correspondiente para aplicar los tres instrumentos: MLQ, UWES y MBI-GS, al 100% de sus colaboradores, y sobre la base del análisis crítico de los resultados encontrados y la problemática planteada, proponer planes de implementación de soluciones con un enfoque integral y alineado con la estrategia de la organización.

El gerente general se mostró muy interesado en la propuesta planteada y brindó su autorización para llevar a cabo el trabajo de investigación en Xerox del Perú. Asimismo, manifestó que, para el logro de la estrategia organizacional, la empresa requiere que los líderes gestionen a sus colaboradores para alcanzar altos niveles de *engagement* y disminuir el impacto negativo que las altas demandas laborales pudieran ocasionarles, para cumplir con las metas dentro del contexto complejo y altamente competitivo en el que se desenvuelve la organización.

Posteriormente, en una reunión con el comité gerencial, las investigadoras presentaron el estudio de investigación que se llevaría a cabo en la empresa, con fines académicos y de aplicación práctica para la mejora de la organización. En este comité, los diferentes miembros manifestaron su interés y conformidad con respecto al presente estudio.

La aplicación de los instrumentos se realizó vía *web*, a través del servicio de la empresa *SurveyMonkey* (<https://es.surveymonkey.net>), debido a que los colaboradores de la empresa están acostumbrados a completar formularios virtuales con regularidad, lo que facilitó el acceso a la muestra y la aplicación dentro de los plazos establecidos, así como un seguimiento cercano a través del correo corporativo de cada participante.

La comunicación inicial y el seguimiento se realizaron por cuatro vías:

- El gerente general envió una comunicación interna vía *e-mail* el jueves 22 de enero del 2015, por medio del cual comunicó el inicio del proyecto y algunos detalles como el periodo de aplicación, duración de los cuestionarios, remitente, confidencialidad de las respuestas y

cómo absolver dudas directamente con las investigadoras. Invitó a todos los trabajadores de la empresa a responder los cuestionarios e indicó que la información resultante serviría para la elaboración de un plan de trabajo para la organización.

- La gerente de Recursos Humanos recordó la participación en el estudio en la reunión institucional, *KickOff* del primer trimestre, con todo el personal el 27 de enero del 2015.
- El área de Recursos Humanos de la empresa envió cuatro comunicados internos, como parte del plan de comunicación definido, vía *e-mail* a todo el personal entre el 28 de enero y el 6 de febrero del 2015.
- Las investigadoras enviaron los cuestionarios a través de *SurveyMonkey*, hicieron seguimiento al avance de las respuestas y respondieron las dudas que surgieron durante el proceso directamente a cada trabajador a través de un *e-mail* creado para este fin. El periodo total de aplicación fue de tres semanas, desde el viernes 23 de enero al viernes 13 de febrero del 2015.

Se cumplió con el 100% de participantes: 122 personas distribuidas en 24 líderes y 98 colaboradores. Luego de revisar los cuestionarios, se eliminaron las respuestas de 2 sujetos/colaboradores que no respondieron todas las preguntas, lo que resultó en 120 participantes válidos.

Cabe mencionar que para confirmar la confiabilidad de los instrumentos se realizó una aplicación piloto a una muestra de 20 trabajadores que pertenecen a áreas administrativas de dos empresas distintas. A los participantes se les informó que los fines de aplicación eran únicamente educativos y aceptaron participar de manera voluntaria, brindando su consentimiento informado verbal.

## **5. Análisis de confiabilidad del instrumento**

A fin de establecer la confiabilidad del instrumento aplicado para la muestra, en la presente investigación se utilizó el análisis de la confiabilidad a través del método de la consistencia interna de coeficiente Alfa de Cronbach.

## Capítulo IV. Resultados

### 1. Resultados del análisis de la confiabilidad del instrumento

El análisis estadístico inició con una evaluación exploratoria de los datos con el fin de detectar aquellos que pudiesen faltar o presentar algún error.

Luego, se realizó un análisis para cada prueba, la secuencia específica para cada instrumento fue la siguiente: análisis de confiabilidad, análisis factorial confirmatorio (para el MLQ) y análisis de correlaciones.

El análisis de confiabilidad, también conocido como análisis de coherencia o consistencia interna (Hernández et al. 2010), no tiene una regla que indique que a partir de determinado valor no haya fiabilidad del instrumento; más bien, los autores refieren que obtener un coeficiente de 0,25 indicaría baja confiabilidad, si se obtiene 0,50 la fiabilidad es media o regular, si supera el 0,75 es aceptable y si es mayor a 0,90 es elevada.

En el caso de los análisis de confiabilidad realizados mediante el Alfa de Cronbach se obtuvo lo siguiente:

**Tabla 2. Análisis de confiabilidad de los instrumentos**

<b>Instrumento</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
UWES	0,916
MBI_Cinismo	0,821
MBI_Desgaste Emocional	0,858
MLQ 5X_Transaccional	0,911
MLQ 5X_Transformacional	0,954
MLQ 5X_Laissez Faire	0,820
MLQ 5X_Correctivo	0,777

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para evaluar la relación de las variables que se presentan en las hipótesis, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson, tomando en cuenta para la interpretación los datos mostrados en la tabla 3.

**Tabla 3. Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson**

<b>Valor de r</b>	<b>Interpretación</b>
-1,00	Correlación negativa perfecta
-0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,75	Correlación negativa considerable
-0,50	Correlación negativa media
-0,25	Correlación negativa débil
-0,10	Correlación negativa muy débil
0,00	No existe correlación entre las variables
+0,10	Correlación positiva muy débil
+0,25	Correlación positiva débil
+0,50	Correlación positiva media
+0,75	Correlación positiva considerable
+0,90	Correlación positiva muy fuerte
+1,00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista 2010.

A nivel descriptivo, podemos observar en la tabla 4, que en la organización no predomina un solo estilo de liderazgo, puesto que las medias de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional son similares (3,78 y 3,61 respectivamente), en ambos casos, mostrando resultados altos para dichos estilos. El estilo de liderazgo correctivo presenta una media de 3,50; mientras que se evidencia puntajes bajos en el estilo de liderazgo *laissez-faire* (2,26) en la muestra total estudiada. Con respecto al nivel de *engagement* de la muestra total, se encuentra una media de 5,77, lo que estaría sugiriendo un nivel medio alto de la variable entre los participantes del estudio. La variable de *burnout* muestra medias bajas en ambas dimensiones evaluadas, siendo el puntaje menor en la dimensión de cinismo (2,25), y una media de 3,34 en la dimensión de desgaste emocional.

En la tabla 4, se muestran las correlaciones para las distintas variables que forman parte del estudio. En los resultados se evidencian correlaciones positivas y negativas que responden las hipótesis planteadas. Asimismo, se observa la media y la desviación estándar de cada variable.



- H1: El estilo de liderazgo transformacional correlaciona positivamente con el *engagement* de los participantes del estudio.
  - Se evidencia una correlación positiva media entre el *engagement* y el liderazgo transformacional en la población estudiada.
- H2: El estilo de liderazgo transformacional correlaciona negativamente con el *burnout* de los participantes del estudio.
  - Se evidencia una correlación negativa media entre el *burnout* y el liderazgo transformacional en la población estudiada.
- H3: No existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el *engagement*.
  - Existe una correlación positiva media entre el *engagement* y el liderazgo transaccional en la población estudiada.
- H4: No existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el *burnout*.
  - Existe una correlación negativa media entre el liderazgo transaccional y el componente de cinismo del *burnout*, así como existe una correlación negativa débil entre el liderazgo transaccional y el componente desgaste emocional del *burnout* en la población estudiada.
- H5: El estilo de liderazgo *laissez-faire* se relaciona negativamente con el *engagement*.
  - Se evidencia una correlación negativa débil entre el *engagement* y el liderazgo *laissez-faire* en la población estudiada.
- H6: El estilo de liderazgo *laissez-faire* se relaciona positivamente con el *burnout*.
  - Se evidencia una correlación positiva débil entre el liderazgo *laissez-faire* y los componentes del *burnout*: cinismo y desgaste emocional, en la población estudiada.

