



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROGRAMA ACADÉMICO DE PSICOLOGÍA

Percepción de la relación líder-miembro y engagement en una muestra de
colaboradores que trabaja de día y estudia de noche en Lima

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Psicología

AUTOR

Aragonés Miró Quesada, André (0000-0001-8156-0373)

ASESOR

Kaneko Aguilar, Juan José (0000-0002-6709-6751)

Lima, 6 de febrero de 2020

RESUMEN

Se investigó la relación entre el engagement y la percepción del colaborador sobre la relación con su jefe. La muestra estuvo compuesta por 162 colaboradores de empresas, de los cuales el 53.1% fueron hombres mientras que el 46.9% fueron mujeres con un promedio de 29.8 años de edad. Debían formar parte de un equipo de trabajo. Los participantes respondieron la encuesta de bienestar en el trabajo (UWES) y la encuesta de percepción de intercambio líder – miembro (LMX-MDM). Se hipotetizó una relación directa, positiva y significativa entre las variables percepción del líder y engagement. De acuerdo a lo hipotetizado, los resultados mostraron que la variable percepción en el intercambio líder-miembro, compuesta por los factores respeto hacia el supervisor y trabajo positivo con el supervisor, se relaciona positivamente con el engagement, compuesta por los factores actitud positiva en el trabajo y continuidad en el trabajo. Esta investigación podrá ser utilizada como base para investigaciones futuras acerca de las dinámicas grupales en equipos de trabajo corporativos.

Palabras clave: liderazgo, engagement, bienestar, percepción, empresa, intercambio

Engagement and Perception of the Leader Member Exchange in a Sample of Collaborators

from Lima Companies

ABSTRACT

The relationship between engagement and the employee's perception of the relationship with their boss was investigated. The sample was composed of 162 employees of which 53.1% were men while 46.9% were women with an average of 29.8 years of age. Necessarily, they should be part of a work team. Participants responded to the survey on well-being at work (UWES) and the leader-member exchange perception survey (LMX-MDM). A direct, positive and significant relationship between the variables was hypothesized. The results showed that the variable engagement, composed of positive attitude and continuity at work is positively related to the variable perception of the leader-member exchange, composed of respect towards the supervisor and positive work with supervisor. Through this investigation, business leaders will be able to modify their behavior around employees, strengthening their relationship. They may implement strategies to improve work engagement through actions directed towards the collaborator's well-being. Also, this research may be used as a basis for future research about group dynamics in corporate work teams.

Keywords: leadership, engagement, well-being, perception, company, exchange

Las empresas, compañías e instituciones por lo general tienen un elemento común, todas están conformadas por colaboradores, las cuales constituyen su equipo humano y profesional. Las personas son las que logran que una organización avance y destaque a pesar de la competencia. También, deben tomar las decisiones críticas sobre la estrategia del negocio, por lo que las convierte en responsables de la buena o mala marcha de la empresa.

En las dos últimas décadas, el capital humano se ha convertido en un componente importante en este crecimiento y en la competitividad de las empresas (Ulrich, 2012). Aquellas empresas que favorecen al capital humano dentro de su misión tienden a contar con colaboradores altamente comprometidos (Alles, 2002). Así, las personas aportan valor y poseen capacidades escasas en el mercado laboral que son difícilmente imitables e intransferibles (Bhal & Ansari, 2007). Por esto, el colaborador de la organización es un factor crucial que puede definir su éxito o fracaso (Navarro & Lavado, 2010).

A medida que crece la economía, y las habilidades se vuelven cada vez más especializadas, mantener comprometido al colaborador, y velar por una relación positiva entre líderes y subordinados da una ventaja competitiva importante a empresas (Schatsky & Shwartz, 2015). Debido a esto, las áreas de capital humano cada vez focalizan más temas de cultura, compromiso, liderazgo y desarrollo de sus colaboradores. En una investigación realizada en el año 2015, la proporción de entrevistados que citaron compromiso como un asunto “muy importante” dentro de su agenda empresarial casi se duplicó, del 26 al 50 por ciento (Schatsky & Shwartz, 2015).

Los colaboradores que trabajan en un ambiente agradable y positivo son más productivos, se comunican de manera más efectiva y tienen un mayor sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad con los resultados y objetivos empresariales (Palma, 1999). Asimismo, el clima laboral es considerada una variable multidimensional que abarca varios ámbitos como la supervisión realizada por los jefes directos, la comunicación, condiciones

laborales y posibilidades de auto realización en la empresa (Palma, 1999). Por consiguiente, esto garantiza una menor rotación del personal y el logro de objetivos. Definitivamente, este enfoque pone al colaborador como eje principal de la rentabilidad de la empresa. Pero ¿quiénes son los responsables de que el clima laboral y los procesos de desarrollo profesional estén sólidamente consolidados en la cultura de la organización? Una investigación reciente de Gallup, sostiene que el líder es la principal causa de rotación en una empresa (Gil, 2014). Así, una relación negativa con el jefe puede determinar la actitud de colaboradores hacia la empresa.

Los millenials nacieron a partir del año 1984, el día de hoy tienen menos de 35 años (Villanueva & Fernández, 2015). Ellos prefieren trabajar desde casa, no se sienten cómodos con los horarios de oficina y por esto buscan opciones de home office. Muchos son emprendedores y buscan abrir sus propias empresas (Villanueva & Fernández, 2015). Cuentan con grandes expectativas en relación con su trabajo y por eso no duran mucho tiempo en sus empleos, son capaces de cambiar de trabajo y adaptarse a distintas labores sin dificultad (Villanueva & Fernández, 2015).

La llegada de la generación de los milenios presupone un reto para los jefes en todo el mundo, ya que deberán crear soluciones innovadoras para retener el talento. Se deben implementar beneficios flexibles, optimizando los elementos que atraen y retienen el talento. Se deben incluir elementos intangibles para la generación de compromiso organizacional como la calidad de liderazgo, las oportunidades de desarrollo dentro de la organización, el trabajo con significado y la creación de un sentido de equipo y pertenencia a la empresa (Imperial, Mondelli & Rivera, 2016).

El colaborador que está conectado a su trabajo, *engaged*, posee altos niveles de energía y se identifica fuertemente con su labor (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). De esta manera, el engagement predice las actitudes y los comportamientos de colaboradores que forman parte de equipos. Aquellos colaboradores que están vinculados positivamente a su

trabajo se predisponen de manera positiva a altas cargas laborales y son capaces de llevar proyectos de alta carga laboral adelante a pesar de las dificultades presentadas en el camino.

También existen aspectos psicosociales que afectan el engagement, como por ejemplo relaciones negativas con los integrantes de un equipo, bullying en el trabajo, discriminación laboral, racismo, sexismo, diferencias en los beneficios entre sexos (Loli, 2007). Algunas empresas prometen una vida laboral independiente, con un cierto grado de control en los horarios personales y un balance de vida y trabajo saludable, pero no cumplen con esto y fuerzan sus colaboradores a dar más de las horas exigidas, sin beneficios adicionales (Loli, 2007).

El Perú es uno de los países con mayor índice de rotación laboral de Latinoamérica, con un promedio de 20% está por encima de la media de la región de 10,9% (Vargas Masías, 2019). La rotación de personal puede deberse a una serie de factores, entre ellos necesidades de etapas de la vida profesional, un desequilibrio entre las expectativas y la oferta de la empresa o problemas personales o profesionales (Vargas Masías, 2019). Estas cifras dan cuenta de la importancia de mantener al colaborador vinculado positivamente en su trabajo.

Algunos de los factores que generan engagement son: autonomía en el trabajo, apoyo social y coaching, retroalimentación de los pares, oportunidades de aprendizaje y desarrollo, variedad en las tareas, responsabilidad, liderazgo transformacional y juicio organizacional (Schaufeli, 2011). Los colaboradores que están engaged, creen en sí mismos, generan su propia retroalimentación positiva, poseen valores congruentes con los de la organización, se sienten satisfechos con su trabajo y también están engaged con su vida personal (Schaufeli, 2011). Una persona que está vinculada (*engaged*) en sus labores se esfuerza más por conseguir los resultados y esto lo llena de sentimientos positivos de permanencia a la empresa y satisfacción profesional y personal (Marcantonio, 2017). Por su parte, Schaufeli y Bakker (2003) afirman que el colaborador que está vinculado en el trabajo, en vez de pensar acerca de su trabajo como

estresante y demandante, lo ve como un reto que puede ser superado. Así, el engagement se ve como un estado de bienestar y realización personal (Schaufeli & Bakker, 2003).

Una de las causas más frecuentes de un bajo nivel de engagement es una débil relación entre empleados y sus jefes (Sánchez, 2011). En distintas ocasiones, los colaboradores buscan a jefes que sirvan de guía, que los empoderen para salir adelante y que los reten para aprender de ellos (Sánchez, 2011). Los equipos de trabajo son influenciados por jefes que no escuchan sus opiniones, no los empoderan y se dedican a delegar tareas a sus inferiores, sin reconocer su esfuerzo (Sánchez, 2011). Esto, junto a pocos canales de comunicación abiertos, genera que los colaboradores se sientan frustrados con su trabajo, se dan casos de burnout, estrés laboral, poca efectividad y estancamiento en sus carreras, lo que en el tiempo no es sostenible ni para el empleado ni para el empleador (Sánchez, 2011).

