REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias y Tecnologías Sociales y Humanidades

Escuela Profesional de Psicología

"LIDERAZGO SITUACIONAL Y ENGAGEMENT EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE AREQUIPA 2020"

Tesis presentada por el Bachiller:

Vargas Machuca Falcón Jesús Alonso

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Psicología

Asesor:

Dr. Guzmán Gamero, Raúl

Arequipa – Perú

2020

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

PSICOLOGIA

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 05 de Octubre del 2020

Dictamen: 001544-C-EPSIC-2020

Visto el borrador de tesis del expediente 001544, presentado por:

2014204071 - VARGAS MACHUCA FALCON JESUS ALONSO

Titulado:

LIDERAZGO SITUACIONAL Y ENGAGEMENT EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL AREQUIPA

Nuestro dictamen es:

APROBADO

1785 - GUZMAN GAMERO RUFINO RAUL
LIZANDRO DICTAMINADOR

7615 - CHIRINOS CASTILLO JOL MILTON
DICTAMINADOR

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Resumen

El presente estudio tiene por objetivo estudiar el liderazgo situacional según el modelo de Hersey y Blanchard (1988) y la teoría del Engagement, propuesta por Salanova & Schaufeli (2000) dado en una empresa industrial de elaboración de PVC de Arequipa, realizado bajo un diseño de tipo correlacional, siendo la población de 92 colaboradores, donde la muestra que se analizó es de 70 colaboradores de la mencionada organización teniendo en cuenta la característica de los colaboradores como es la Gerencia. Estos colaboradores fueron seleccionados por disponibilidad y conveniencia a quienes se les aplicó el cuestionario LEAD para la evaluación de Liderazgo situacional y el cuestionario UWES (Utretch Work Engagement Scale) para el estudio del Engagement. Teniendo como hipótesis que existe una correlación significativa entre el liderazgo situacional y el engagement de la empresa industrial.

Palabras clave: liderazgo situacional, engagement, estilos del liderazgo, efectividad del liderazgo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Abstract

The present study aims to study situational leadership according to the Hersey and Blanchard (1988) model and the Engagement theory, proposed by Salanova & Schaufeli (2000) given in an industrial PVC manufacturing company in Arequipa, carried out under a design of a correlational type, the population being 92 employees, where the sample that was analyzed is 70 employees of the aforementioned organization, taking into account the characteristics of the employees such as Management. These collaborators were selected for availability and convenience to whom the LEAD questionnaire for the evaluation of situational leadership and the UWES questionnaire (Utretch Work Engagement Scale) for the study of engagement was applied. Assuming that there is a significant correlation between situational leadership and engagement in the industrial company.

Keywords: situational leadership, engagement, leadership styles, leadership effectiveness.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Índice

Resumen	III
Abstract	IV
Capítulo I	1
Introducción	2
Problema	4
Variables	4
Objetivos	4
Antecedentes teórico-investigativos	6
Hipótesis	21
Capítulo II	22
Tipo y Diseño de Investigación	23
Técnicas e instrumentos	23
Población y Muestra	25
Estrategia de recolección de datos	25
Criterios de procesamiento de información	26
Capítulo III	28
Resultados	29
Discusión	38
Conclusiones	40
Recomendaciones	42
Referencias	43
Anexos	47

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalizacion de Variables 22

Tabla 2. Análisis de Normalidad Kolmogrov Smirnov y Shapiro Wilk 30

Tabla 3. Estilos predominantes de liderazgo situacional en los colaboradores de empresa industrial 31

Tabla 4. Grado de efectividad del liderazgo situacional en los colaboradores de empresa industrial 32

Tabla 5. Engagement en los colaboradores de la empresa industrial 33

Tabla 6. Correlación de Pearson entre liderazgo situacional y engagement *28*

Tabla 7. Correlación de Pearson entre efectividad del liderazgo y engagement en la empresa industrial *29*

Tabla 8. Comparación ANOVA de un factor entre liderazgo situacional y área 36

Tabla 9. Comparación ANOVA de un factor del engagement y el área en la empresa industrial *31*

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO 1
MARCO TEÓRICO

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Introducción

La competitividad hoy en día muestra muchos factores deficientes dentro de las organizaciones, tal es así como el liderazgo, clima, riesgos psicosociales y demás, estos muestran la fragilidad de los modelos organizacionales y en ocasiones por los estándares de crecimiento de las organizaciones, pues además, la actividad humana muestra rasgos de arraigo, compromiso, felicidad y vigorosidad dentro del trabajo, siendo estas igualmente interesantes dentro de las organizaciones.