**Tabla 4. Medias, desviaciones estándar, Alfa de Cronbach y correlaciones entre las variables estudiadas**

<b>Variables</b>	<b>M</b>	<b>DS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1. <i>Engagement</i>	5,77	0,82	1						
2. Cinismo	2,25	1,20	-0,55**	1					
3. Desgaste emocional	3,34	1,42	-0,33**	0,75**	1				
4. Liderazgo transaccional	3,61	0,89	0,52**	-0,41**	-0,27**	1			
5. Liderazgo transformacional	3,78	0,79	0,52**	-0,43**	-0,25**	0,92**	1		
6. Liderazgo <i>laissez-faire</i>	2,26	0,70	-0,38**	0,38**	0,26**	-0,61**	-0,67**	1	
7. Liderazgo correctivo	3,50	0,87	0,28**	-0,27**	-0,21**	0,61**	0,68**	-0,53**	1

Nota: N = 120 casos válidos; \*p<0,05, dos colas. \*\*p<0,01, dos colas

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 5. Media de resultados por cada gerencia de la empresa estudiada**

<b>Gerencia</b>	<b>ENG</b>	<b>CIN</b>	<b>DEM</b>	<b>CO</b>	<b>LF</b>	<b>TR</b>	<b>TRF</b>
1. Dirección	6,34	1,60	3,00	3,30	2,06	3,93	4,21
2. Venta de Servicios	6,24	2,05	2,88	3,28	2,37	3,46	3,44
3. Venta Canales	6,00	1,65	2,95	3,18	2,60	3,39	3,50
4. Implementación y Servicio	5,71	2,87	4,09	3,34	2,42	3,84	3,85
5. Logística y SAC	5,39	2,96	4,07	3,50	2,19	3,22	3,56
6. Marketing	5,18	3,70	4,70	3,45	2,50	3,25	3,72
7. Administración y Finanzas	5,86	1,74	2,82	3,86	1,86	3,79	3,97
8. Recursos Humanos	6,25	1,73	2,00	3,16	1,58	4,91	4,70
9. Operaciones	5,70	1,87	2,87	3,64	2,33	3,51	3,70

Nota: N = 120 casos válidos; ENG = *engagement*; CIN = factor cinismo de *burnout*; DEM = factor desgaste emocional de *burnout*; TR = estilo de liderazgo transaccional; TRF = estilo de liderazgo transformacional; LF = estilo de liderazgo *laissez-faire*; CO = estilo de liderazgo correctivo.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Capítulo V. Discusión y conclusiones

En este capítulo se desarrolla la síntesis y la discusión de los resultados obtenidos, así como las conclusiones e implicancias de esta investigación.

Según Baker y Leiter (citados en Rodríguez y Bakker 2013), en la actualidad, las organizaciones requieren empleados proactivos, que estén conectados con su trabajo y comprometidos con altos estándares de calidad. Las organizaciones buscan incrementar sus resultados, volviéndose así sostenibles dentro del mundo empresarial. De acuerdo con Demerouti y Cropanzano (citados en Rodríguez y Bakker 2013), uno de los factores más estudiados del *engagement* es la productividad o el rendimiento del individuo en su tarea.

El objetivo del presente estudio es identificar los estilos de liderazgo que están más relacionados, positiva y negativamente, con el *engagement* y el *burnout* de los colaboradores de las organizaciones. Se considera que la identificación de estos estilos puede aportar a las organizaciones a enfocar el desarrollo de habilidades de sus líderes de acuerdo a la población y los equipos de personas que deban liderar. Asimismo, el jefe directo impactaría en el *engagement*, y los colaboradores con *engagement* o *burnout* impactarían en los resultados del negocio. Es por ello que se planteó una primera hipótesis en la cual se refiere que el estilo de liderazgo transformacional correlaciona positivamente con el *engagement* de los participantes del estudio (H1). Luego, en la segunda hipótesis, se planteó que el estilo de liderazgo transformacional correlaciona negativamente con el *burnout* de los participantes del estudio (H2).

La tercera hipótesis menciona que no existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el *engagement* (H3), así como no existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el *burnout* (H4). Finalmente, el estilo de liderazgo *laissez-faire* se relaciona negativamente con el *engagement* (H5) y que el estilo de liderazgo *laissez-faire* se relaciona positivamente con el *burnout* (H6).

Para verificar las hipótesis mencionadas, se analizaron las relaciones entre los componentes del *engagement* y el *burnout* y estos a su vez con los estilos de liderazgo. Todo ello se realizó en una organización de 122 colaboradores a quienes se les aplicaron 3 instrumentos a fin de medir las variables del estudio. Posteriormente, se realizaron análisis correlacionales para comprobar las hipótesis.

## 1.1 Resultados encontrados y posibles interpretaciones

De acuerdo con los resultados de la primera hipótesis, se evidencia una correlación positiva media entre el *engagement* y el liderazgo transformacional en la población estudiada, con lo que se confirmaría la primera hipótesis planteada. Así, es importante mencionar que en un estudio realizado por Tims, Bakker y Xanthopoulou (citados en Rodríguez y Bakker 2013) se logró identificar una relación positiva entre el liderazgo transformacional de los supervisores y el *engagement* diario de los empleados; ello era posible debido a que este estilo de liderazgo incrementaba algunos recursos personales, como el optimismo, lo mismo que repercute positivamente en el nivel de *engagement* (Tims et al. citados en Rodríguez y Bakker 2013).

Según lo mencionado en el párrafo anterior, este hallazgo resulta relevante en Xerox, puesto que el optimismo derivado del *engagement* se convierte en una herramienta que permite a los colaboradores persistir en el logro de los objetivos que representan metas cada vez más desafiantes dentro de un contexto de incremento de competencia global, sobre todo cuando el rubro de tecnología cambia rápidamente y el producto puede volverse obsoleto.

En cuanto a los resultados de la segunda hipótesis, se evidencia una correlación negativa media entre el *burnout* y el liderazgo transformacional en la población estudiada, y de acuerdo a la literatura citada en el marco teórico, el *engagement* surge como un concepto opuesto al *burnout*. Asimismo, no es raro encontrar niveles elevados de liderazgo transformacional en la organización, puesto que dentro de sus valores principales se encuentra el concepto de “ciudadanía corporativa”, el mismo que implica ser un modelo de responsabilidad y respeto, tanto al interior de la empresa como con los principales *stakeholders*, priorizando siempre el bienestar social y una conducta moralmente ejemplar. La teoría estudiada sostiene que los líderes transformacionales se preocupan constantemente por las necesidades de sus subordinados, priorizando justamente un trato respetuoso e incrementando la capacidad de sus seguidores al establecer expectativas altas, lo que a su vez genera mayor disposición para asumir nuevos y desafiantes retos (Bass y Avolio citados en Duncan 2011).

Por otro lado, existen estudios que encontraron correlaciones negativas entre el liderazgo transformacional y el *burnout*. Este último implicaría un estado de desgaste emocional a partir de las exigencias externas y el estrés del colaborador; el estilo de liderazgo transformacional funcionaría a modo de amortiguador del *burnout* y sus consecuentes estados emocionales

negativos, fomentando a su vez estados psicológicos positivos como el *engagement* (Trógolo et al. 2013).

En relación con la tercera y cuarta hipótesis, en las cuales existe una correlación positiva media entre el *engagement* y el liderazgo transaccional en la población estudiada, así como una correlación negativa media entre el liderazgo transaccional y el componente de cinismo del *burnout*, y una correlación negativa débil entre el liderazgo transaccional y el componente desgaste emocional del *burnout* en la población estudiada; es importante recordar que los estilos de liderazgo transaccional y transformacional pueden coexistir en un mismo líder, adecuándose al contexto y las necesidades del mismo. Esto mismo también se ve reflejado en los resultados también a nivel descriptivo.

Respecto de los resultados de las dos últimas hipótesis, se evidencia una correlación negativa débil entre el *engagement* y el liderazgo *laissez-faire* en la población estudiada, también se evidencia una correlación positiva débil entre el liderazgo *laissez-faire* y los componentes del *burnout*: cinismo y desgaste emocional, en la población estudiada. Estos hallazgos estarían en línea con lo descrito en la teoría que refiere que el adoptar un estilo de liderazgo *laissez-faire* implica que uno no está ni comprometido (*engaged*) ni conectado con el rol de líder, por lo cual tampoco presentaría aspectos de *burnout* (Zopiatis y Constanti 2010).