Los humanos debemos cubrir ciertas necesidades para motivarnos a conseguir otras más elaboradas. Esto se puede entender desde la teoría de la motivación humana de Abraham Maslow. El autor propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas, postula cinco categorías de necesidades en orden jerárquico ascendente de acuerdo con su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación (Gawel, 1996). A medida que se van satisfaciendo necesidades surgen otras y así sucesivamente el sujeto se va motivando a avanzar en su vida a medida que va cubriendo necesidades (Gawel, 1996).

El engagement en el trabajo es un estado afectivo-emocional positivo de realización personal caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, 2003). Dentro de este marco, el vigor se refiere a niveles altos de energía y resiliencia, la complacencia de invertir esfuerzo en el trabajo, no dejarse fatigar fácilmente y persistencia frente a dificultades. Por su lado, la dedicación cubre el involucramiento en el trabajo, acompañado de sentimientos de entusiasmo, significado y sentidos de orgullo e inspiración. Finalmente, la absorción se entiende por un estado agradable de inmersión completa en el trabajo, determinado por el

sentimiento del tiempo pasando rápido y sentirse incapaz de desconectarse de lo que se está haciendo (Schaufeli, 2003).

Según Ciófaló-Lagos, Reynoso-Nuñez y González-Pérez (2015) un líder que está vinculado (*engaged*) a su trabajo va a motivar a sus colaboradores a presentar las mismas actitudes. El líder motiva a los demás a crecer y a tener una mejor calidad de vida laboral. De esta manera, el engagement es un factor que se puede contagiar en la organización y se puede esparcir a distintos niveles jerárquicos. El líder crea un clima amigable que facilita el desarrollo de sus colaboradores y los incita a actuar, volcarse en el trabajo y ser productivos (Ciófaló-Lago, Reynoso-Nuñez & González-Pérez, 2015). Con esta relación positiva, se refuerzan aspectos como la motivación intrínseca, creatividad, compromiso hacia los resultados, satisfacción, productividad y lealtad (Ciófaló-Lago, Reynoso-Nuñez & González-Pérez, 2015).

En el 2013, la consultora Aon Hewitt realizó una serie de estudios que encontraron que los colaboradores con un adecuado nivel de engagement, motivados, energizados por su trabajo, conducirán a los demás a obtener resultados positivos (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015). De esta manera, se puede afirmar que el engagement es un predictor de comportamientos positivos hacia el trabajo y se puede contagiar a través de la organización.

El engagement laboral es producido por una mezcla entre los recursos que brinda el trabajo y los recursos personales (Schaufeli, 2011). Entre los recursos del trabajo se encuentran: autonomía en el trabajo, apoyo social, y coaching, retroalimentación del desempeño, oportunidades de desarrollarse y aprender, variedad en las tareas, responsabilidad, liderazgo transformacional, y justicia organizacional (Schaufeli, 2011). Con relación a recursos personales, el compromiso está relacionado con estabilidad emocional, extraversión, consciencia de uno mismo, optimismo, auto estima, esfuerzo hacia el logro, eficacia personal, flexibilidad y adaptabilidad y estándares personales (Schaufeli, 2011).

La conexión entre el colaborador y el resto de la organización siempre es el líder, quien es responsable de la evaluación de rendimiento, reparto de responsabilidades y asignación de recursos (Bhal & Ansari, 2007). El jefe debe cuidar de sus subordinados y crear un ambiente colaborativo en el que el compromiso pueda florecer (Schaufeli, 2011). Por lo tanto, es responsabilidad del jefe brindar apoyo emocional, ofrecer información, consejo y tratar de forma justa a sus colaboradores (Wayne, Shore & Liden, 1997). Un buen líder les proporciona a los miembros más cercanos de su equipo mayor autonomía, apoyo y consideración, esto los llevará a percibir un trato más equitativo y tenerle mayor confianza (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Se ha observado que el liderazgo guarda una relación única y positiva con el engagement. Los líderes animan a sus equipos a resolver problemas de manera creativa, impulsando que se involucren activamente en sus actividades laborales (Lee, 2005). En consecuencia, los colaboradores experimentan un mayor sentido de inversión en la organización.

Una relación positiva entre el líder y sus colaboradores es necesaria para desarrollar habilidades, originar nuevas ideas, fomentar la cohesión en los equipos de trabajo, en suma, para transformar los conocimientos, y habilidades de las personas en resultados tangibles (Lepak & Snell, 1999). Pero nada de esto es posible sin el compromiso de los colaboradores. En gran medida, los jefes deben lograr que los colaboradores asuman los objetivos y valores de la organización, que sientan el deseo de esforzarse en pro de la empresa y que quieran seguir siendo miembros de esta (Porter, Lyman, Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

En las organizaciones el liderazgo es importante ya que es el medio por el cual los jefes, delegan, comunican y establecen las metas propuestas por la organización. El liderazgo es la aptitud de influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas (Rivera González, 2016). Se presentan tres tipos de liderazgo principales: el liderazgo transformacional, transaccional y situacional. Se entiende por liderazgo transformacional a la

capacidad de hacer que los seguidores del líder trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización y que se concentre en el desarrollo de sus colaboradores (Rivera González, 2016). El liderazgo transaccional se relaciona con un intercambio entre el líder y los colaboradores en el que el líder ofrece soluciones a sus necesidades (Rivera González, 2016). Por otra parte, el liderazgo situacional, establece que no existe un solo estilo ideal de conducta para liderar, de esta forma el líder puede implementar distintas técnicas de influencia según crea conveniente (Rivera González, 2016). En la organización el líder es quien delega responsabilidades y organiza el proceso de trabajo para obtener las metas de la manera más eficaz posible.

Uno de los tipos de liderazgo que más facilita el engagement es el estilo transformacional, uno de los principales generadores de creatividad, proactividad e iniciativa (Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009). Los líderes que emplean este tipo de liderazgo inculcan estimulación intelectual, fomentando la creatividad entre sus colaboradores. También, establecen canales de comunicación abiertos y seguros con sus colaboradores, reconociéndolos de manera directa y motivándolos a continuar a pesar de las dificultades. Los líderes transformacionales inspiran al resto, generando una mayor creatividad. Finalmente, el líder que implementa este estilo de liderazgo es un modelo para sus colaboradores. Los colaboradores querrán emularlo como consecuencia del respeto que le tienen (Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009).

Una teoría sobre el liderazgo que ha tomado forma a través de los años es la teoría LMX, de intercambio entre el líder y miembro. Fundamentalmente, este enfoque se centra en que existen diferencias entre los tipos de intercambio establecidos entre líderes y seguidores (Solano, 2008). Generalmente, los líderes establecen relaciones de cercanía con algunos de sus seguidores y estos intercambios se consideran de alta calidad con ellos. Dos factores importantes de una relación de alta calidad son la confianza y el respeto mutuo (Solano 2008).

Los subordinados que logran establecer este tipo de relaciones con su líder pertenecen al *endogrupo*. Tanto el líder como el seguidor lograrán construir una relación sólida si se basa en intercambios razonables, estables y de confianza mutua y esto reforzará la permanencia del seguidor en su *endogrupo* y reforzará la relación con su líder. De esta manera, la relación de alta calidad entre líder y seguidor esta formada por una serie de contratos implícitos positivos (Solano, 2008). En constaste, una relación de baja calidad solamente está compuesta a partir de relaciones meramente contractuales. Los seguidores bajo este tipo de funcionamiento se consideran como parte del *exogrupo*, ellos no reciben el mismo grado de apoyo que los seguidores del *endogrupo* y tampoco comparten el mismo grado de confianza (Solano 2008).

Existen investigaciones previas que han comprobado una fuerte relación entre los intercambios de alta calidad y la obtención de niveles altos de productividad así como también un mayor nivel de satisfacción en el trabajo (Major, Kozlowski, Chao & Gardner, 1995; Seers & Green, 1984).

El modo en que el líder es percibido por sus subordinados modera la autoridad que éste puede tener sobre sus seguidores (Maurer & Lord, 1991). La congruencia entre los esquemas previos de los seguidores y las conductas reales de los líderes afecta el poder que el líder tiene sobre sus colaboradores y la aceptación de sus decisiones (Castro & Lupano, 2007).

Epitropaki y Martin (2005) afirman que las discrepancias entre el líder real e ideal que tienen los colaboradores influye de manera directa sobre la calidad de la relación que se establece con el líder. A menor incongruencia entre la percepción del líder y las conductas de éste, entonces la relación será más estable y positiva.

Las relaciones bajo la teoría de LMX están basadas en cuatro diferentes intercambios entre el líder y el seguidor: la percepción de la contribución en el intercambio (contribución), expresiones de apoyo manifiesto (lealtad), afecto mutuo (afecto) y el respeto profesional (respeto profesional) (Graen & Uhl-Bien, 1995).