En el trabajo existe un creciente interés en el área de talento humano y gestión de personas es así que, a través de los finales del último siglo, se han desarrollado un sinfín de teorías respecto a diferentes constructos y uno de estos es el liderazgo. Desde los primeros modelos de análisis del liderazgo hasta las diferentes posturas actuales donde se ven diferencias sobre la realidad de un liderazgo efectivo y adecuado.

La propia muestra de poder de un líder a través de seguidores, mas no de subordinados, característica del líder es hacia el deber y la empatía, la cual son parte de los procesos que un líder debe mostrar hacia los demás.

Es a finales de los noventas, se enfoca un modelo llamado Liderazgo situacional cuyos autores Hersey, Blanchard & Johnson (1998) muestran que los lideres tienen la capacidad para adaptarse eficazmente a las condiciones cambiantes del entorno laboral, siendo determinado por el grado de madurez de los seguidores.

También se describe a través de las personas sobre las señales de compromiso o engagement en las organizaciones mostrando vigorosidad y absorción en las labores que desempeñan. Es también interesante que dichos comportamientos en el trabajo puedan tener algún tipo de relación o vínculo con el liderazgo. Dentro de la patología laboral, existe investigaciones

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

sobre la importancia de lo que hoy llamamos Síndrome de Burnout, pues es un estado mental con persistencia alta, negativa el cual se ve relacionado a los estudios, trabajo etc. Es caracterizado principalmente por el agotamiento emocional, un sentido reducido de competencia, desmotivación y ciertas actitudes disfuncionales y/o irritables. (Schaufeli & Enzmann, 1998). Al contrario del Síndrome de Burnout está el Engagement. Siendo este último un estado mental positivo, caracterizado principalmente por la sensación de bienestar relacionado al trabajo, estudios, etc. Donde el vigor, la absorción en la tarea y dedicación (alta implicancia) son particularidades de este constructo. (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002).

Mediante la presente investigación se desea determinar que diferentes estilos de liderazgo que se ejercen en las organizaciones están relacionadas a las dimensiones del engagement en la organización.

Por lo mencionado, en caso de demostrarse la relación esperada, esta permitirá orientar al desarrollo del liderazgo y el engagement, siendo una radiografia de las características de cada organización y su análisis para posterior intervención.

.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Problema de investigación

¿Qué relación existe entre el liderazgo situacional y el engagement en colaboradores de una empresa industrial de Arequipa?

Variables

El sistema de variables se muestra de la siguiente manera:

Variable 1: Liderazgo Situacional.

El liderazgo situacional es el potencial del líder para la adaptación del estilo de liderazgo según el grado de madurez de los seguidores, dado este por la capacidad y la motivación de los mencionados. Existen cuatro tipos de estilos de liderazgo situacional: decir, convencer, participar y delegar. (Hersey, Blanchard, 1974)

Variable 2: Engagement

"El engagement un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por Vigor, dedicación y absorción. Este se refiere a un estado afectivo cognitivo persistente que no está centrado en un objeto o situación particular" (Schaufeli, Salanova,Gonzalez-Roma y Bakker, 2002)

Objetivo principal

Determinar la correlación entre el liderazgo situacional y el engagement en una empresa industrial de Arequipa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Objetivos específicos

1) Determinar el estilo de liderazgo situacional predominante de los colaboradores en la empresa industrial de Arequipa.
2) Determinar los niveles de engagement de los colaboradores en la empresa industrial de Arequipa.
3) Comparar las dimensiones de liderazgo situacional y engagement de los colaboradores de una empresa industrial de Arequipa.
4) Determinar una relación entre los estilos de liderazgo situacional y las dimensiones del engagement.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Antecedentes teóricos

Liderazgo situacional

En el estudio del Liderazgo situacional se inició con diferentes postulados desde décadas pasadas, donde hoy se ve una nueva revisión del Liderazgo. Esto se conceptualizó como una posición de atribución externa en la que los demás disponen de "líder" a alguien de manera implícita dado por la confianza y manejo de la persona hacia los seguidores (subordinados). (Sánchez & Barraza, 2015)

Si bien tiempo atrás existía la idea de que el líder innato se encuentra presente entre nosotros, hoy es una teoría descartada. Jesuino (1996) explica que hay diferentes características que vuelven eficaz a un líder, es decir que los modelos conceptuales respectos sobre control o manejo son meramente externos.

Una teoría respecto al liderazgo es la de contingencia de Fiedler, en la que explica 3 dimensiones situacionales respecto a la flexibilidad como eje clave para el liderazgo eficaz, donde se asemejan a otras teorías: relación líder y miembro, poder y estructura de órdenes. Las dimensiones basadas según la posición de Hersey y Blanchard, se orienta hacia las relaciones humanas y la estructura de las tareas. Kwan & Cardozo (2018) lo denomina como una teoría con tintes democráticos y a su vez con relevancia de contralor.