En la investigación desarrollada por Zopiatis y Constanti (2010), se encontró una correlación positiva significativa entre el liderazgo transaccional y el componente inverso del *burnout* llamado realización personal, así como una correlación negativa aunque débil entre este estilo de liderazgo y los componentes de desgaste emocional y cinismo. Adicionalmente, se encontró una correlación positiva entre el liderazgo pasivo/evitativo (o *laissez-faire*) y los componentes de desgaste emocional y cinismo.

Por estos motivos, se considera que la organización debe enfocarse en desarrollar planes preventivos con los líderes para evitar líderes poco comprometidos con las personas y su mismo rol de líder, pues un estilo de liderazgo de ese tipo (*laissez-faire*), podría ocasionar *burnout* en sus colaboradores o incluso llevarlos a buscar nuevas oportunidades laborales y la consecuente renuncia y pérdida de talentos en la organización. Debe tenerse en cuenta que las personas renuncian a sus jefes, no a sus trabajos, al sentirse poco valorados y no encontrar una visión a la cual orientar su trabajo (Duff citado en Zopiatis y Constanti 2010). Es por ello que la gestión de

Recursos Humanos debe enfocarse en promover conductas y actividades que induzcan al compromiso de los líderes y refuercen una visión compartida que motive a los equipos a cargo. Sobre la base de los hallazgos encontrados en el presente estudio, se concluye que es importante para Xerox promover y mantener el estilo de liderazgo transformacional, pues este orienta a los colaboradores a trabajar en una visión compartida y comprometerse con los valores de la empresa como si fuera propia. No obstante, se halló también la necesidad particular para Xerox de mantener en ocasiones un estilo de liderazgo transaccional, tomando en consideración que la empresa cuenta con metas claras y establecidas, y recompensas asociadas al cumplimiento de objetivos, ya que es una empresa comercial. La necesidad de mantener ambos estilos se fundamenta con los resultados obtenidos, donde se evidencia que ambos estilos se asocian positivamente con el *engagement* y negativamente con el *burnout*; ambos estilos son valiosos para la organización.

Del mismo modo, el contar con un estilo de liderazgo más definido, de acuerdo con la situación, ya sea en base emocional (transformacional) o de transacción (transaccional), tendrá una mejor relación con el *engagement* y no tanto así con el *burnout*, que cuando no exista un patrón de liderazgo más delimitado, sino un líder más “ausente”.

## **1.2 Limitaciones del estudio y recomendaciones**

El estudio presenta limitaciones que deben tenerse en cuenta para estudios posteriores.

En cuanto a la metodología, al ser una investigación de tipo transversal, no permite establecer causalidad entre las variables. Sin embargo, este tipo de estudios ofrece un mayor acceso y facilidad de aplicación en tiempo y forma. Con respecto a ser de tipo “autoinforme”, se considera que se ha logrado minimizar los posibles efectos negativos por el riguroso control y seguimiento realizado a través del correo corporativo a cada uno de los participantes, como se mencionó anteriormente.

Por otro lado, los constructos estudiados de *engagement* y *burnout* se encuentran en constante investigación y definición, e incluso dependen del instrumento utilizado para medirlos, por lo que no es posible contar con una definición única de los mismos. Por lo tanto, resulta complejo comparar los resultados de diferentes estudios con mediciones distintas de los mismos conceptos, pues no necesariamente estarían haciendo referencia a lo mismo; de igual manera, es complicada la posibilidad de establecer el impacto de los mismos o de programas asociados.

Por lo mencionado, se sugiere que en el caso de aplicar un estudio longitudinal en la misma organización, se siga tomando como referencia las definiciones e instrumentos empleados en la presente investigación.

Otra limitación identificada es la generalización de resultados. Al tratarse de una investigación que está centrada en una sola organización, no se pueden generalizar los hallazgos para empresas de otros rubros o similares, por lo que se recomienda replicar esta investigación en una muestra que permita la generalización de resultados, al menos en el sector al que pertenece la organización en la cual se basa este estudio.

Asimismo, se recomienda continuar estudios que consideren tipos de personalidad y su relación con el *engagement* sobre la base de los hallazgos de los autores Bakker, Tims y Derks (citados en Rodríguez y Bakker 2013). También debe desarrollarse estudios longitudinales que evidencien potenciales efectos negativos de un alto *engagement* por periodo de tiempo prolongado y de manera sostenida, y por otra parte, un estudio longitudinal en la misma organización que permita evidenciar si el nivel de *engagement* de los colaboradores está relacionado con los resultados financieros que va obteniendo la organización cada año.

Una recomendación adicional es sostener programas que estén asociados a que los colaboradores de la organización se identifiquen y comprometan con un sentido trascendental participando de programas sociales, o conociendo y trabajando en pro del beneficio que brinda Xerox a la comunidad (la empresa busca ser socialmente responsable y respetuosa con sus colaboradores y clientes). Por ejemplo, hacia sus colaboradores, el respeto por las condiciones laborales de acuerdo a ley como línea base, así como buscar sostener un adecuado balance vida-trabajo respetando sus horas de trabajo y descanso, e incorporando el valor de la familia y el tiempo personal para su propio bienestar, no solo incrementaría la percepción de un sentido/ambiente saludable si no que promovería un vínculo y valoración en la relación líder-colaborador, favoreciendo así aspectos transformacionales en el liderazgo.

Finalmente, como señalan Murphy y Drudge (citados en Duncan 2011), es posible enseñar habilidades de liderazgo desde muy temprano en las carreras de los líderes y mantenerlo como un trabajo en progreso, y puede tener un impacto positivo en las organizaciones. Es por ello que el siguiente capítulo, donde se establece una propuesta de mejora, se focaliza en el entrenamiento de los líderes de la organización estudiada.



## Capítulo VI. Propuesta de mejora

### 1. Alineación de la propuesta a la estrategia organizacional y los resultados obtenidos

Para llegar a una propuesta de mejora, además de los resultados de los cuestionarios, se identificó la problemática percibida por la empresa en el campo de la gestión de personas durante la reunión inicial con el gerente general, así como en la reunión que las investigadoras tuvieron con el comité de gerentes.

La empresa busca lograr mejores resultados, siendo más eficiente en el uso de sus recursos en un contexto complejo por el nivel de competencia en la oferta y las altas expectativas de los clientes por parte de la demanda, en el que su misión fundamental es ofrecer a sus clientes soluciones simples en gestión de documentación y procesos empresariales, que a su vez sean competitivas y eficientes en la relación producto versus costo. Este es el marco en el que para cumplir con la visión estratégica del negocio y la organización se requiere una gestión de personas que lleve a los colaboradores a tener altos niveles de *engagement* dentro de un contexto de demandas de trabajo, requerimientos y exigencias, retos.

Los líderes perciben, en algunas áreas, altos niveles de *engagement*, pero manifiestan dudas con respecto a sus niveles de *burnout*, principalmente en lo relativo al nivel de desgaste emocional y cinismo, debido a lo competitivo del negocio, las altas demandas de trabajo que en ocasiones suelen generar largas jornadas y la necesidad de innovar en la solución de diversos y complejos problemas, retos que presentaba el cumplir con las expectativas de los clientes en tiempo, forma y costo.

Los líderes, en especial la gerencia general, manifestaron su deseo de obtener soluciones que los ayuden a guiar sus acciones de modo que impacten positivamente en el incremento de los niveles de *engagement* y disminución de los niveles de *burnout*, basados en el liderazgo de los gerentes y jefes de la empresa.

Encontramos en la literatura que de acuerdo con Steffens *et al* (2014), el grado en que los líderes ayudan a construir un equipo de trabajo mediante la creación de un sentido compartido se asocia con un mayor nivel de *engagement* y reduce el *burnout* en el trabajo, facilitando el desempeño del equipo.

Por su parte Molero, Recio y Cuadrado (2010), señalan que, de acuerdo a las investigaciones realizadas, los líderes que presentan niveles altos en el estilo de liderazgo transformacional entregan atención a las necesidades de logro y crecimiento de los miembros de sus equipos, al actuar como mentores o *coaches*, obtienen la confianza de la gente y sus seguidores buscan imitarlos, motivan a los miembros de su equipo proporcionando significado a su trabajo y formulan una visión atractiva sobre el futuro. Y los líderes que muestran conductas descritas en el estilo de liderazgo transaccional, clarifican las expectativas y proporcionan reconocimiento cuando se cumplen los objetivos.