En suma, el engagement del colaborador con su organización esta influenciado por una serie de factores, pero uno de los más importantes, es la relación que tiene con su líder (Walker, 2011). En esta investigación, el engagement se va a relacionar con la percepción que los empleados sostienen hacia su jefe. Se predice que si es que la percepción del colaborador acerca de la relación que tiene con su líder es satisfactoria, entonces estará más comprometido con su trabajo. Esto es porque la relación entre ambos dictamina la productividad en el trabajo en equipo, así, las relaciones interpersonales no interfieren con la eficiencia laboral (Lepak & Snell, 1999).

Método

Tipo de investigación

Se trata de una investigación cuantitativa, exploratoria, utilizando un tipo de muestreo no probabilístico, ya que las empresas donde se aplicarán los instrumentos, así como sus participantes, se seleccionarán con intención del investigador (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). Este tipo de muestreo se eligió ya que el investigador necesita que los participantes en el estudio estén trabajando.

Participantes

Se le aplicó los instrumentos a 162 empleados con un mínimo de 3 meses trabajando en la empresa y un máximo de 26 años en su empresa, siendo el promedio 4,93 años. Con una edad promedio de 19,81 años, un grado de instrucción mayoritariamente universitario. Además, la mayoría ocuparon el puesto de practicantes y analistas.

Todos los participantes terminaron la secundaria y como mínimo estaban terminando sus estudios y realizando prácticas preprofesionales. Necesariamente, formaban parte de un equipo de trabajo dentro de la empresa, relacionándose con al menos un jefe y pares en su respectiva área.

Se utilizó el programa G Power para encontrar el tamaño de muestra, utilizándose un tamaño de efecto de .20, un poder estadístico de .80 y un tamaño de error muestral de .05 (Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2009). Se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico, de forma aleatoria simple, asegurando así que cualquier miembro de la población pueda ser elegido (Pimienta, 2000).

En relación con las variables sociodemográficas del estudio, la información acerca de los encuestados se dividió en sexo: masculino o femenino, edad, grado de instrucción: dividido en secundaria, universitaria y maestría, puesto en la empresa, dividido en: practicante, analista, jefe, gerente y director y finalmente años de permanencia en la empresa.

Medidas

Ficha de datos sociodemográficos

Se recolectará información acerca de la edad de los participantes, sexo, grado de instrucción y carrera que eligieron, tiempo trabajando en el puesto y tiempo trabajando en la empresa.

Escala de Bienestar en el Trabajo (UWES versión 17)

La escala de Engagement de la Universidad de Utrecht (UWES) fue elaborada por Schaufeli y Bakker en el 2003, dicha escala está conformada por tres dominios o dimensiones: vigor, dedicación y absorción. En su versión original, la escala fue construida en lengua holandesa y estaba compuesta por 24 ítems (9 ítems de vigor, 8 ítems de dedicación y 7 ítems de absorción). A pesar de esto, luego de una evaluación psicométrica en dos diferentes muestras de empleados y estudiantes, 7 ítems resultaron inconsistentes y fueron eliminados posteriormente, quedando 17 ítems en total (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006).

En el Perú se realizó un estudio de validez de la prueba UWES para medir el entusiasmo por el trabajo en profesionales de docencia en Lima (Flores, Fernández, Juárez, Merino & Guimet, 2015). El modelo de mejor ajuste fue el de tres factores oblicuos, sin embargo, no se

consideró satisfactorio, por lo que los autores del estudio prosiguieron a mejorar el modelo liberando covariancias de error entre los ítems. Específicamente, los ítems 4 y 5 ($r=.573$, $cov=.303$) de Vigor; 9 y 10 ($r=.571$, $cov=.266$) de Dedicación y 11 y 12 ($r=.467$, $cov=.308$) de Absorción, estos fueron estadísticamente significativos (prueba $t>3.0$, $p<0.01$ y se consideraron de alta magnitud. Luego de aplicar estas modificaciones el modelo mejoró substancialmente. También se halló una elevada correlación interfactorial entre Vigor y Dedicación ($r>.80$), lo que sugería una pobre validez discriminativa entre ambos constructos. Es por esto que los ítems de ambas escalas se construyeron nuevamente en un factor, manteniendo Absorción intacto. La correlación factorial entre ambos factores fue $.67$ ($p<.01$), lo que mostró una elevada asociación entre ellas. Por otro lado, las cargas factoriales de los ítems fueron todas estadísticamente significativas ($t>6.5$), a excepción del ítem 11 (Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa alrededor de mí) y fueron buenos indicadores del constructo pues compartieron más del 50% de su varianza con el factor (Nunnally & Bernstein, 1994). Se resalta que el ítem 11 tuvo correlaciones heterogéneas con los ítems de su propio constructo. Los resultados de ajuste para UWES 15, mostraron que el modelo de tres factores ortogonales fue el de mejor ajuste (Flores, Fernández, Juárez, Merino & Guimet, 2015). Sus valores fueron $\chi^2=293.12$, $gl=90$, $CFI=.824$, $RMSEA=.125$.

Por otro lado, los valores de consistencia interna de la versión de 15 ítems del UWES en Lima, Perú evidencian cargas factoriales positivas, por arriba de $.60$, umbral generalmente aceptado (Nunnally & Bernstein, 1994). En el factor Vigor, $\alpha=4.93$, D.E.= $.85$ y $\omega=0.79$. En el factor Dedicación, $\alpha=5.21$, D.E.= $.73$ y $\omega=0.82$. En el factor Absorción, $\alpha=4.82$, D.E.= $.88$ y $\omega=0.66$ (Flores, Fernández, Juárez, Merino & Guimet, 2015).

Leader Member Exchange Multidimension Questionnaire (LMX versión 12 ítems)

La escala de Leader Member Exchange Multidimension Questionnaire fue creada por Dienesch y Liden (1986) los cuales propusieron que LMX debía ser estudiada como un constructo multidimensional compuesto por contribución, lealtad, y afecto. Estas dimensiones fueron seleccionadas basándose en dos criterios: en investigaciones anteriores se había comprobado que estaban asociadas de cerca de LMX y eran consistentes con mutualidad, un concepto fundamental en la teoría de intercambio social, refiriéndose al intercambio de bienes materiales o no materiales. Dienesch y Liden describieron estas tres dimensiones como elementos que ambas partes en la teoría de LMX pueden intercambiar en su relación.

El siguiente paso en la investigación de Liden y Maslyn en la creación de esta escala fue la de administrar los 31 ítems restantes a una muestra de 302 estudiantes universitarios de pregrado que trabajaban y estudiantes de postgrado representando 3 universidades en dos áreas socio demográficamente diversas de los Estados Unidos. Junto a los ítems de LMX, los participantes respondieron una escala de deseabilidad social (Couch & Keniston, 1960). Tres ítems de LMX que estaba relacionados significativamente con la escala de deseabilidad social fueron eliminados. Después de rotaciones factoriales oblicuas, un análisis factorial exploratorio a los 26 ítems restantes, reveló apoyo a cuatro dimensiones de la escala: afecto, lealtad, contribución y respeto profesional que explicaron el 69.1 % de la varianza. Iteraciones posteriores se realizaron después de la eliminación de elementos cruzados o ítems que eran teóricamente incompatibles con su factor. La solución resultante constaba de 11 ítems que explican el 79.4% de la varianza. El instrumento se compuso por afecto: 3 ítems, lealtad: 3 ítems, contribución: 2 ítems y respeto profesional: 3 ítems.

Los 11 ítems que sobrevivieron la validez de contenido y el análisis factorial exploratoria fueron administrados a una muestra independiente de 183 empleados del sector hospitalidad y también a una muestra de 68 ejecutivos de nivel medio de una organización manufacturera (Liden & Maslyn,). La estructura factorial de cuatro factores fue confirmada a

través de un análisis factorial confirmatorio que dio como resultado buenos índices de ajuste: chi cuadrado (38) = 59.40, CFI= .986 GFI= .960 AGF1= .930, si estos valores son menores a .90 entonces no son buenos modelos para seguir en la elaboración de la estructura de la prueba. Las escalas representativas de las cuatro dimensiones: afecto, lealtad, contribución y respeto profesional fueron construidas, un análisis de fiabilidad interna dio como resultado .90, .74, .57, y .89 respectivamente. Las cuatro dimensiones se correlacionaban de manera esperada a dimensiones representativas de un mismo constructo.

Los resultados del análisis factorial exploratorio y confirmatorio apoyaron firmemente cuatro dimensiones a priori, proporcionando evidencia sólida de validez convergente. A pesar de esto, una "nueva" escala de construcción debe correlacionarse con una medida existente de ese mismo constructo (DeVellis, 1991). Por lo tanto, se esperaba que las dimensiones de la LMX-MDM se correlacionaron significativamente con la medida LMX-7. Esta expectativa se confirmó mediante correlaciones de .71, .71, .55, .70 en afecto, lealtad, contribución, y respeto profesional, respectivamente. Finalmente, el cuestionario está compuesto por ítems de tipo Likert en una escala del 1 (fuertemente en desacuerdo) a 7 (fuertemente de acuerdo).