Es así que en sus inicios Hersey y Blanchard se influenciaron de diferentes teorías sobre el liderazgo y para 1969 se publicaban las primeras ideas respecto al liderazgo, esta fue impresa en la revista "Training and Development" pero no fue hasta 1979 que se denominó este tipo de liderazgo como Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo (Sanchez & Rodriguez, 2010).

Esta teoría del Ciclo Vital del Liderazgo indica que para ajustarse a diferentes contingencias ocurridas, se prevee diferentes puntos de madurez bajo un estilo básico. Según el artículo de

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

1969, se veía cuatro cuadrantes de la combinación de dos dimensiones sin etiquetas, solo denominados como “Cuadrantes 1,2,3 y 4”.

La teoría del liderazgo situacional se basa en el comportamiento plenamente, esta diferenciación es crucial, pues existe similitudes con la prueba “Rejilla Gerencial” planteada por Blake y Mouton (1964), donde las dimensiones de interés por la producción (metas) y el interés por las personas se asemejan, sin embargo, esta es de tipo actitudinal. La TLS presenta algunas características donde indica que el líder puede tener una orientación hacia las tareas, o sea, tiene buenos resultados de sus colaboradores que otro menos direccionado hacia las tareas. En cambio, un líder dirigido hacia las personas, obtiene mejor satisfacción de estas y entre sus miembros de su equipo.

El análisis y estudio del Liderazgo situacional presenta un gran atractivo de manera intuitiva y analítica sobre indicadores de efectividad de liderazgo (Yukl, 1989; Moorhead y Griffin, 1995), además de ser conocida como una teoría con potencial, popularidad y aplicabilidad desde sus inicios. Se conoce que la teoría del liderazgo situacional es enfocada al liderazgo mas no a la dirección (Robbins y Judge, 2017).

Esta es a veces confundida entre términos por su condición, pues la dirección es la imposición de un cargo administrativo o posición formal dentro de una jerarquía.

Entonces el liderazgo es “el proceso de influir en actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos para alcanzar una meta en cierta situación” (Hersey, Blanchard y Johnson, 1969, Citado por Sanchez y Rodriguez, 2010), donde el líder es caracterizado por la influencia de sus actos y el seguimiento de individuos hacia el líder. Se conoce una teoría de la contingencia enfocada en los seguidores, donde para el logro del liderazgo exitoso se busca el estilo de liderazgo correcto, la cual es contingente al nivel de la disponibilidad de sus seguidores (Robbins y Judge, 2009).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Según Blake y Mouton (1982, Citado por Sánchez y Rodríguez) la interacción del Liderazgo situacional esta entre los factores principales de la tarea y personas, donde el manejo de estos factores se ve a través de las posiciones que asume el líder; es decir, la dinámica de un líder de direccionar a los seguidores hacia las tareas o resultados no es inversamente proporcional a la dirección hacia las personas. En síntesis, el líder puede ser bidireccionalmente enfocado en ambas posiciones, que se asume que se forja el líder ideal.

Parte del manejo sostiene que, volviendo a la prueba de rejilla gerencial, fluctúa entre dimensiones altas y bajas donde esta combinaba por una tabla de cuadrantes de 9 por 9. Para Sanchez (2008, Citado por Torres, G.) existen 7 factores situacionales planteados que de manera relevante influyen para el liderazgo, los cuales son: el líder, los seguidores, el superior, los asociados clave, la organización, los requerimientos del trabajo y el tiempo para tomar decisiones. Si bien, hemos hablado en su momento sobre madurez, esta es relativo a los factores anteriormente mencionados, principalmente a los seguidores donde se refiere a la madurez del subordinado (Torres, 2018)

Las tareas que representan el objetivo general a lo cual apuntan toda entidad u organización, a fin de concretar diferentes indicadores o metas de desempeño, objetivos de productividad, etc. Por otra parte, el interés marcado hacia las personas y su desarrollo amplio es parte de los factores principales en los que el liderazgo situacional prima. Indica que el desarrollo organizacional, cuidado y manejo se engloba principalmente a la persona como parte del interés del líder.