Empleando los resultados obtenidos, vemos que el nivel de cinismo, en una escala de Likert del 1 al 7, donde 7 representa la evaluación más alta, presenta una media de 2,25 en general y en las gerencias medias entre 1,6 y 3,7. Aunque los resultados son favorables, para lograr una mejora y disminuir el nivel de cinismo, que presenta una correlación negativa media con el nivel de *engagement* (coeficiente de correlación de Pearson de -0,55 con 1% de margen de error) la propuesta se centra en el desarrollo de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, que presentan una correlación negativa media, con coeficientes de correlación de Pearson de -0,41 y -0,43, respectivamente, ambos con 1% de margen de error.

En relación al nivel de desgaste emocional, que presenta una media general de 3,34 y medias en las gerencias entre 2 y 4,7 en una escala de Likert del 1 al 7, donde 7 representa la evaluación más alta, los resultados muestran una correlación negativa débil, menor al cinismo, con el nivel de *engagement* (coeficiente de correlación de Pearson de -0,33 con 1% de margen de error) y correlaciones negativas también débiles con los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, con coeficientes de correlación de Pearson de -0,27 y -0,25, respectivamente, ambos con 1% de margen de error.

Finalmente, dado que en el análisis de los resultados se encontró que en general el nivel de *engagement* sería favorable, con una media de 5,77 y muestra medias en las gerencias entre 5,18 y 6,34 en una escala de Likert del 1 al 7, donde 7 representa la evaluación más alta; y tanto el estilo de liderazgo transaccional como el transformacional muestran una correlación positiva media con el nivel de *engagement* (coeficiente de correlación de Pearson de 0,52 con 1% de margen de error): la propuesta se centrará en estrategias y acciones dirigidas a lograr mayor presencia de ambos estilos de liderazgo en los líderes de la organización.

## 2. Objetivo de la propuesta de mejora

Incrementar o mantener el nivel de engagement y disminuir el nivel de burnout de los trabajadores de la empresa, al brindar herramientas para que los líderes puedan desarrollar y fortalecer los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

## 3. Diseño de soluciones y planes de implementación

Se proponen programas especialmente diseñados para la organización, en los que se trabajará en conjunto con consultores externos, con la gerencia de Recursos Humanos y el gerente general para su diseño, implementación y seguimiento.

**Tabla 6. Resumen de programas**

<b>Programa</b>	<b>Acciones clave</b>	<b>Público objetivo</b>
1. El rol del líder Xerox	Definir y compartir	Gerentes y jefes
2. Desarrollo del líder Xerox	Identificar y formar	Gerentes y jefes
3. Tu mentor Xerox	Formar y guiar	Nuevos y potenciales gerentes o jefes
4. Programa de reconocimiento	Fomentar, reforzar y reconocer	Todos los colaboradores
5. Xerox solidario	Transformar y compartir	Todos los colaboradores

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 4. Detalle de los programas

### 4.1 Programa “El rol del líder Xerox”

- **Objetivo general**

Construir el rol que la organización espera del líder Xerox, alineado a la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la compañía para promover el *engagement*.

- **Objetivos específicos**

- Conocer los diferentes tipos de rol que cumplen los líderes en una organización.

- Identificar los componentes principales que requiere la gestión integral en la compañía del rol de líder Xerox.
- Definir los principios y competencias del rol del líder Xerox.
- **Público objetivo**  
Gerentes y jefes, que en total son 24 personas.
- **Metodología**
  - Empleo de un consultor especializado en temas de estrategia y liderazgo, que sirva de facilitador para el desarrollo de talleres.
  - Talleres con sesiones grupales dirigidas por el consultor. Una sesión de tres horas con el gerente general y la gerente de Recursos Humanos, 2 sesiones de 3 horas con el comité de gerentes y una sesión de un día con el equipo de líderes Xerox.

**Tabla 7. Programa “El rol del líder Xerox”**

<b>Contenido</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	<b>Indicadores de gestión y metas</b>	<b>Riesgos y mitigadores</b>
Definición de liderazgo. Estilos de liderazgo: transformacional, transaccional, correctivo y <i>laissez-faire</i> . Roles del líder y sus esencias: mentor, <i>coach</i> , orientador y facilitador. Componentes principales del rol del líder Xerox. Definición de las competencias y el rol del líder Xerox.	<b>Humanos:</b> consultor especializado y equipo de desarrollo de la empresa. <b>Materiales:</b> aula, separatas y cuaderno de trabajo. <b>Financieros:</b> S/. 10.000 nuevos soles. <b>Tiempo:</b> un día completo y tres sesiones de 3 horas cada una.	% de participación de líderes: 90%	Rotación de líderes: se incluirá el contenido en la inducción de nuevos líderes. Falta de compromiso de los participantes: anualmente se hará un taller de 4 horas por cada gerencia para reforzar el rol del líder Xerox.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### **4.2 Programa “Desarrollo del líder Xerox”**

- **Objetivo general**  
Desarrollar y fortalecer competencias, herramientas y prácticas que favorezcan los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

- **Objetivos específicos**
  - Lograr que los líderes desarrollen la dimensión del ser y hacer.
  - Que los líderes exhiban acciones y comportamientos positivos.
  - Que los líderes tengan un marco de referencia y herramientas compartidas para la creación de un sentido común y una visión compartida motivadora.
- **Público objetivo**

Gerentes y jefes, que en total son 24 personas.
- **Metodología**
  - Empleo de un consultor especializado en desarrollo y dictado de talleres de liderazgo con el que se desarrollarán los contenidos.
  - Talleres con sesiones grupales dirigidas por el consultor.
  - Seguimiento en sesiones individualizadas.

**Tabla 8. Programa “Desarrollo del líder Xerox”**

<b>Contenido</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	<b>Indicadores de gestión y metas</b>	<b>Riesgos y mitigadores</b>
<p>Identificación de valores y creencias, propios y del equipo.</p> <p>Creación de sentido compartido: valores y objetivos comunes del equipo alineados a los objetivos de la organización.</p> <p>Toma de conciencia de las consecuencias de mis acciones y comportamientos.</p> <p>Construcción y comunicación de una visión positiva, motivante y compartida.</p> <p>Clarificación de metas y establecimiento de compromisos, relacionados a las necesidades de logro y crecimiento de los miembros del equipo.</p>	<p><b>Humanos:</b> consultor especializado y equipo de desarrollo de la empresa.</p> <p><b>Materiales:</b> aula, separatas, cuaderno de trabajo y <i>kit</i> del líder Xerox</p> <p><b>Financieros:</b> S/. 30.000 nuevos soles</p> <p><b>Tiempo:</b> cada contenido representa una sesión de taller de 4 horas.</p>	<p>% líderes con programa completo: 90%</p> <p>% de adherencia de participantes: 80%</p>	<p>Rotación de líderes: se dictarán 2 programas al año y se realizarán sesiones individuales de nivelación para nuevos líderes.</p> <p>Falta de compromiso de los participantes: se hará seguimiento a la asistencia, participación y compromiso.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 4.3 Programa “Tu mentor Xerox”

- **Objetivo general**

Desarrollar un programa de *mentoring* interno que contribuya con la formación y crecimiento de nuevos líderes Xerox y como soporte en su nuevo rol para incrementar los niveles de *engagement*.

- **Objetivos específicos**

- Identificar líderes que sean modelos a seguir, evidencien comportamientos positivos y competencias del rol del líder Xerox desarrolladas en un nivel avanzado.
- Capacitar y desarrollar a estos líderes para ser mentores internos.
- Apoyar a los nuevos y potenciales líderes en su proceso de crecimiento en Xerox.

- **Público objetivo**

Gerentes, jefes y empleados clave de alto potencial, equivalente a los cuadrantes 7, 8 y 9 dentro de la matriz de desempeño y potencial de uso interno de la empresa.

- **Metodología**

- Empleo de un consultor especializado en desarrollo y dictado de talleres de *mentoring* con el que se desarrollarán los contenidos.
- Talleres con sesiones grupales dirigidas por el consultor para la formación de los mentores.
- Formación del club de mentores para fomentar las buenas prácticas y el reconocimiento público a esta labor.
- Sesiones individualizadas entre el mentor y el aprendiz.