Procedimiento

Inicialmente se estableció que los instrumentos sean aplicados a tres empresas Limeñas. A pesar de esto, se volvió difícil conseguir los permisos para aplicar las pruebas en empresas privadas. Por lo que la muestra se tomó de alumnos que trabaja de día y estudia de noche en una universidad dentro de la ciudad de Lima. El investigador ingresó a diversas aulas y aplicó las pruebas aleatoriamente, se le comunicó a los participantes que estaban por responder un breve cuestionario. Por razones éticas y la protección de su bienestar y derecho a privacidad, firmaron un consentimiento informado. Se aplicaron de manera presencial, en horas clases. Les tomó un aproximado de 10 minutos responder ambas encuestas en su totalidad.

Resultados

A continuación, se presentarán los resultados de la investigación. Primero, se presentará la tabla de estadísticos descriptivos de las variables estudiadas. Luego, se expondrán las características psicométricas de los instrumentos utilizados en el estudio (validez de constructo y consistencia interna) empezando por la encuesta de bienestar y trabajo UWES, seguido por la encuesta de percepción de intercambio líder miembro (LMX – MDM).

Tabla 1. Estadísticos Descriptivos de las Variables Estudiadas

		Media	DS	Min	Max
Engagement	Actitud positiva hacia el trabajo	4.43	0.82	2.2	6
	Continuidad en el trabajo	4.04	0.86	1.57	6
Percepción de Trabajo positivo líder con el supervisor	Respeto hacia el supervisor	5.22	1.21	1.67	7
	Trabajo positivo con el supervisor	5.11	1.15	1.17	7

La variable engagement tiene dos componentes: actitud positiva hacia el trabajo y continuidad en el trabajo. La media de actitud positiva hacia el trabajo es 4.43, mientras que la desviación estándar es de 0.82. Se puede decir que la mayoría de los participantes posee una actitud positiva en el trabajo y en promedio se desvían 0.82 puntos. La media de continuidad en el trabajo es de 4.04 y se desvían en promedio 0.86 puntos con respecto a la media. En relación con la variable percepción del líder, su primer componente, respeto hacia el supervisor tiene una media de 5.22 y una desviación estándar de 1.21. Significa que la mayoría de los participantes respetan a sus supervisores. El componente de trabajo positivo con el supervisor tiene una media de 5.11 y una desviación estándar de 1.15.

Evidencias de validez y confiabilidad de la Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES)

El análisis de componentes principales con rotación Varimax mostró que el test de Kaiser Meyer Olkin (KMO) de adecuación de la muestra alcanzó un valor de .902 y la prueba de esfericidad de Barlett fue significativa ($X^2 = 1374,694$; $gl=136$; $p<.001$). Los resultados y valores obtenidos indican que es adecuado efectuar un análisis factorial porque hay suficiente tamaño muestra de la matriz de correlaciones (Baró & Alemany, 2000)

Se obtuvieron dos componentes como resultado del análisis. Con auto valores mayores a 1 que explicaron un 48.05% de la varianza total. El primer componente obtuvo un auto valor de 4,997 que explica un 29,39% de la varianza, mientras que el segundo componente alcanza un auto valor de 3,172, explicando un 15,66% de la varianza adicional.

Además del análisis de los auto valores y la varianza explicada por cada componente, se observó el gráfico de sedimentación de Cattell. En este se muestra la presencia de dos componentes, lo que afirma la solución encontrada previamente (Baró & Alemany) (ver Figura 1).

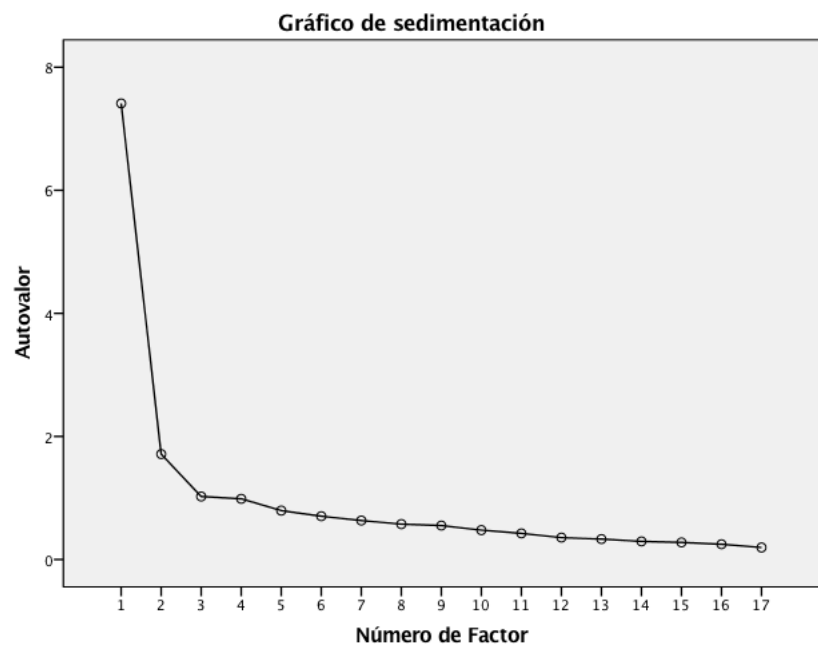


Figura 1: Gráfico de sedimentación de Cattell del análisis de componentes principales de la Encuesta de Bienestar y Trabajo

El primer componente se llama actitud positiva hacia el trabajo y está compuesto por los ítems 1,2,3,4,5,7,8,9,10 y 13; por otro lado el segundo componente es continuidad en el

trabajo y en él se localizan los ítems 6, 11, 12, 14, 15, 16 y 17. También, se calculó la confiabilidad de la encuesta de bienestar y trabajo en el que se halló un coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach de .896 en el Componente 1 y correlaciones que oscilan entre .445 a .796 para este mismo componente. Por otro lado, en el componente 2, el alfa de Cronbach es de .817 y las correlaciones oscilan entre .423 y .651 (ver Tabla 2).

Tabla 2

Cargas Factoriales de la Encuesta de Bienestar y Trabajo UWES en sus dos componentes y correlación total de Elementos Corregida (r) de cada ítem

Ítems	UWES	r
Componente 1: Actitud positiva hacia el trabajo		
UWES 1: En mi trabajo me siento lleno de energía	.67	.66
UWES 2: Mi trabajo está lleno de significado y propósito	.69	.68
UWES 3: El tiempo vuela cuando estoy trabajando	.43	.46
UWES 4: Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	.54	.62
UWES 5: Estoy entusiasmado con mi trabajo	.83	.80
UWES 7: Mi trabajo me inspira	.80	.75
UWES 8: Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	.68	.66
UWES 9: Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	.58	.64
UWES 10: Estoy orgulloso del trabajo que hago	.71	.70
UWES 13: Mi trabajo es retador	.42	.52
Componente 2: Continuidad en el trabajo		
UWES 11: Estoy inmerso en mi trabajo	.47	.57

UWES 12: Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo	.66	.65
UWES 14: Me "dejo llevar" por mi trabajo	.64	.54
UWES 15: Soy muy persistente en mi trabajo	.53	.60
UWES 16: Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo	.78	.64
UWES 17: Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando	.53	.55

Es necesario recalcar que se tomó la decisión de eliminar el ítem 6, ya que presentaba una carga factorial menor a .40 (Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza & Tomás-Marco, 2014).

A raíz del análisis se puede afirmar que la encuesta de bienestar y trabajo UWES reúne los requisitos de validez y confiabilidad en la evaluación del engagement en el trabajo.

Evidencias de validez y confiabilidad en la encuesta de Percepción de Intercambio Líder Miembro (LMX-MDM)

El análisis de componentes principales con rotación Varimax mostró que el test de Kaiser Meyer Olkin (KMO) de adecuación de la muestra alcanzó un valor de .932 y la prueba de esfericidad de Barlett fue significativa ($X^2 = 1622,450$; $gl=66$; $p<.001$). Los resultados y valores obtenidos indican que es adecuado efectuar un análisis factorial porque hay suficiente tamaño muestral de la matriz de correlaciones (Baró & Alemany, 2000)

Se obtuvieron dos componentes como resultado del análisis con auto valores mayores a 1 que explicaron un 71.85 % de la varianza total. El primer componente obtuvo un auto valor de 4,393 que explica un 36.61% de la varianza, mientras que el segundo componente alcanza un auto valor de 4.229, explicando un 35.24 % de la varianza adicional.

Además del análisis de los auto valores y la varianza explicada por cada componente, se observó el gráfico de sedimentación de Cattell. En este se muestra la presencia de un

componente. A pesar de esto se tomó la decisión de utilizar dos componentes en base a las cargas factoriales de la matriz de componente rotado (Baró & Alemany, 2000) (ver Figura 2.)