Entonces, ¿Es efectivo el liderazgo situacional? Hersey y Blanchard (1988) sugieren que existe un ajuste entre el liderazgo y la madurez (preparación) donde, a pesar de los distintos estilos de liderazgo con altos niveles de madurez, existe probabilidades de logro a través de otros estilos valorizados en tanto el líder no esté motivado o sea incapaz de avocarse a un

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

estilo predeterminado. Para Sánchez & Rodríguez (2010) los estilos coinciden entre estos conceptos fundamentales como:

a) Estilo de liderazgo; Comportamiento de tarea y de Relación b) Independencia de las dimensiones del comportamiento del líder c) Concepto de madurez d) Efectividad como ajuste de entre el estilo y la situación e) Técnicas de modificación del comportamiento f) Percepción del poder; donde buscan el desarrollo y el sustento de la teoría y su relevancia en base a estos conceptos fundamentales.

Según Vargas (2019) esta teoría está enfocada a explicar hechos en las que el liderazgo situacional está presente y el porqué de estos hechos, mas no está diseñada para un recuento; este es un modelo de patrón de sucesos que puede usarse en continuidad y a su vez ser asimilado.

Las tareas y las relaciones son aspectos que interactúan de manera relevante en el comportamiento del líder. Señalados anteriormente donde se denominaron a otras dimensiones tales como: autocrático y democrático, autoritario e igualitario, orientado a la producción y al empleado, instrumental y expresivo, logro de metas y mantenimiento de grupo (Sanchez & Rodriguez, 2010).

Tomando la denominación anterior respecto a “Logro de metas y mantenimiento de grupo” se observa que lo mencionado respecto a las metas, indica el trazo de objetivos, su gestión, cumplimiento y responsabilidades donde el líder detalla los deberes y alcances del individuo o grupo. Sin embargo, el factor “mantenimiento de grupo” explica la cohesión, donde establece condiciones para una comunicación abierta que respalda a los seguidores.

Si bien indica Benavides y Delgado (2004) para la disposición que mantiene un seguidor se ha de incrementar en relación a la tarea específica, el líder debe mostrar un incremento en el comportamiento hacia la tarea o la relación.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

El concepto de Madurez. Se define como la capacidad y disposición de los colaboradores para asumir la responsabilidad de los actos propios de su conducta y modificarlos para llegar a objetivos determinados. Para Chaves y Legues (2001) existe una división de la madurez donde las dimensiones son: madurez hacia la tarea y madurez psicológica, pues la primera se refiere al conocimiento, habilidad que debe poseer y la segunda se refiere a la motivación, disposición y actitud. El liderazgo situacional tiene como idea principal sobre la efectividad del Liderazgo que se ve a través del rango de madurez o preparación requerida. Es así que, considerando al líder, este analiza y comprende los niveles de preparación o madurez del grupo que es encargado, a tal punto de jugar de manera consecuente con los estilos de liderazgo situacional.

Si bien existe un solo concepto de Madurez, también se evidencian diferentes estadíos sobre la madurez:

Madurez 1.- No cuenta con habilidad, conocimiento ni disposición o motivación (inseguridad propia) para asumir la responsabilidad de la tarea.

Madurez 2.- Cuenta con conocimientos mínimos y habilidades necesarias para realizar la tarea, además se encuentra motivado para aprender a su vez se siente inseguro de asumir la responsabilidad de la tarea.

Madurez 3.- El colaborador posee las habilidades, el conocimiento, seguridad en sí mismo de realizar la tarea, pero no llega a manejar las órdenes del líder.

Madurez 4.- Presenta la seguridad, habilidad, conocimiento y satisfacción y un sentimiento de copropiedad para realizar las tareas.

Si bien dentro de estas 4 divisiones no se muestran como características estables del proceso, pues una persona puede sentirse preparada y dispuesta y a su vez no estarlo. Es así que el líder sabrá detectar las recurrentes diferencias entre su equipo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Existe diferentes antecedentes investigativos respecto al liderazgo situacional, en algunos casos existen investigaciones realizadas de manera local, nacional e internacional. Iniciando de manera local se revisó una tesis de Arequipa, el cual se trabajó un análisis de estrategias de afrontamiento al estrés y estilos de liderazgo situacional en diversas empresas de la ciudad de Arequipa. En este estudio, según Vargas (2019) se realizó con 95 directivos de distintas empresas disponibles siendo elegidos por conveniencia y disponibilidad. Los resultados arrojaron remarcable dominancia en los estilos Dirigir y Delegar del liderazgo situacional, tambien para las estrategias de afrontamiento al estrés se muestra que la Religión y Búsqueda de apoyo social son estrategias con alta puntuacion, ademas se vio la efectividad de los estilos de liderazgo en una correlación directa con respecto a las estrategias de afrontamiento centrados en la Resolución de problemas y la Revaluación positiva. En conclusión, según indica Vargas (2019) "los directivos evaluados, en su mayor parte se encuentran adecuados a los niveles de madurez del seguidor."