**Tabla 9. Programa “Tu mentor Xerox”**

<b>Contenido</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	<b>Indicadores de gestión y metas</b>	<b>Riesgos y mitigadores</b>
<p>Qué es <i>mentoring</i>.</p> <p>Definición del rol del mentor Xerox.</p> <p>Herramientas del mentor Xerox.</p> <p>Guía de las sesiones de <i>mentoring</i>.</p> <p>Bitácora del mentor.</p>	<p><b>Humanos:</b> consultor especializado y equipo de desarrollo de la empresa.</p> <p><b>Materiales:</b> aula, salas de reuniones, separatas, guías y bitácora de trabajo.</p> <p><b>Financieros:</b> S/. 6.000 nuevos soles.</p> <p><b>Tiempo:</b> 2 talleres de 2 horas cada uno.</p> <p>Las sesiones entre mentor y aprendiz se realizarán como mínimo una vez cada dos meses con una duración no menor a 2 horas por sesión.</p>	<p>% nuevos y potenciales líderes con programa completo: 100%</p>	<p>Rotación de líderes: se identificarán al menos dos mentores por cada competencia. En caso de cese de un mentor, se tendrá un suplente.</p> <p>Falta de compromiso de los participantes: se hará seguimiento a la asistencia, participación y compromiso.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015

#### **4.4 Programa de reconocimiento “Todos podemos ser héroes”**

- **Objetivo general**

Identificar, reconocer y recompensar acciones y comportamientos excepcionales positivos.

- **Objetivos específicos**

- Promover una cultura de reconocimiento y darle significado al trabajo.
- Generar modelos de referencia a imitar a través del refuerzo positivo.
- Reconocer el valor de dar lo mejor de uno mediante acciones excepcionales alineadas al objetivo del área y la empresa.
- Fomentar pensamientos y comportamientos positivos y colaborativos.
- Canalizar el poder de la fuerza de las emociones como motor positivo y catalizador.

- **Público objetivo**

Todos los colaboradores.

- **Metodología**

- Destacar, compartir y reconocer acciones excepcionales de los colaboradores Xerox en cada una de las cuatro perspectivas del BSC *Balance Scorecard*: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, de modo que comprendan la importancia de su rol en el desarrollo y crecimiento de la organización.
- Cada gerente y jefe puede presentar a sus nominados enviando a XPER.Talent@xerox.com el formato de nominación junto con los sustentos cuando identifica una acción excepcional.
- El comité de gerencia revisa todas las nominaciones y evalúa que cumplan con todas las condiciones.
- Todas las semanas se pueden presentar nominados que irán formando parte del proceso trimestral de reconocimiento y premiación.
- La primera semana de cada trimestre, Recursos Humanos dará inicio al proceso trimestral con la invitación vía *e-mail*.
- Para determinar a los ganadores del trimestre, se mide cada condición y el nivel de impacto de la acción excepcional del 1 al 5, siendo 5 el mayor valor. El mayor puntaje determina al ganador.
- El día de la reunión trimestral, *KickOff*, cada gerente cuenta la acción excepcional de los reconocidos de su gerencia, cómo influye en los resultados y crecimiento de la empresa, da a conocer a los ganadores y entrega los reconocimientos y premios delante de todos los colaboradores.
- Todos los reconocidos se toman fotos junto con sus gerentes y el gerente general y como héroes Xerox en sus respectivas categorías del BSC.

- **Reconocimientos y premios**

- **Mail del héroe:** reconocimiento público vía *e-mail* informando y destacando la acción excepcional a toda la compañía.
- **Certificado héroe:** documento que certifica la condición de héroe. Se entrega durante el *KickOff*, reunión institucional trimestral.
- **Experiencia de héroe:** premio para el ganador trimestral de cada perspectiva. Se entrega la reunión institucional trimestral. Consiste en una experiencia de medio día que puede ser gourmet, de acción o relax para dos personas.



**Tabla 10. Programa “Todos podemos ser héroes”**

Contenido	Recursos a utilizar	Indicadores de gestión y metas	Riesgos y mitigadores
<p>Se premian acciones excepcionales de los colaboradores que cumplan con estas condiciones:</p> <p>Brindar la milla extra. Significa un esfuerzo adicional, además de haber cumplido con su trabajo habitual.</p> <p>Promover la actitud de servicio hacia los clientes externos e internos.</p> <p>Mostrar y fomentar comportamientos positivos y colaborativos (como dedicación, entusiasmo, apoyo, creatividad, perseverancia).</p>	<p><b>Humanos:</b> líderes y equipo de desarrollo de la empresa.</p> <p><b>Materiales:</b> sala de reuniones, documentos físicos y electrónicos de comunicación y difusión interna como afiches y logos.</p> <p><b>Financieros:</b> S/. 4.000 nuevos soles por trimestre.</p> <p><b>Tiempo:</b> se premia trimestralmente empleando una hora para la reunión, y una hora previa para la selección de los ganadores.</p>	<p>% colaboradores premiados al año: 20%</p> <p>% de nivel de satisfacción del ítem de reconocimiento en la encuesta VOE Xerox (<i>Voice Of Employee</i>): incremento en 25%</p>	<p>Falta de compromiso de los líderes: serán formados en desarrollo y motivación de equipos y se les hará seguimiento.</p> <p>Falta de participantes: se hará campaña de intriga y motivación trimestralmente.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### 4.5 Programa “Xerox Solidario”

- **Objetivo general**

Desarrollar el liderazgo transformacional a través de pasar de pensar y actuar con foco en uno mismo a pensar y actuar con foco en otros, desarrollando valores e ideales en favor de la sociedad.

- **Objetivos específicos**

- Tener la oportunidad de ver a los líderes y miembros de la organización en su faceta de contribución social.
- Reconocer el valor de comportarnos como ciudadanos corporativos y líderes socialmente responsables en miras de un bien mayor.
- Promover la actitud de servicio hacia los demás.
- Fomentar pensamientos y comportamientos positivos y colaborativos.
- Aprender a reconocer, valorar, agradecer y compartir lo que somos.

- **Público objetivo**  
Todos los colaboradores.
- **Metodología**
  - Desarrollar un programa de responsabilidad social en conjunto con una entidad sin fines de lucro.
  - Trabajar con los líderes para que sean embajadores del programa, se sensibilicen a través de su participación en actividades de responsabilidad social y desarrollen conductas asociadas al estilo de liderazgo transformacional como influencia idealizada y motivación inspiracional.
  - Participación activa de líderes y trabajadores en la preparación y ejecución de los programas de responsabilidad social.
- **Reconocimientos y premios**
  - **Héroe solidario:** reconocimiento público vía *e-mail*, en las reuniones institucionales trimestrales y en la fiesta de fin de año, informando y destacando la labor de los voluntarios y su impacto en la sociedad a toda la compañía.

**Tabla 11. Programa “Xerox Solidario”**

Contenido	Recursos a utilizar	Indicadores de gestión y metas	Riesgos y mitigadores
<p>Cada trimestre se lanzará una actividad de responsabilidad social dirigida a niños de escasos recursos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educando a un niño: entrega de útiles escolares.</li> <li>2. Abrigando corazones: entrega de frazadas y ropa de invierno.</li> <li>3. Pintando esperanzas: pintado y mejora de infraestructura en colegios de escasos recursos.</li> <li>4. Regalando sonrisas: feria navideña.</li> </ol>	<p><b>Humanos:</b> líderes y equipo de responsabilidad social de la empresa.</p> <p><b>Materiales:</b> documentos de comunicación y difusión interna como afiches y logos.</p> <p><b>Financieros:</b> S/. 30.000 nuevos soles al año en donaciones.</p> <p><b>Tiempo:</b> una jornada de 8 horas del tiempo libre en cada trimestre.</p>	<p>% de líderes que participan activamente en al menos una actividad al año: 100%</p> <p>% colaboradores participantes al año: 40%</p>	<p>Falta de compromiso de los líderes: se hará campaña de sensibilización y motivación trimestral.</p> <p>Falta de participantes: se reconocerá a los voluntarios Xerox con el reconocimiento del “Héroe solidario”.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **Bibliografía**

Antonakis, J. (2001). "The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the multifactor leadership questionnaire (MLQ 5X)". *ProQuest Central*, fecha de consulta: 02/03/2015. <<http://search.proquest.com/docview/230605721?accountid=41232>>.

Bakker, A., S. Albrecht y M. Leiter (2011). "Key questions regarding work engagement". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 1, núm 20, p. 4-28.

Bakker, A.B. y D. Xanthopoulou (2009). "The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model". *Journal of Applied Psychology*, núm. 94, p. 1562–1571.

Barbosa, D. (2012). *Efecto de los comportamientos de liderazgo sobre el nivel de resiliencia de los subordinados en una organización privada del sector logístico en Colombia*. Tesis doctoral, Universidad del Rosario.