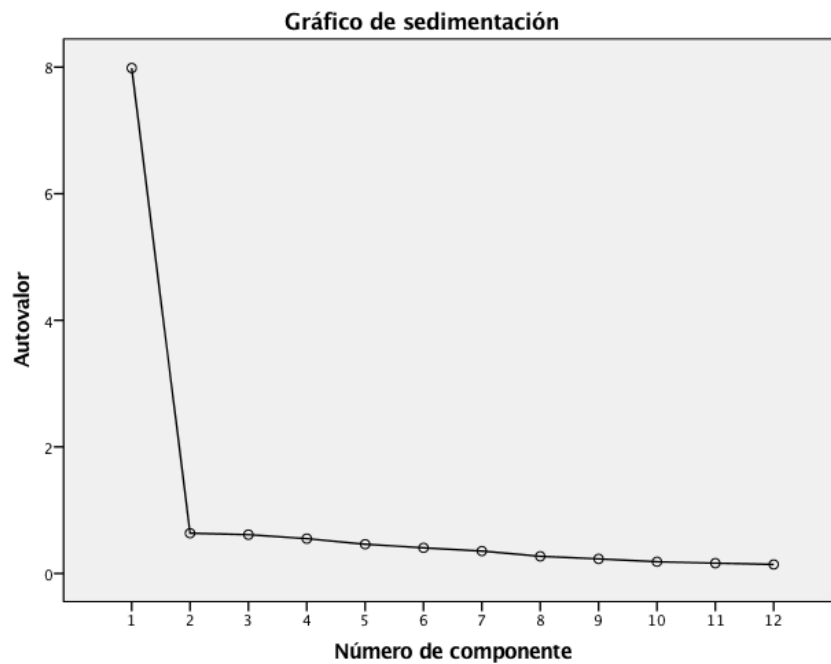


Figura 2: Gráfico de sedimentación de Cattel del análisis de componentes principales de la Encuesta de Percepción de Intercambio Líder Miembro (LMX-MDM)

El primer componente se llama respeto al supervisor y está compuesto por ítems 4, 5, 8, 9, 10, y 12 mientras que el segundo componente se llama trabajo positivo con el supervisor y está compuesto por los ítems 1,2,3,6,7 y 11. Se calculó la confiabilidad de la encuesta de percepción de intercambio líder miembro en el que se halló un coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach de .925 en el Componente 1 y correlaciones que oscilan entre .713 a .845 para este mismo componente. Por otro lado, en el componente 2, el alfa de Cronbach es de .913 y las correlaciones oscilan entre .727 y .792 (ver Tabla 3).

Tabla 3

Cargas Factoriales de la Encuesta de Percepción de Intercambio Líder Miembro LMX en sus dos componentes y correlación total de Elementos Corregida (r) de cada ítem

Ítems	LMX	<i>r</i>
Componente 1: Respeto al supervisor como persona		
LMX 4: Admiro el conocimiento que tiene mi supervisor en lo que respecta a su trabajo	.81	.80
LMX 5: Mi supervisor es el tipo de persona que me gustaría tener como amigo	.72	.82
LMX 8: Respeto el conocimiento y las competencias laborales que posee mi supervisor	.71	.71
LMX 9: Es divertido trabajar con mi supervisor	.79	.85
LMX 10: Si yo cometiera un error involuntario, mi supervisor me defendería frente a otras personas de la organización	.65	.77
LMX 12: Admiro las habilidades profesionales de mi supervisor	.76	.76
Componente 2: Trabajo positivo con el supervisor		
LMX 1: Me agrada mucho mi supervisor como persona	.70	.79
LMX 2: Mi supervisor defiende mis acciones ante un superior, incluso sin conocer los detalles del asunto en cuestión	.75	.76
LMX 3: Con gusto realizo trabajos para mi supervisor que van más allá de las tareas que se presentan en mi descripción de cargo	.77	.73
LMX 6: Mi supervisor me defendería si yo estuviera siendo criticado por otros	.68	.77
LMX 7: Estoy dispuesto a hacer esfuerzos extras, que van más allá de los requeridos, para que mi supervisor pueda alcanzar sus metas laborales	.76	.76
LMX 11: No me afecta trabajar arduamente para mi supervisor	.64	.73

Se puede afirmar que, en base a los sujetos encuestados, la encuesta de percepción de intercambio líder miembro reúne los requisitos de validez y confiabilidad para evaluar la percepción de los subordinados a su líder.

Antes de realizar el análisis de correlaciones, se llevaron a cabo los análisis estadísticos para comprobar la normalidad de las distintas variables estudiadas. Se aplicó la prueba de Kolmogorov Smirnov para una muestra, a partir de este análisis, se determinó que la muestra no está distribuida normalmente y no es paramétrica. Específicamente, los estadísticos de prueba y la significancia para las variables sociodemográfica fueron, para edad ($D= .115$, $p<.000$), grado de instrucción ($D=.494$, $p<.000$), puesto en la empresa ($D= .281$, $p<.000$) y años en la empresa ($D= .222$, $p<.000$). Asimismo, para las variables de sociodemográficas, fueron, para actitud positiva en el trabajo ($D= .077$, $p<.000$), continuidad en el trabajo ($D=.053$, $p>.000$), respeto hacia el supervisor ($D= .103$, $p<.000$) y para trabajo positivo con el superior ($D= .101$, $p<.000$). En base a estos resultados se utilizó el coeficiente de correlación Spearman para encontrar la relación entre las distintas variables estudiadas (ver Tabla 4).

Tabla 4

Análisis estadísticos de las variables estudiadas

VARIABLES	ESTADÍSTICO DE PRUEBA	SIG. ASINTÓTICA (BILATERAL)
Edad	.115	.000
Grado de instrucción	.494	.000
Años en la empresa	.222	.000
Puesto en la empresa	.281	.000
Actitud positiva hacia el trabajo	.077	.020
Continuidad en el trabajo	.053	.200
Respeto hacia el supervisor	.103	.000
Trabajo positivo con el supervisor	.101	.000

A continuación se expondrán las relaciones encontradas entre las distintas variables estudiadas. En el caso de edad, se relaciona significativamente y de manera directa con puesto en la empresa (Rho= .497), años en la empresa (Rho= .730) y actitud positiva en el trabajo (Rho= .248). En el caso de grado de instrucción, solamente se relaciona significativamente y de manera directa con puesto en la empresa (Rho= .284). Asimismo, la variable puesto en la empresa se relaciona significativamente con años en la empresa (Rho= .540), actitud positiva en el trabajo (Rho= .285) y continuidad en el trabajo (Rho= .222). La variable años en la empresa se relaciona significativamente y de manera directa con actitud positiva en el trabajo (Rho= .202). En relación a las variables propuestas para esta investigación, actitud positiva hacia el trabajo se relaciona significativamente y de manera directa con continuidad en el trabajo (Rho= .658), respeto hacia el supervisor (Rho= .328) y trabajo positivo con el supervisor (Rho= .375). Mientras tanto, continuidad en el trabajo se relaciona significativamente y de manera positiva con respeto hacia el supervisor (Rho= .285) y trabajo positivo con el supervisor (Rho= .291). Finalmente, respeto hacia el supervisor se relaciona significativamente con trabajo positivo con el supervisor (Rho= .872) (ver Tabla 5).

Tabla 5.

Coefficientes de correlación de las variables estudiadas

Variablen	ED	GI	PE	AE	AT	CT	RS	TS
Edad (ED)	1,000							
Grado de instrucción (GI)	,126	1,000						
Puesto en la empresa (PE)	,497***	,284***	1,000					
Años en la empresa (AE)	,730***	,067	,540***	1,000				
Actitud positiva hacia el trabajo (AT)	,248***	,070	,285***	,202***	1,000			
Continuidad en el trabajo (CT)	,168*	,032	,222***	,168*	,658***	1,000		
Respeto hacia el supervisor (RS)	-,012	,106	,037	-,008	,328***	,285***	1,000	
Trabajo positivo con el supervisor (TS)	,027	,148*	,102	,023	,375***	,291***	,872***	1,000

Discusión

El objetivo de esta investigación fue explorar de qué manera el engagement del colaborador se ve influido por la percepción del líder. Para lograrlo, se implementaron dos escalas: La escala de Engagement de la Universidad de Utrecht (UWES) fue elaborada por Schaufeli y Bakker en el 2003, dicha escala está conformada por tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción y la escala Leader Member Exchange Multidimension Questionnaire, creada por Dienesch y Liden (1986), ellos propusieron un constructo multidimensional compuesto por contribución, lealtad, y afecto para medir la percepción del líder. Se lograron aplicar 162 encuestas a empleados limeños.

Fundamentalmente se encontró que ambas variables estudiadas se relacionan de manera positiva. Los componentes de engagement: actitud positiva hacia el trabajo y continuidad en el trabajo se relacionan positivamente con los dos componentes de la percepción del colaborador sobre su líder: respeto hacia el supervisor y trabajo positivo con el supervisor.

A medida que el colaborador perciba a su líder de manera respetuosa estará más dispuesto a realizar su trabajo. Las relaciones de confianza con el líder sientan las bases para una mejor actitud frente al trabajo. Las relaciones de respeto se forman a medida que el líder esté al servicio de su equipo, comunicándose con cada integrante y reconociendo el trabajo bien hecho (Maxwell, 2000). También es importante mencionar que la percepción del colaborador hacia su líder se va formando a medida que el líder demuestra que es capaz de corregir conductas no deseadas de manera adecuada y sin perder el control. De esta manera, el líder se gana el respeto del colaborador. Existe evidencia empírica que muestra sólidas relaciones entre la percepción del supervisor como un líder transformador y la confianza en sus decisiones. Dirks y Ferrin (2002) encontraron una correlación fuerte entre la confianza en el supervisor y el liderazgo transformacional (Dirks & Ferrin, 2002).