Por otra parte, otro estudio también realizado en Arequipa, donde Manrique y Solís (2019) muestra el impacto del liderazgo eficaz en el desempeño de los colaboradores del área de Ensamble de una Empresa de la industria minero metalúrgica 2018. Se dio con una muestra de 423 personas de mantenimiento y otras áreas de apoyo, monitoreadas en grupos de 4 a 9 personas, siendo evaluadas con las pruebas de Madurez y el LEAD (Leadership Effectiveness Adaptability Description). También se realizó una entrevista a los colaboradores, determinando así conjuntamente el nivel de madurez y el estilo de liderazgo empleado por el jefe del grupo de mantenimiento. Manrique y Solís (2019) concluyeron que el nivel de madurez es adecuado al estilo de liderazgo del grupo, por tal mencionar que existen probabilidades que el desempeño sea bueno, además, se acota que existen variables externas que influenciarían el desempeño.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Pereda (2018) realizó un estudio descriptivo sobre la adaptabilidad del liderazgo situacional de una organización sin fines de lucro, esto bajo la idea de "efectividad "donde se usó la prueba LEAD en la forma de autopercepción, arrojando un nivel predominante que es persuasivo y el nivel de adaptabilidad general es medio bajo, además existe diferencias significativas en otras variables como "Participación de Intercambios". Por último, no se identificaron diferencias estadísticamente significativas en la variable sexo, al igual que el grado de instrucción.

Internacionalmente el liderazgo situacional tuvo mejor cabida para desarrollarse y difundirse a través del tiempo. Cercanamente al Perú, en Bogotá, se realizó un estudio descriptivo sobre los 40 años del liderazgo situacional donde Sánchez y Rodríguez (2009) muestran una revisión concreta de los principales elementos de este modelo teórico, desde la historia previa a lo que ahora conocemos como Teoría del Liderazgo situacional y las fortalezas y debilidades que este brinda este modelo. Ellos concluyen que el liderazgo es un proceso complejo, donde elementos intervienen y estos generan cierta diferencia en los resultados.

Por otro lado, cercanamente al estudio anterior respecto al liderazgo situacional y el poder donde expone la exigencia del líder y la relación descriptiva del poder con la autoridad del líder. Además, concluye según Domingo (2011) que a los líderes de estos tiempos se exige una preparación distinta para atender las necesidades de las empresas modernas desde manejo de diferentes idiomas y conocimientos de informática para ser exitosos y competitivos hasta dominar muchas funciones que apoyen la mecánica de dirigir e interactuar con el medio y los destinos de la empresa.

En Cuba donde la producción literaria y científica abunda, revisamos un estudio sobre "La teoría de liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo" analiza los estilos de dirección y lo efectivo que resulta según la teoría de Hersey y Blanchard de 1982.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Con una muestra de 105 subordinados y 18 jefes dentro del área de Bienestar Social de la Administración Local, donde concluye que no se hallaron diferencia significativa entre subordinado y jefes, entre estilos de liderazgo preferentes, al igual que su efectividad carece de diferentes potenciales.

En un Análisis de Liderazgo situacional y disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia, las autoras Benavides y Delgado (2004) describen la disposición hacia las tareas en un grupo de directivos no sindicalizados. Se evidencia que los líderes tienen resultados de alta-tarea y alta- relación, el manejo y disposición hacia las tareas de parte de los colaboradores es alta, lo cual demuestra que son responsables y capaces para desarrollar dichas tareas. La adaptabilidad del liderazgo demuestra puntuaciones bajas, lo cual requiere un diagnóstico y análisis para planes de intervención.

Para Cardozo y Kwan (2018) propone el estilo de liderazgo situacional predominante en las micro y pequeñas empresas de Asunción Paraguay. Como un estudio de la TLS (Teoría del Liderazgo Situacional) donde su objetivo es identificar el estilo de liderazgo situacional predominante en micro y pequeñas dado en los últimos 10 años. Esto busca un enfoque mixto no experimental, donde la muestra corresponde a 216 personas por conveniencia revisados por el rubro económico objetivo. Cardozo y Kwan (2018) concluyen que el estilo predominante en las micro y pequeñas empresas es el de participar, además la variable sobre parentesco se mostró significativa frente a los encuestados de manera de propietario o vinculación la más recurrente. Para concluir, mencionan los encuestados la posición del estilo Delegar como poco significativo en comparación con los demás estilos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Engagement

En la actualidad existe el énfasis determinado en la calidad de vida, trabajo y su deseo de mejora en la salud, seguridad y el bienestar general de los trabajadores. Según Salanova, (2009; citado por Flores, Fernandez, Juarez, Merino & Guimet, 2015), donde a través de diferentes posturas miraban el origen del engagement donde este constructo toma popularidad a partir de ciertas teorías sobre la felicidad y la psicología positiva.