Bass, B. y otros (2003). "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership". *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, núm. 2, p. 207-218.

Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Nueva Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: The Free Press.

Brown , W., E. Birnstihl y D. Wheeler (1996). "Leading without authority: an examination of the impact of transformational leadership cooperative extension work groups and teams". *Journal of Extension*, vol. 34, núm. 5. <<http://www.joe.org/joe/1996october/a3.html>>.

Castro, Leyvi (2012). *Influencia del clima laboral en el síndrome del burnout*. Tesis de Licenciatura. Ciudad de Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades.

Chan, D. (2005). "Relationship between generation-responsive leadership behaviors and job satisfaction of generations X and Y professionals". *ProQuest Central*. Fecha de consulta: 12/03/2015. <<http://search.proquest.com/docview/305363956?accountid=41232>>.

Corrigan, P. y otros(2002). "Transformational leadership and the mental health team". *Adm Policy Ment Health*, vol. 30, p. 97-108.

Curso de Zúñiga, S. (2013). *Personalidad Resistente, Autoevaluaciones Básicas y Capital Psicológico en el Modelo de Demandas y Recursos Laborales*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Biológica y de la Salud.

Den Hartog, D., J. Van Muijen y P. Koopman (1997). "Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 70, p. 19-34.

Duncan, P. (2011). *The impact of leadership styles on employee performance*. [Libro electrónico no publicado]. University of Central Florida. Fecha de consulta: 25/02/2015. <<http://ebookbrowse.com/impactofleadershipstylesonemployeeperformancesparksduncan-doc-d145098493>>.

Edelwich, J. y A. Brodsky (1980). *Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions*. Nueva York: Human Sciences Press.

Fisner, E. (2005). Generation X Leadership Styles and Job Satisfaction in the information technology consulting industry. *ProQuest Central*. Fecha de consulta: 11/03/2015. <<http://search.proquest.com/docview/305359036?accountid=41232>>.

Garcés, E. (1994). *Burnout: un acercamiento teórico – empírico al constructo en contextos deportivos*. Tesis de licenciatura. Murcia: Universidad de Murcia.

Gil-Monte, P. y J. Peiró (2000). "Un estudio comparativo sobre criterios normativos y diferenciasles para el diagnóstico del síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout) según el MBI – HSS en España". *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, vol. 2, núm. 16, p. 135-149.

Gonzalez-Roma, V. y otros (2006). "Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?". *Journal of Vocational Behavior*, vol. 68, p. 165-174.

Hayati, D., M. Charkhabi y A. Naami (2014). "The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study". *SpringerPlus*, vol. 3, núm. 25, p. 1-7.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México D.F.: McGraw-Hill.

Hersey, P., K. Blanchard y D. Johnson (2001). *Management of organizational behavior: leading human resources*. Octava edición. Nueva Jersey: Prentice Hall.

Kanste, O. (2008). "The association between leadership behaviour and burnout among nursing personnel in health care". *Nordic Journal of Nursing Research and Clinical Studies / Vard i Norden* 28(3):4-8.

Macey, W. y B. Schneider (2008). "The meaning of employee engagement". *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, p. 3-30.

Masi, R. y R. Cooke (2000). "Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity". *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 8, núm. 1, p. 16-47.

Maslach, C. y S. Jackson (1981). *MBI: Maslach Burnout Inventory. Manual*. Palo Alto: University of California.

Maslach, C., S. Jackson y M. Letter (1996). *Maslach burnout inventory. Manual*. Tercera edición. Palo Alto: Consulting Psychologies Press.

Maslach, C., W. Schaufeli y M. Letter (2001). "Job burnout". *Annual Review of Psychology*, p. 397-422

Molero, F., P. Recio e I. Cuadrado (2010). “Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española”. *Psicothema*, vol. 22, núm. 3, p. 495-501.

Moreno-Jiménez, B., R. Rodríguez-Carvajal y E. Escobar (2001) “La evaluación del burnout profesional. Factorialización del MBI-GS: un análisis preliminar”. *Ansiedad y Estrés*, vol. 7, núm. 1, p 69.78.

Oramas, A., A. González y A. Vergara (2007). “El desgaste profesional: evaluación y factorialización del MBI-GS”. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, vol. 8, núm. 1, p. 37-45.

Ozmen, A. (2008). *An annalytical study of the impact of the perception of leadership styles on job satisfaction within the Turkish national police based on the Multifactor Leadership Questionnaire*. Tesis doctoral. Texas: Sam Houston State University.

Pines, A. y D. Kafry (1978). *Coping with burnout*. Toronto: Annual Convention of American Psychology Association.

Pucheu, A. (2010). “¿Cómo el liderazgo transformacional de supervisoras de enfermería afecta el burnout de enfermeras clínicas? Evidencia de dos hospitales chilenos”. *CiencTrab*, vol. 38, p. 403-439.

Rodriguez-Muñoz, A. y A. Bakker (2013). El engagement en el trabajo. *Salud Laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. Madrid: Ediciones Pirámide, p. 437-452.

Rubio, Jesús (2003). *Fuentes de estrés, síndorme de burnout y actitudes disfuncionales en orientadores de instituto de enseñanza secundaria*. Tesis doctoral. Extremadura: Universidad de Extremadura, Facultad de Educación, Departamento de Psicología y Sociología.

Salanova, M., S. Agut y J.M. Peiró (2005). “Linking organizational resources and Work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate”. *Journal of Applied Psychology*, núm. 90, p. 1217-1227.

Salanova, M. y W. Schaufeli (2004). "El engagement de los empleados: Un reto emergente para la Dirección de los Recursos Humanos". *Estudios Financieros. Revista de trabajo y seguridad social*, núm. 261, p. 109-138.

Schaufeli, W. (2013). "Capítulo 1. What is engagement?". *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.

Schaufeli, W. (2001). "Does work make happy. In search of the engaged worker". *Psychologist*, p. 422-428.

Schaufeli, W. y A. Bakker (2010). "Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept". *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. Nueva York: Psychology Press, p. 10-24.

Schaufeli, W. y A. Bakker (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of organizational behavior*. 25, p. 293-315.

Schaufeli, W. y otros (2008) "Burnout: 35 years of research and practice". *Career Development International*, vol.14, p. 204-220.

Schaufeli, W. y otros (2002). "The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach". *Journal of Happiness Studies*, p. 71-92.

Silva, Y. (2010). "Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo". *Cuadernos de Estudios Empresariales*, vol. 20, p.127-144.

Steffens, N.; Haslam, S.; Kerschreiter, R.; Schuh, S.; van Dick, R (2014). "Leaders enhance group members' work engagement and reduce their burnout by crafting social identity". *Zeitschrift für Personalforschung*, 28 (1-2), p. 173-195

Tims, M., A. Bakker y D. Xanthopoulou (2011). "Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?". *The Leadership Quarterly*, vol. 22, p. 121-131.

Timms, C., P. Brough, y D. Graham (2012) “Burn-out but engaged: the co-existence of psychological burnout and engagement”. *Journal of educational administration*, vol. 50, núm. 3, p. 327-345.

Trógolo, M., A. Pereyra y C. Sponton. (2013). “Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos”. *Ciencia & Trabajo*, vol. 15, núm. 48, p. 152-157.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press.

Vega, C. y G. Zavala (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Tesis doctoral no publicada, Santiago de Chile.

Zopiatis, A. y P. Constanti (2010). “Leadership styles and burnout: Is there an association?” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 22, núm. 3, p. 300-320.



## **Anexos**

## **Anexo 1. Descripción de la empresa Xerox del Perú S.A.**

### **Xerox del Perú S.A. empresa de Xerox Corporation**

Xerox Corporation lleva más de medio siglo siendo líder en tecnologías y servicios de documentación. Gracias a la adquisición de Affiliated Computer Services, actualmente somos la mayor empresa del mundo del sector de la gestión de documentación y procesos empresariales, y ofrecemos servicios que van desde las transacciones de reembolso de reclamaciones y pago automatizado de peajes hasta centros de atención a clientes y gestión de beneficios para los recursos humanos. La nueva Xerox está dedicada a la innovación, al servicio y a proporcionar a sus clientes la libertad para centrarse en lo que realmente importa: su negocio.