El trabajo positivo con el supervisor se relaciona de manera positiva con la actitud positiva hacia el trabajo. Un colaborador trabajará positivamente con el supervisor a medida que este domine el procedimiento, estándares de calidad y aspectos técnicos de su trabajo, pero además deberá poseer las habilidades blandas necesarias para dirigir a un equipo hacia el logro de sus objetivos. Según Davis y Newstrom (2001), el comportamiento, compromiso con las acciones del equipo y percepción de los empleados acerca de su entorno son determinados por las actitudes hacia el trabajo.

Es importante para el colaborador sentir que cuenta en su líder con el apoyo emocional necesario para enfrentar sus retos. Esto hará que el colaborador se sienta más empoderado para cumplir sus metas. Por su parte, el trabajo en equipo genera una actitud positiva hacia el trabajo. La amabilidad y cordialidad por parte de supervisor y colaborador sentará las bases para un trabajo más positivo y una actitud colaborativa. Con respecto a los conflictos en el trabajo, estos son inevitables, pero se pueden practicar métodos para enfrentarlos de manera asertiva calmada, para no actuar por impulso y proteger una relación positiva.

Dentro del marco de respeto hacia el supervisor, tres elementos importantes que mencionar son la sinceridad, el cumplimiento y los límites (Vargas, 2017). Es probable que el respeto hacia el supervisor se vincule positivamente con la continuidad en el trabajo por que el colaborador se sentirá más a gusto en su trabajo y con mayor voluntad de quedarse en este a medida que admire y tenga una relación de respeto con su supervisor. Estos asegurarán una mayor permanencia en el trabajo. Cada vez se hace más importante la implementación de campañas laborales que promuevan relaciones de respeto, específicamente dirigidas a prevenir el bullying laboral. Una mayor permanencia en el trabajo depende de un trato equitativo entre supervisor y colaborador.

Es responsabilidad del líder generar un buen ambiente de trabajo. El tiempo de permanencia en la empresa y el compromiso con el trabajo se verá afectado si el colaborador no está tranquilo en la oficina. El supervisor también debe transmitir las metas a corto y largo plazo para que los colaboradores se sientan más involucrados y tengan interés en los proyectos del equipo.

Existen corrientes investigativas focalizadas en la percepción del colaborador sobre su líder. Tanto los líderes como los subordinados poseen una guía o estereotipos sobre las conductas esperadas de una persona para que pueda ser considerada líder (Wofford, Godwin & Wittington, 1998). Entonces, los colaboradores formarán una idea sobre como debe actuar su líder idealmente.

Los estudios de Tripiana y Llorens (2015) apoyan el resultado obtenido en esta investigación. En su estudio el liderazgo se relacionó de forma positiva y significativa con la autoeficacia y a su vez se relacionó de forma positiva y significativa con el engagement (Tripiana & Llorens, 2015). Otras investigaciones que encontraron relaciones positivas entre el liderazgo y el engagement son las de Nielsen y Munir, 2009; Nielsen et al. 2009; Salanova, Llorens et al. 2012; Torrente et al., 2012 & Turner et al., 2002.

Investigaciones previas como la de Ramírez y Domínguez (2014) señalan que los trabajadores comprometidos perciben que la alta dirección los apoya y estimula a alcanzar un trabajo en equipo y apoyarse entre sí, permitiéndoles cierto grado de autonomía y auto organización. Además, indican que el reconocimiento de las labores de los empleados por parte de su líder es importante para retroalimentar engagement. Esta percepción positiva del líder parecería hacer que los empleados estén más enganchados en su trabajo (Ramírez & Domínguez, 2014).

Antes de iniciar la investigación se estableció que la relación entre las dos variables iba a ser directa y positiva. Se planteó como hipótesis que a medida que haya una percepción positiva del líder, como alguien capaz de escuchar, facilitador de participación, humilde, íntegro entonces los empleados se sentirán más enganchados con la organización y velarán por sus objetivos. En una investigación realizada por Bakker y Demerouti en el 2007, se encontró que el trabajo de los líderes hace posible la implicación de los trabajadores con su rol y ello genera el enganche de estos con la organización. También, la retroalimentación sobre el rendimiento, la autonomía o las oportunidades de aprendizaje se asocian positivamente al engagement (Bakker & Demerouti, 2007).

Según los resultados de la presente investigación, se confirmó lo propuesto en la hipótesis. La actitud positiva hacia el trabajo se relaciona significativamente y de manera directa con continuidad en el trabajo, respeto hacia el supervisor y trabajo positivo con el supervisor. Mientras tanto, continuidad en el trabajo se relaciona significativamente y de manera positiva con respeto hacia el supervisor y trabajo positivo con el supervisor.

Se encontró una relación directa entre la actitud positiva hacia el trabajo y el trabajo positivo con el supervisor. Los colaboradores trabajarán con sentimientos positivos de permanencia, respeto y reciprocidad al ver que el líder trabaja junto a ellos (Sánchez de Armas, 2007). Si el supervisor se limita a ordenar, mandar, decidir, decir lo que deben hacer, imponer

criterios, controlar y supervisar todas las tareas, entonces el trabajo será descoordinado, poco eficiente, con poca comunicación y perjudicará la actitud de los empleados y el cumplimiento de los objetivos (Tostón, 2014). Es importante mencionar que una actitud positiva hacia el trabajo hace que el empleado se sienta más feliz, reduce su estrés, aumenta su salud y sus relaciones serán más cercanas. Mientras tanto, aumentará su productividad y eficacia con respecto a alcanzar los objetivos organizacionales (Ayuso, 2013).

Tener una actitud positiva en el trabajo aumenta la motivación de logro, así como la motivación intrínseca de los empleados, de esta manera ven los problemas como retos capaces de ser resueltos y esto empodera a los empleados a permanecer en el trabajo (Sorenson, 2013). Esto también se ve reflejado en el estudio realizado por Swinscoe (2013), él concluye que la permanencia de los empleados depende de iniciativas laborales y una visión positiva del trabajo. De esta manera, los líderes deben funcionar como inspiración y ejemplo para los colaboradores (Castro, 2014). Según Flores, Abrau y Badii (2008) retener el talento en una organización trae consecuencias positivas, estas son una mayor eficiencia en el proceso de adaptación, menor cantidad de errores en el proceso de producción, una reducción en el costo de producción, reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento.

Además, similarmente a los resultados encontrados, en una investigación realizada por Gómez en el 2008, se determinó que las personas que respetan a sus supervisores lo hacen porque trabajan en un ambiente que les permite expresarse plenamente, tener una voz propia y ser escuchados (Gómez, 2008). Ayuso en el año 2013 encontró que si el líder facilita la comunicación de los miembros de equipo, los motiva a que se esfuercen, proporciona trabajo en equipo y permite que mantengan su independencia, se incrementaría el engagement en la organización (Ayuso, 2013). Si el empleado siente respeto hacia su supervisor, entonces se sentirá más comprometido con su trabajo. Esto trae consecuencias positivas en torno a las relaciones laborales en la empresa, ya que relaciones positivas aumentan el índice de clima en

equipos, lo que genera una comunicación más transparente (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011). Al tener una mejor comunicación, se crean vínculos de mayor confianza en los equipos de trabajo, las situaciones estresantes y los retos se podrán sobrellevar con más eficiencia al dividir las responsabilidades equitativamente, estando enfocado en el trabajo de uno mismo.

En esta investigación se encontró una relación directa entre el trabajo positivo con el supervisor y la actitud positiva hacia el trabajo. La teoría apoya este resultado, según lo planteado por López (2013), la actitud hacia el trabajo depende en gran medida de un supervisor positivo y eficaz que esté al servicio de su equipo, observando y comunicándose con cada integrante, ya sea para reconocerlo por el trabajo bien hecho o corrigiendo oportunamente lo inadecuado. En una investigación realizada por Forero (2014), se evidenció que generar relaciones cercanas entre jefe y trabajador es uno de los principales influyentes en el rendimiento de los equipos de trabajo. Esto trae grandes implicancias, un líder que no sabe conectarse con sus empleados está destinado a que sus equipos fracasen porque su actitud hacia el trabajo va a ser negativa. Similarmente, el líder generará un clima laboral saludable y una actitud generadora de recursos para alcanzar las metas propuestas.

La aparición de nuevas generaciones ha traído consigo retos en la relación que los jóvenes sostienen con sus jefes. Cada vez son más las empresas que optan por estructuras horizontales, abriendo canales de comunicación y colaboración entre distintos niveles organizacionales. Esto ha generado una mayor reciprocidad entre niveles jerárquicos y hace que los jóvenes, que ocupan la mayor proporción del mercado laboral, se sientan más comprometidos con sus trabajos de equipo (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011). Pero también trae consigo nuevos retos para los jefes, que deben asumir estas nuevas necesidades de pertenencia, colaboración e intentar darle un sentido mayor al de la remuneración monetaria, al trabajo de sus subordinados (Gómez, 2008).