Si bien existe una condición de agotamiento hacia el trabajo o los estudios en el síndrome de burnout que puede generar ciertas afecciones físicas a largo plazo, el engagement es la definición antónima a lo antes mencionado, esta es definida como la ilusión, la sensación de atracción y conexión ávida hacia los estudios o trabajo. Proponiendo una duda ¿Cómo surgió la investigación hacia el Engagement? Irónicamente, esta ha sido motivada por el Síndrome de Burnout la cual es el agotamiento emocional y laboral.

Si bien fue promovida por la corriente de la Psicología positiva, forma parte importante de conceptos nuevos y participativos para el desarrollo óptimo y resalta sus aspectos positivos dentro de las organizaciones.

Entonces el Engagement, según Caballero, Hederich y Palacio (2006; Citado por Huarachi, Y. & Lluen S.) es un "estado de compromiso o vinculación emocional e intelectual en un grupo u organización".

Esta supondría un efecto producto del trabajo, que infiere sentimientos como el vigor, la absorción y el empeño. Esta visión tridimensional del engagement supone la contraparte del Síndrome de Burnout, donde el primero significaba la ausencia del segundo. (Maslach & Leiter, 1997; citado por Flores, Fernandez, Juarez, Merino & Guimet, 2015)

Según Schaufeli (2015, citado por Juárez, 2015) "El engagement no es la falta de Burnout, es decir en una valoración que posea el Engagement de +1, no significa que el Burnout tenga

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

la valoración de -1. Es decir que conceptualmente, son constructos distintos asociados a una misma posición que es el trabajo o estudios, el cual se mueve más fluidamente que la satisfacción". Si bien se compara este como un sedante, pues la sensación de satisfacción es efímera y poco duradera a comparación del engagement. Esta es más activa, más ágil en diferentes posiciones, envolvente en el transcurso de la labor.

Según Lastra & Tamayo (2017) en su Investigación sobre Felicidad y Engagement relatan que una de las primeras personas en utilizar el término Engagement fue Kahn (1990) dado que observaba la vigorosidad y motivación con la que colaboradores realizaban su trabajo, sin embargo, esta sensación no se asociaba a algún otro constructo antes visto. Este lo define como una expresión multidimensional de la persona que abarca física, emocional y mentalmente al realizar su labor cotidianamente (Lastra & Tamayo, 2017)

El engagement es variable dependiendo de la condición en la que se realice, es decir, comprende diferentes tipos dependiendo del ámbito de realización que se encuentre. El engagement académico forma parte de estos subtipos, pues este a diferencia del Engagement laboral, este es una sinergia entre un desempeño alto y una adecuación o adaptación exitosa del clima universitario. (Medrano & Moretti, 2015)

Bajo estas 3 distintas dimensiones que se perfila el engagement, se identifica como independiente al burnout; entonces el vigor se define como dimensión del engagement como alto nivel de energía y voluntad para brindar en el trabajo. La dedicación se refiere al nivel elevado de motivación y sentido de significancia que presenta el colaborador. Por último, la absorción implica la concentración, evolución y fluidez que atraviesa el colaborador dentro del trabajo. (Flores, Fernandez, Juarez, Merino & Guimet, 2015)

El engagement convierte de alguna manera a los colaboradores en actores activos del trabajo, donde buscan iniciativa personal, retroalimentación propia sobre su desempeño, la búsqueda

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

de retos hacia la excelencia y bienestar laboral ajustándose a los requerimientos de la organización.

Engagement académico. Si bien existen distintas aplicaciones al engagement se ve que esta es proclive a adentrarse en lo laboral y académico. Esta última refiere la misma definición que posee el engagement hacia el trabajo, pero esta vez valorada hacia los estudios. Es decir, la sensación de apasionamiento, vigor y absorción que se presentan hacia las actividades académicas y temas que atraen a la persona.

Esta posición si bien es parte de la corriente de la psicología educativa positiva que brinda un modelo de abordaje centrado en el estudio y promoción de características académicas positivas además de bienestar psicológico. (Medrano & Moretti, 2015).

Este constructo tomó popularidad para diversos investigadores donde se analiza la causalidad, factores y condiciones en las que se desarrolla la deserción, el bajo rendimiento y falta de motivación escolar, por tal es imperativo el estudio del Engagement académico, pues brinda una solución directa a los problemas que aqueja la población estudiantil vulnerable o problemática donde sustituye con gran potencial a dificultades halladas del aprendizaje y motivación. Una hipótesis indica que es una solución potencial a problemas que aquejan, así beneficiándose los estudiantes a comprometerse activamente para los procesos de rendimiento y aprendizaje.