Nuestra sede central está en Norwalk, Estados Unidos, pero con 140.000 empleados en 180 países, nunca estamos lejos de usted. Somos la principal empresa mundial de gestión de documentación y de procesos empresariales, con casi 22.000 millones de dólares de ingresos. Proporcionamos soluciones integrales, desde aplicaciones para la gestión interna hasta el propio papel para imprimir, para ayudarle en la gestión de su negocio y de la información.

Xerox del Perú S.A. es una empresa subsidiaria de Xerox Corporation, dedicada a la comercialización de equipos de oficina y producción, así como a la venta, implementación y operación de servicios de soluciones en administración documental y de información para empresas tanto privadas como públicas.

### **Sector**

Lo único constante es el cambio. Para mantener el ritmo de cambio constante, Xerox ofrece soluciones simples para un mundo complejo. Nos mantenemos fieles a nuestra herencia, resolviendo los problemas de las empresas con una serie de servicios, tecnologías innovadoras y la experiencia Xerox de nuestros empleados.

Lo único que se puede predecir de nuestro sector es que es esencialmente impredecible. Es caótico y siempre está en constante cambio; unas veces accidentalmente y otras intencionadamente. La estrategia que adoptan las empresas que consiguen triunfar en medio de esta imprevisibilidad es asegurarse de que la tecnología, el software y la metodología de trabajo que conforman el pilar de sus organizaciones funcionen de la manera más eficaz y eficiente posible. Y eso nadie lo sabe mejor que Xerox. Somos la principal empresa mundial de gestión de documentación y de procesos empresariales. Nuestras tecnologías, nuestra experiencia y nuestros servicios permiten que su negocio funcione de un modo más eficaz y eficiente, sea cual sea su situación.

### **Misión**

Gracias a una tecnología y unos servicios que lideran el mercado de la gestión de documentos y los procesos empresariales, estamos presentes en el núcleo de empresas grandes y pequeñas con el fin permitir que nuestros clientes puedan centrar su atención en lo más importante: su propio negocio.

### **Nuestro compromiso**

Creemos firmemente en la necesidad de tener una conducta responsable con la sociedad y con los países en los que operamos. Dos son los principales motivos que nos mueven a ello: la convicción de que la responsabilidad social es la conducta correcta a adoptar y la creencia, igual

de importante, de que demostrar un buen comportamiento es algo beneficioso para nuestro negocio.

### **Valores fundamentales: en el corazón de lo que hacemos**

Desde nuestros inicios, hemos operado bajo la guía de seis valores fundamentales. Ellos son nuestra razón de ser. Sin ellos, el éxito de cualquier medida sería imposible.

Nosotros:

- Triunfamos gracias a la satisfacción de nuestros clientes.
- Entregamos calidad y excelencia en todo lo que hacemos.
- Exigimos el máximo provecho de los recursos.
- Usamos la tecnología para liderar el mercado.
- Valoramos a nuestros empleados.
- Nos comportamos de manera responsable como ciudadanos corporativos.

### **Competencias Xerox**

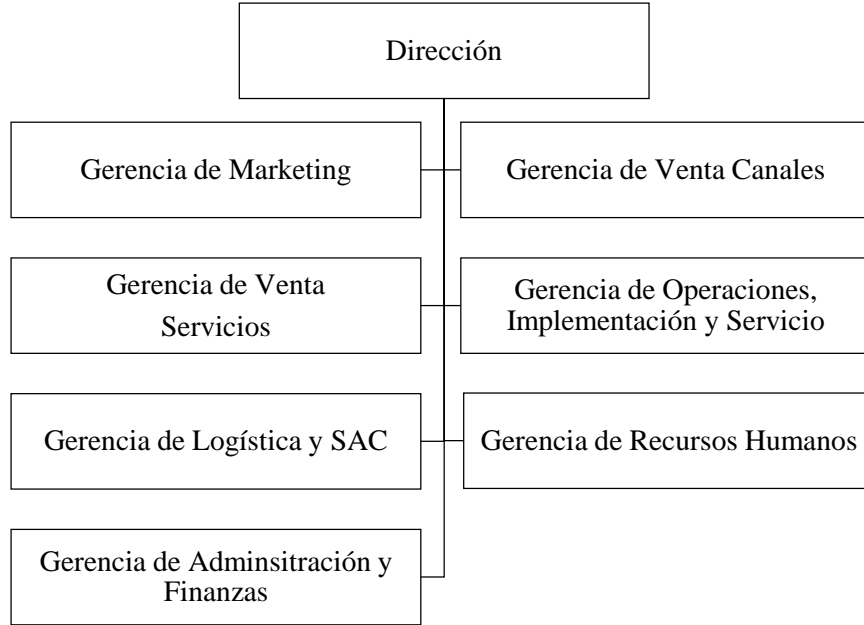
- **Trabajo en equipo y colaboración**  
Contribución con entusiasmo a un entorno de equipo eficiente, demostrando la voluntad de trabajar conjuntamente con los demás para proporcionar un servicio excelente al cliente o lograr un objetivo compartido.
- **Enfoque en los resultados**  
Fuerza y determinación para lograr objetivos, superando obstáculos para obtener resultados satisfactorios.
- **Enfoque en el cliente**  
Voluntad de identificar, comprender y priorizar las necesidades del cliente.
- **Comunicación y capacidad de influir**  
Capacidad de comunicarse de forma clara y eficaz con una amplia variedad de personas internas y externas a la empresa, formal e informalmente y, en caso necesario, lograr que estén de acuerdo.
- **Ciudadanía corporativa**  
Adhesión y apoyo a los valores sociales, éticos y corporativos en el entorno de trabajo y todas las actividades comerciales. Las necesidades del cliente y los objetivos corporativos tienen prioridad sobre los intereses personales.
- **Adaptación al cambio**  
Capacidad de trabajar de forma flexible, adaptándose rápidamente a los cambios y reaccionando positivamente a nuevas formas de trabajar.
- **Orientación a la excelencia**  
Hacer todo bien desde la primera vez, buscar la mejora continua y dar la milla extra.

### **Liderazgo Xerox**

El éxito de una compañía se define a menudo por sus líderes que están en la línea del frente, sirviendo como campeones de su gente y sus clientes. Los líderes de negocios de Xerox ejemplifican el liderazgo basado en valores y orientado a los resultados. Ellos preparan el

camino para la próxima generación de líderes Xerox para acelerar el crecimiento de la compañía y continuar creando valor para nuestros accionistas.

**Organigrama de Xerox del Perú S.A.**



Fuente: página Web oficial y presentaciones de la empresa.

## Anexo 2. Instrumentos de aplicación y datos sociodemográficos

A Manera de ejemplo, en los instrumentos UWES, MBI y MLQ, solo la primera pregunta detallará el modo en que se presentó el instrumento a cada colaborador.

Además, queremos aclarar que para la aplicación del instrumento se emplearon los nombres de las áreas de la empresa tal como los colaboradores se identifican; sin embargo, para fines del trabajo, se les agrupó dentro de cada gerencia. Solo en el caso de la gerencia con mayor número de personas se hizo una división en dos grandes áreas: operaciones e implementación y servicio.

### Introducción

Estimado colaborador,

Te invitamos a responder una serie de cuestionarios que deben ser completados a la brevedad posible, a más tardar el viernes 30 de Enero. Garantizamos tu participación anónima, las respuestas son de carácter confidencial y se presentarán a la Gerencia General de manera consolidada en un informe general por áreas.

No hay respuestas buenas ni malas, por lo que te pedimos respondas a todas las preguntas de manera abierta y sincera.

El tiempo que nos brindas al responder permitirá elaborar una propuesta de plan de trabajo para la mejora de la organización.

¡Agradecemos tu gentil colaboración y participación!