Kaur y Sandhu (2010) encontraron que los empleados de mayor edad y que han laborado durante más tiempo para una empresa en particular, tienen un mayor compromiso con esta. Esto se debe a que velan por su seguridad económica, están menos dispuestos a cambiar de trabajo por las bajas probabilidades de reinserción laboral. La movilidad laboral de los menores trae como consecuencia mayores costos para las organizaciones, se presenta como un gran reto planificar programas de retención del talento juvenil (Natarajan & Nagar, 2011).

Con respecto a la antigüedad en la organización, se recalca que los empleados pasan por distintas fases de desarrollo en una organización y conforme maduran en esta, su compromiso incrementa (Natarajan & Nagar, 2011). Por su lado, Kaur y Sandhu (2010) precisan que los empleados más antiguos ven sus años de servicio a la empresa como una inversión de tiempo, y en consecuencia desarrollan una barrera psicológica que les hace más difícil cambiar de empleo; por otra parte, también desarrollan un apego afectivo hacia la organización. En contraste, los trabajadores de menor antigüedad perciben mayores oportunidades laborales disponibles, lo cual puede derivar a una falta de compromiso hacia la empresa (Kaur & Sandhu, 2010).

La teoría apunta que la etapa profesional en que se encuentran los trabajadores influye en sus necesidades, actitudes y conductas laborales. En las primeras etapas profesionales los empleados se preocupan más por las características del puesto: variedad de tareas o responsabilidades en su ejecución (Slocum y Cron, 1995). Esto predispone a que el colaborador experimente una actitud de bajo involucramiento hacia la dirección de la empresa, así como bajo interés hacia el propósito en común y alta concentración en sus propias responsabilidades. En la etapa de adultez mayor las personas con mayor experiencia y jerarquía en la organización; se interesan por el análisis o el desarrollo de las políticas de objetivos de la empresa y sus opiniones sobre los procesos de producción, optando por una actitud de involucramiento mayor hacia la empresa y su estrategia (Gil, Ruiz y Ruiz, 1997). Para que los jóvenes opten por

involucrarse más en las empresas, los líderes de recursos humanos deben crear políticas de reconocimiento de los trabajadores, así como también valorar la participación de los jóvenes en las decisiones estratégicas de la empresa, así se comprometerán más con la organización y su relación con los líderes se afianzará.

El valor social de esta investigación, probablemente el más importante, es que los líderes de las organizaciones van a obtener información valiosa acerca de la percepción de sus colaboradores, y podrán modificar procesos internos, ya sea de comunicación o delegación de tareas, para mejorar la relación con sus equipos. Por otra parte, el valor práctico está en que a partir de esta investigación, los equipos de trabajo en las organizaciones van a poder mejorar sus procesos de comunicación, especialmente la del líder hacia sus colaboradores. Esto generará mayor compromiso y que se reduzca el índice de rotación. Consecuentemente, habrá una mayor productividad e involucramiento en las organizaciones. El valor teórico radica en la importancia de comprobar que existe una relación entre el liderazgo de los jefes y el engagement de los colaboradores como base para futuras investigaciones que profundicen en esta relación.

En lo que corresponde a las limitaciones de la investigación, la primera en resaltar es no haber recolectado más información en la ficha de datos de los participantes. Esto limitó el alcance del posterior análisis de resultados. Por otra parte, la cantidad de encuestados pudo ser mayor para encontrar relaciones más fuertes entre los datos y que la muestra sea representativa de la población. Naturalmente, al aplicar una encuesta se supone que los encuestados están respondiendo con la verdad, pero siempre existe la posibilidad de que los participantes no sean sinceros con sus respuestas, y que respondan lo que se espera de ellos, incluso cuando es anónima. Finalmente, el acceso a organizaciones se hizo difícil, conseguir la aprobación necesaria para aplicar un cuestionario fue un trámite mayor que el investigador no se esperó.

Felizmente optó por aplicarle los cuestionarios a trabajadores de empresas que estudian por la noche.

Conclusión

Esta investigación tuvo como propósito determinar la relación entre la percepción de la relación líder miembro y el engagement empresarial. Se predijo que mientras la percepción de la relación con el líder sea más positiva, entonces el engagement también se elevará. Se aplicaron instrumentos que permitieron recabar información de la percepción de los empleados acerca de su líder y su nivel de engagement. Los resultados indicaron que los componentes de ambos instrumentos se correlacionan de manera positiva.

La actitud positiva hacia el trabajo se relaciona significativamente y de manera directa con continuidad en el trabajo, respeto hacia el supervisor y trabajo positivo con el supervisor. Mientras tanto, continuidad en el trabajo se relaciona significativamente y de manera positiva con respeto hacia el supervisor y trabajo positivo con el supervisor.

En el futuro se recomienda obtener mayores datos de los participantes de la encuesta, para poder hacer correlaciones descriptivas más profundas. Esto ha podido agilizar el tiempo en resolver la encuesta y además aumentar la predisposición de los empleados para resolverla. En una siguiente oportunidad se podrían implementar preguntar abiertas en las encuestas ya recolectar información cualitativa acerca de la percepción de los miembros de equipos.

Referencias

Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Granica.

Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman J.A., Macey, W. H. & Saks, A.M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2 (1)

- Alfaro, S.R., Leyton, G.S., Meza, S.A., & Sáenz, T. I. (2012). Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Centrum: Centro de Negocios
- Ayuso, B. F. (2013) El Liderazgo en la empresa. Grado en Administración y Dirección de Empresas. Escuela de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria. Universidad de Valladolid.
- Baró, J. & Alemany, R. (2000). *Estadística II: Educación Fundación*. Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress: An international Journal of Work, Health & Organizations*, 22 3.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement”. *Career Development International*, 13, 209-203
- Bakker, A. B., (2013). “La Teoría de las demandas y los recursos laborales”. *Revista de Psicología de Trabajo y de las Organizaciones. Madrid*, 29, (3), 107 – 115
- Bakker, A., Demerouti, E., Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? *Cienc Trab*, 13, 41, 135-142
- Bedoya, M. L., & Poveda, L.F. (2017). Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? Artículos de Investigación Científica. *Revista Interamericana Psicología Ocupacional, Medellín, Colombia*, 34, (2)
- Bhal, K. T., & Ansari, M. A. (2007). Leader-member Exchange-subordinate outcomes relationship: role of voice and justice. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 20-35
- Castro, A. & Lupano, M. L. (2007). Teorías implícitas de liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de Psicología*, 89, 7-28

- Couch, A., & Keniston, K. (1960). Yeasayers and naysayers: Agreeing response set as a personality variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 60, 151-174
- Cron, W.L., & Slocum, J.W. (1995) Economic dependency on work: a moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Revista de la Academia de Administración*, 24, 543-565
- Ciófalo-Lagos, M.G., Reynoso-Núñez, C., & González-Pérez, M. (2015). La gestión práctica del liderazgo en una empresa de outsourcing. *European Scientific Journal* 11 20
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale Development: Theory and Applications*. Newbury Park. Sage Publications, Inc.
- Dobbs, R., Madgavkar, A., Barton, D., Labaye, E., Manyika, J., Roxburgh, C., Lund, S., Madhav, S. (2012). The world at work: Jobs, pay and skills for 3.5 billion people. *McKinsey Global Institute*.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader- Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, 11, 618-634
- Dirks, K. & Ferrin, D. (2002). Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4)
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology* 90 (4), 659-676
- Erickson, T. J. (2007). *The Changing Workforce*. Publicación independiente.
- Paul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, AG. (2009). Statistical Power Analyses Using G* Power 3: Tests for Correlation and Regression Analysis. *Christian-Albrechts-Universität, Kiel, Germany*.

- Flores, J. C., Fernández, A.M., Juárez, G. A., Merino, S.C., Guimet, C.M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (Engagement): Un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Revista Liberabit*, 21 (2), 195-206
- Flores, R., Baddi, M.H., Abreu, J.L. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena* 3 (1) 65- 99
- Forero, S.R. (2014). Todo es cuestión de actitud. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia.
- García, L.G. (1993). Nuevas relaciones entre trabajo, educación y empleo en la década de los 90. *Revista Iberoamericana de Educación*, 2
- Gawel, Joseph E. (1996). Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs. *Practical Assessment, Research, and Evaluation* Vol. 5, Article 11
- Gil, F. (2014). La verdadera causa de la rotación de personal. *Revista Semana Económica*.
- Gil, I., Ruiz, L. & Ruiz, J. (1997). *La Nueva Dirección de Personas en la empresa*. Madrid. Editorial McGraw Hill Interamericana de España
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Publicaciones del Departamento de Administración*. 57
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, (24) 157-194
- González Rivera, L.F. (2016). *Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica*. Programa de Psicología. *Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud*. Universidad del Rosario. Argentina.
- Hatun, A. (2011). *El futuro del talento*. Buenos Aires: Tema Grupo Editorial
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*.