Si bien, forma parte de una corriente, esta se afianza dentro de la psicología positiva y laboral como parte del mejoramiento del desempeño, impulso del bienestar psicológico y motivación dentro del trabajo.

Dimensiones del Engagement. En las dimensiones que conforman el engagement, que ciertamente son 3; son vigor, dedicación y absorción donde desglosaremos cada uno de estos factores bajo su definición: El vigor si bien está caracterizado como los altos niveles

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

de energía latente a la hora de realizar las actividades, es a su vez la fuerza en la que se realizan, pues esta es de alguna manera constante y perdurable. También indica la motivación y el deseo de esforzarse en sus labores (Salanova et al., 2000).

La dedicación es que el interés y significado a las labores, estos reflejados en los niveles de entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío de propias metas y alcances. Se mueve a través de la significancia y relevancia para la propia persona a punto de externalizar, donde demuestra su implicancia en las labores que realiza. (Salanova et al., 2000).

Sobre la absorción, es la sensación de rapidez del tiempo manteniendo la persona concentrada en las labores. Clásicamente se ha visto a través de una frase que repetitivamente se emplea respecto a acciones que sienten que han sucedido muy rápido.

Para Csikszentmihalyi (1990), establece diferencias entre la absorción y el flow, pues este último es más temporal, no prolongado durante el tiempo. Es decir que la absorción se mantiene longitudinalmente y es persistente a través del tiempo.

Un estudio sobre burnout y Engagement en estudiantes universitarios donde se establecen nuevos parámetros demográficos, teniendo en cuenta desempeño y desarrollo profesional. Los resultados arrojaron variaciones significativas en edad, sexo y titulación, donde pueden tomarse como predictores del desempeño y desarrollo profesional.

Poco a poco diferentes autoridades científicas indagaron sobre las dimensiones, congruencia y ámbito de desarrollo del engagement, pero esto no exceptúa a nuestro país en las investigaciones, pues desde hace tiempo se presenta diferentes estudios respecto al tema. Aquí en Arequipa, un par de investigadoras tuvieron como propósito encontrar una correlación entre la felicidad y el Engagement.

Según Lastra y Tamayo (2017) su investigación se desarrolló dentro de una corporación educativa donde 5 colegios pertenecientes a dicha corporación muestreados por 123 personas

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

de diferentes cargos como coordinadores, auxiliares, docentes y directores. Se aplicó la escala de Felicidad de Reynaldo Alarcón y el Cuestionario de Engagement (UWES)el cual mostro existe una correlación moderada significativa y positiva entre la Felicidad y el Engagement, la cual apoya la hipótesis relatada, también se encontró niveles de Felicidad y Engagement medios dentro de los puntajes totales, donde los Coordinadores presentan un mayor nivel de Felicidad y los directivos encuentran un mayor nivel de Engagement.

Por otra parte, Flores, Fernandez, Juarez, Merino y Guimet (2015) en un estudio titulado "Entusiasmo por el trabajo (engagement): un estudio de la validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú" desglosa las dimensiones del Engagement y estudia la validez factorial de la Escala de Engagement UWES (Utrecht Work Engagement Scale) en versiones de 15 y 9 preguntas a una muestra total de 145 docentes de la ciudad de Lima. En conclusión, el estudio revela que la Escala UWES presenta adecuadas propiedades psicométricas en la versión 15 preguntas y la versión corta (9 preguntas) arroja un mejor indicador de ajuste.

También en la ciudad de Lima se dio una entrevista a William Schaufeli, reconocido psicólogo laboral y organizacional de la Universidad de Utrecht en Holanda y docente de la Universidad de Leuven de Bélgica. Schaufeli, propone según Juarez (2015) que el burnout es una merma de la energía propia de las personas por lo que el engagement es un estado de energización relacionado a la felicidad por el trabajo lo cual lo convierte en una condición positiva. Schaufeli indica en la entrevista que realizó que, parte de la cultura de salud ocupacional es forma actitudes para la prevención de riesgos ocupacionales, por tal, buscar maneras para reducir el estrés laboral, burnout y demás afecciones con percepciones positivas hacia el engagement las cuales generan oportunidades de apoyo.

Para Romero y Palacini (2020) existe preocupaciones constantes sobre la relación entre la rotación de personal y el engagement laboral, a través de un diseño no experimental de tipo

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

cuantitativo, descriptivo muestra una relación negativa entre las variables de engagement y el nivel de rotación.