### Datos Generales

1. Edad
2. Género  
 Femenino  
 Masculino
3. Estado civil  
 Soltero  
 Conviviente  
 Casado  
 Separado  
 Divorciado  
 Viudo
4. Cuántos hijos tienes  
 0  
 1  
 2  
 3  
 4  
 5
5. Nivel de formación  
 Magíster  
 Universitario  
 Técnico  
 Secundaria completa

6. Qué carrera estudiaste
7. Indicar si tienes personas directas a cargo  
 Sí  
 No
8. Si en la pregunta anterior la respuesta es “Sí”, indicar ahora cuántas personas te reportan de manera directa  
No tengo personas directas a cargo  
 1  
 2 a 5  
 6 a 8  
 9 a más
9. Tiempo de servicio en la empresa actual  
 Menos de 6 meses  
 Más de 1 año a 3 años  
 Más de 3 años a 5 años  
 Más de 5 años a 10 años  
 Más de 10 años
10. Área en la que te desempeñas  
 General Management  
 GDO  
 PSG  
 Channels  
 Service Delivery  
 Pre Sales  
 Implementation  
 CSO  
 CSO-PSG  
 ISC  
 Marketing  
 Accounting & Tax  
 Finance & Administration  
 IM - Sistemas  
 Human Resources
11. Nivel de cargo que desempeñas en la empresa  
 First Line Manager  
 Manager, Head o Supervisor  
 Individual Contributor
12. Por favor indica si has tenido algún descanso médico en los últimos 6 meses  
 Sí  
 No

## UWES

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor lee cuidadosamente cada pregunta y decide si te has sentido de esta forma. Si nunca te has sentido así contesta "0" (cero), y en caso contrario indica cuántas veces te has sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta:

- 0: Nunca / Ninguna vez
- 1: Casi nunca / Pocas veces al año
- 2: Algunas veces / Una vez al mes o menos
- 3: Regularmente / Pocas veces al mes
- 4: Bastantes veces / Una vez por semana
- 5: Casi siempre / Pocas veces por semana
- 6: Siempre / Todos los días

1. En mi trabajo me siento lleno de energía
  - 0: Nunca / Ninguna vez
  - 1: Casi nunca / Pocas veces al año
  - 2: Algunas veces / Una vez al mes o menos
  - 3: Regularmente / Pocas veces al mes
  - 4: Bastantes veces / Una vez por semana
  - 5: Casi siempre / Pocas veces por semana
  - 6: Siempre / Todos los días
2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito
3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando
4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
5. Estoy entusiasmado con mi trabajo
6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí
7. Mi trabajo me inspira
8. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
9. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago
11. Estoy inmerso en mi trabajo
12. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo
13. Mi trabajo es retador
14. Me "dejo llevar" por mi trabajo
15. Soy muy persistente en mi trabajo
16. Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo
17. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando

## MBI

A continuación ponemos a tu disposición un conjunto de preguntas que están destinados a conocer cómo te relacionas con tu trabajo y el efecto que esto tiene en tu salud y bienestar. Responde a las siguientes frases indicando la frecuencia con que has experimentado este sentimiento de acuerdo a las siguientes alternativas de respuesta:

- 1: Nunca
- 2: Algunas veces al año o menos
- 3: Una vez al mes
- 4: Algunas veces al mes
- 5: Una vez a la semana
- 6: Algunas veces a la semana
- 7: Todos los días

1. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo
  - 1: Nunca
  - 2: Algunas veces al año o menos

- |                          |                              |
|--------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 3: Una vez al mes            |
| <input type="checkbox"/> | 4: Algunas veces al mes      |
| <input type="checkbox"/> | 5: Una vez a la semana       |
| <input type="checkbox"/> | 6: Algunas veces a la semana |
| <input type="checkbox"/> | 7: Todos los días            |
2. Soy capaz de resolver adecuadamente los problemas que surgen en mi trabajo
  3. Desde que comencé este trabajo, he ido perdiendo interés en él
  4. Trabajar todo el día, es realmente estresante para mí
  5. He realizado muchas cosas que valen la pena en mi trabajo
  6. Me siento acabado al final de la jornada
  7. Siento que estoy haciendo una buena contribución a la actividad de mi centro laboral
  8. Me siento fatigado al levantarme por la mañana y tener que enfrentarme a otro día de trabajo
  9. He ido perdiendo el entusiasmo en mi trabajo
  10. En mi opinión, soy muy bueno en lo que hago
  11. Me he vuelto más cínico, inseguro, acerca de si mi trabajo sirve para algo
  12. Me siento "quemado"/"hastiado" de mi trabajo
  13. Solo quiero hacer lo mío y que no me molesten
  14. Me siento realizado cuando llevo algo a cabo en mi trabajo
  15. Dudo sobre el valor de lo que realizo laboralmente
  16. En mi trabajo estoy seguro de que soy eficaz haciendo las cosas

## MLQ

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de tu jefe directo, tal como lo percibes. Por favor, responde a todos los ítems de esta encuesta. En las siguientes páginas se presentan afirmaciones descriptivas. Juzga cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a la persona que estás describiendo. Usa la siguiente escala de clasificación, para tus respuestas:

- 0: Nunca
- 1: Rara vez
- 2: A veces
- 3: A menudo
- 4: Frecuentemente, sino siempre

1. Me ayuda siempre que me esfuerce
 

<input type="checkbox"/>	0: Nunca
<input type="checkbox"/>	1: Rara vez
<input type="checkbox"/>	2: A veces
<input type="checkbox"/>	3: A menudo
<input type="checkbox"/>	4: Frecuentemente, sino siempre
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante
6. Expresa sus valores y creencias más importantes
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas



9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista
10. Me siento orgulloso de estar asociado con él / ella
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño
12. Se decide a actuar solo cuando las cosas funcionan mal
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses
19. Me trata como individuo y no solo como miembro de un grupo
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar
21. Actúa de modo que se gana mi respeto
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen
25. Se muestra confiable y seguro
26. Construye una visión motivante del futuro
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares
28. Le cuesta tomar decisiones
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización
44. Me motiva a trabajar más duro
45. El grupo que lidera es efectivo
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo
52. Se concentra en detectar y corregir errores
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar
54. Tiende a no corregir errores ni fallas
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace
58. Para mí él/ella es un modelo a seguir

59. Me orienta a metas que son alcanzables
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados
62. Se relaciona conmigo personalmente
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo
74. Se da cuenta de lo que necesito
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir
79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra
80. Lo/la escucho con atención
81. Construye metas que incluyen mis necesidades
82. Me es grato trabajar con él/ella

### **Comentarios**

Por favor si tienes algún comentario que quisieras compartir en términos de cómo te sientes (de manera general, o en lo laboral o personal), o si por otra parte, deseas dejarnos alguna retroalimentación sobre este proceso que se está desarrollando, te pedimos hacerlo en este espacio.

¡Gracias nuevamente por tu gentil y valiosa participación!

Déjanos aquí tus comentarios

--

## **Nota biográfica**

### **Sonia Paola Nieri Rojas**

Nació en Lima, el 29 de enero de 1976. Administradora egresada de la Universidad del Pacífico. Cuenta con un PADE en Recursos Humanos por ESAN, un diplomado en Dirección Internacional del Capital Humano por el Tecnológico de Monterrey, estudios de postgrado en el *Strategic Human Resources Executive Program* de la Universidad de Michigan y una certificación en *Coaching por Valores* aprobada por la ICF, International Coach Federation.

Cuenta con 17 años de experiencia laboral en empresas nacionales y transnacionales líderes en sectores de educación, banca y seguros, *retail*, industrial, energía, aviación y tecnología. Ha sido docente y expositora invitada en temas de gestión del talento y comunicación organizacional en la Universidad del Pacífico. Actualmente, desempeña el cargo de Gerente de Recursos Humanos en Xerox del Perú S.A.

### **Talia Rey Miró Quesada**

Nació en Lima, el 1 de mayo del 1982. Licenciada en Psicología por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un diplomado en Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones por la misma universidad.

Posee más de 8 años de experiencia en áreas de Recursos Humanos. Ha trabajado en diferentes rubros tales como consultoría, farmacéutico, *retail*, construcción y aviación; desempeñando posiciones de jefatura en áreas especialistas de desarrollo organizacional, así como áreas generalistas. Asimismo, ha ejercido como docente en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Actualmente, ocupa el cargo de *HR Business Partner* en Lan Perú.

### **Sandra Torres Crosara**

Nació en Lima, el 27 de noviembre de 1981. Licenciada en Psicología Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un diplomado en Gestión de Recursos Humanos y con la formación de *Coach Ontológico*, ambos de la Pontificia Universidad Católica del Perú; además de una especialización en *Coaching Organizacional*.

Tiene diez años de experiencia laboral; se ha desempeñado como consultora y ha ocupado cargos en empresas trasnacionales, y ha implementado grandes proyectos de cambio desde la gestión de personas. Actualmente, desempeña el cargo de *HR Site Manager* en Nestlé Perú, la cual forma parte de la empresa más grande de alimentos a nivel mundial.