- México: McGraw Hill.
- Henríquez, L. M., & Jurado, J. V. (2012). La gestión de la innovación en la empresa: evolución de su campo de estudio. *Revista Dimensión Empresarial*, 10, 18-29.
- Imperial, I., Mondelli, A. & Rivera, L. (2016). Gestión del capital humano: El desafío de retener a distintas generaciones. *Revista KPMG*. Recuperado de: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>
- Kaur, K. & Sandhu, H.S. (2010). Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry. *International Journal of Business and Management*, 5, 12.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 655-672
- Liden, R.C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes. *Revista de Psicología Aplicada*, 85, 407-416
- López, M.E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Facultad de Derecho, UAB. Barcelona.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A. & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems; una guía práctica, revisada y actualizada. Universidad de Valencia. *Unidad de Aplicaciones y Desarrollos Psicométricos*. Anales de Psicología (30), 1151-1169
- Lepak D. P., & Snell S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48

- Loli, P.A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Publicaciones Ind. Data*, 10 (2)
- Marcantonio, C. (2017). Concepto y alcance del término engagement. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*. 3 (2)
- Major, D.A., Kozlowski, S.W.J., Chao, G.T. & Gardner, P.D. (1995) A longitudinal investigation of newcomers expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80, 418-431.
- Maxwell, J. (2000). Las 21 cualidades indispensables de un líder. Editorial Caribe.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, research and application.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 64-89
- Mowday, R. T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd. ed.) New York: McGraw Hill
- Palma, S. (1999). Elaboración y Validación de Escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 9(1), 27-34. Recuperado de <http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/diagnostico.php>
- Parra, O.B. & Guilianny, J.G. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Universidad Rafael Belloso Chacín 15 (2)
- Petran, M. (2008). *An exploratory study of executive transformational leadership, wisdom, and emotional intelligence in management process turnaround situations* (Tesis de doctorado). Recuperado de: ...

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974) Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Ramirez, A.C., Dominguez, L.R. (2014) El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Escuela Superior de Comercio y Administración*, (109), 21-30
- Rodríguez, S. M. (2010). Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. *División de información documentación y publicaciones*.
- Maurer, T.J. & Lord, R.G. (1991). An exploration of cognitive demands in group interaction as a moderator of information processing variables in perceptions of leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 21 (10), 821-839
- Navarro, M. D., & Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112-132.
- Nielsen, K. & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self efficacy. *Work & Stress*, 4, 313-329
- Nielsen, K. Yarker, J., Randall, F. & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: a cross-sectorial questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1236-1244
- Rivas, T. L. & Islas-de la Fuente, H. A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional. La nueva gestión organizacional*, 5, 9, 120-127
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza Editorial

- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I.M. (2012). We need a Hero! Towards a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822.
- Sanchez, F.C. (2011). Estrés laboral, satisfacción en el trabajo y bienestar psicológico en trabajadores de una industria cerealera. *Universidad Abierta Interamericana*. Facultad de Psicología y Relaciones Humanas.
- Sánchez de Armas, M. A. (2007) Clima laboral y estrategia de comunicación. *Escenarios y Convergencias*, 1-10
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003) Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual. Utrecht Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92
- Schaufeli W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203
- Schaufeli W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery subject. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1) : 39-46
- Seers, A. & Graen, G.B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 283-306
- Solano, A.C. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX-intercambio líder/seguidor) y satisfacción. *Anuario de Psicología*. Universitat de Barcelona 39 3

- Schatsky, D., Schwartz, J. (2015). Tendencias Globales en Capital Humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo. *Deloitte University Press*
- Smulders, P. G. W. (2006). The measurement of employee engagement. *TNO Special*. 8-12.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new Look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Sorenson, S. (2013). Engaging Employees After the Honeymoon Period.
- Spontón, C., Medrano, L., Maffei, L., Spontón, M. y Castellano, E. (2012) Validación del Cuestionario de Engagement Uwes a la población de trabajadores de Córdoba. *Revista Liberabit*, 18 (2), 147-154.
- Swinscoe, A. (2013). Sustaining Business Successfully through Employee Engagement.
- Tapia, R. A. P. (2014). *Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas* (Tesis de licenciatura).
- Tostón, M.J. (2014). Conductas de liderazgo y satisfacción laboral. Facultad de Ciencias del Trabajo, Universidad de León.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. y Schaufeli, W.B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 106-112
- Turner, N., Barling, J. y Zacharatos, A. (2002). Positive Psychology at work. En C. Snyder, y J. Shane (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 715-728). New York: Oxford Univerity Press.
- Tripiana, J. y Llorens, S. (2015). Fomentando empleados *engaged*: el rol del líder y de la autoeficacia. *Anales de Psicología*, 31, 2. Universidad de Murcia. España.
- Ulrich, D. (2012). *HR from the outside in: The next era of human resources transformation*. Nueva York: McGraw-Hill.

- Vargas, Masías R.P. (2019). Rotación laboral en el Perú: ¿qué hacer para disminuirla? *Conexión ESAN Apuntes Empresariales*. Universidad ESAN. Recuperado de: www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/rotacion-laboral-en-el-peru-que-hacer-para-disminuirla/
- Vargas, M. (2017). 8 formas de ganar el respeto de tu jefe. *Revista Occ Mundial*. México. Recuperado de: www.occ.com.mx/blog/8-formas-de-ganar-el-respeto-de-tu-jefe/
- Villanueva, J.D. & Fernandez B. W. (2015). Los millenials peruanos: Características y proyecciones de vida. *Gestión en el Tercer Milenio. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 18 (2)
- Walker, M. J. (2011). *Trust Factor and the Leader-Member Exchange Relationship in Diverse Organizations: A quantitative study*. (Tesis de doctorado). Recuperado de:
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111
- Wofford, J.C., Goodwin, V.L., & Whittington, J.L. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *The Leadership Quarterly*, 9 (1), 55-84
- Zhu, W., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Sage Journals*, 34, 5

Anexos

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación se encuentra siendo conducida por André Aragonés Miró Quesada, estudiante de la carrera de Psicología de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). El objetivo del estudio es poder determinar si existe una relación entre la Percepción de liderazgo en el Intercambio Líder Miembro y el Compromiso Organizacional.

Si usted acepta participar en el presente estudio, se le solicitará resolver dos breves cuestionarios, los cuales cuentan con una duración de aproximadamente 15 minutos. La información que usted brinde se mantendrá en absoluta confidencialidad y sólo será utilizado para fines de investigación.

Su participación es voluntaria, por lo cual usted puede acceder a participar y retirarse en el momento que crea oportuno. Las respuestas brindadas serán codificadas usando únicamente su número de identificación, por ello, en todo momento se protege su anonimato. Es importante mencionar, que el investigador no se compromete a entregar resultados individuales del estudio.

En caso tenga alguna duda sobre los puntos anteriormente mencionados, siéntase en la libertad de poder efectuar preguntas en cualquier momento de su participación. Asimismo, si alguna de las preguntas del cuestionario le pareciera incomoda tiene el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderla, de lo contrario se le agradece de antemano responder todas las preguntas y hacerlo con la mayor sinceridad posible.

En caso de tener alguna duda sobre su participación o sobre el estudio, puede contactarse con el autor al siguiente correo electrónico: aamq93@gmail.com

Yo _____ con DNI _____ he sido informado (a) del estudio de investigación del alumno André Aragonés Miró Quesada y he decidido voluntariamente participar.

Firma del investigador

Firma del participante

FICHA DE DATOS

1. Sexo:

Masculino () Femenino ()

2. Edad: _____

3. Grado de instrucción: _____

Secundaria () Universitario () Maestría ()

4. Puesto en la empresa:

Practicante () Analista () Jefe () Gerente () Director ()

5. Años de experiencia en la empresa: _____

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

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

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi Siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía
 2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito
 2. _____ 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 períodos 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, continuo trabajando
-
-

Encuesta de Percepción de Intercambio Líder Miembro (LMX - MDM) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo con respecto a su jefe. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si está totalmente en desacuerdo escriba 1, si está totalmente de acuerdo, escriba 7.

totalmente desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	totalmente de acuerdo

1. _____ Respeto el conocimiento y competencia de mi jefe en su trabajo
2. _____ Mi jefe me defendería ante otros si es que cometo un error honesto
2. _____ Mi jefe es el tipo de persona que uno quisiera tener como amigo
4. _____ No me afecta esforzarme al máximo en el trabajo, si lo hago por mi jefe
5. _____ Mi jefe me defendería si ve que otros me están atacando
6. _____ Me gusta mucho mi jefe como persona
7. _____ Doy un esfuerzo extra para mi jefe, más allá de lo que se me pide
8. _____ Admiro las habilidades profesionales de mi jefe
9. _____ Mi jefe defiende mis acciones laborales ante un superior, incluso si no sabe completamente el problema en cuestión
10. _____ Es divertido trabajar con mi jefe
11. _____ Estoy dispuesto a emplear un esfuerzo extra, más allá de los que se me pide, para llegar a los objetivos de trabajo de mi jefe
12. _____ Me impresiona el conocimiento de mi jefe sobre su trabajo