En Uruguay se realizó una evaluación de la Escala UWES hacia trabajadores de Salud donde se vio por conveniente examinar las características psicológicas de la Escala UWES en español en la versión de 17 ítems. La muestra fue de 1324 personas de ambos sexos de diferentes instituciones de Salud privadas y públicas de la capital e interior del país. Según Gómez et al (2019) se muestra niveles alto de consistencia interna como escala total y en cada uno de los 3 factores, donde se muestra la evidencia de debilidad de 2 ítems de la escala. Como conclusión Gómez et al. (2019) indica "... la versión en español del UWES-17 puede ser un instrumento válido y confiable para la medición del compromiso y sus tres factores".

Parecida a la investigación de Gómez y otros en el 2019, Cachón (2018) propone un estudio de la propiedad psicométrica de la Escala UWES en estudiantes de educación en España. En esta investigación con una muestra de 373 estudiantes del grado de Maestro y 92 con un máster en formación de profesorado de universidades del norte, sur y una universidad de Chile concluyeron según Cachón (2018) que, existen diferencias marcadas en tanto a características como sexo y situación geográfica, donde las mujeres muestran mayor compromiso en tanto a los estudios y en una comparativa entre los estudiantes del sur y latinos con los del norte, los primeros muestran resultados de un mayor compromiso.

En Argentina, Lupano & Waisman (2018) propone el estudio del Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. En el estudio se vio por conveniente revisar las concepciones del work engagement en 38 personas de la ciudad de Buenos Aires. De acuerdo al análisis del estudio, se concluyó según Lupano y Waisman (2018) que las personas con engagement son aquellas que demuestran dedicación, motivación y responsabilidad donde también se evaluó la relación entre el engagement, el performance y

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

la satisfacción laboral, así como también sus diferencias. En una segunda muestra se incrementó el número a 100 personas de la misma ciudad que trabajan como empleados públicos y privados. Los resultados de este estudio dieron que existe una relación positiva entre las dimensiones del engagement (absorción, energía y atención) y la performance laboral dimensionada en individual y organizacional. Además, se tuvo diferencias según género y en dimensiones de absorción y energía en favor del grupo femenino.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Hipótesis.

Existe una correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo situacional y el engagement en colaboradores de una empresa industrial de Arequipa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO 2
DISEÑO METODOLÓGICO

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Tipo de investigación

El tipo de investigación analizada es de tipo correlacional, donde se pretende dar análisis a como se presenta el liderazgo y el engagement, en tanto a la categoría los colaboradores de la empresa.

Técnicas e instrumentos

La técnica utilizada son la aplicación de test, de la Escala LEAD (Leadership effectiveness and Adaptability Description) o Descripción de efectividad y Adaptación del Líder y El cuestionario de Engagement (Utretch Work Engagement Scale)

Lead **.**El LEAD (Leadership Effectiveness adaptability description) o descripción de efectividad y adaptabilidad del líder, es una escala en la que se describen 12 (doce) situaciones distintas donde el participante debe elegir entre 4 opciones, donde cada opción representa un estilo de liderazgo determinado. Donde se hace referencia a cada uno de los estilos (E1-E4), estos mencionados anteriormente, es así que también está evalúa la efectividad y adaptabilidad en la que se desenvuelve el líder, esto se mide hacia su nulidad efectiva (o sea no es totalmente inefectivo) o en efectividad total (totalmente efectivo) visto desde el punto 0 de la escala el valor 24.

Para Santa Bárbara & Baquero (2000) muestra un estudio de fiabilidad y validez realizada en España, pues dicha investigación realizada con una muestra de 101 árbitros y auxiliares pertenecientes a la Asociación Granadina de Árbitros y auxiliares de baloncesto. Los datos muestran principalmente análisis de datos descriptivos, donde existe cierta tendencia a elegir el estilo 2 (Persuadir) dentro de las distintas situaciones del test. Existe condiciones que según la prueba a través de dos revisiones (test- retest) se ha analizado dentro de dos análisis; primero el de las puntuaciones donde se concluye que existe una alta correlación entre los ítems del cuestionario, por lo tanto, se puede afirmar que es aceptable.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

De otro lado se muestra también la homogeneidad de pertenecientes al mismo estilo, teniendo en cuenta los resultados de resistencia interna juntos con los obtenidos del análisis de ítems, muestra cuestionamientos de parte de los autores respecto a la calidad del instrumento.

Para finalizar, menciona Vargas (2019) que se realizan contrastes de medias sobre elecciones de cada grupo para cada estilo el cual contempla modelo teórico, mediante estadístico T. Concluye que la efectividad de medias entre los estilos con y sin función de poder, pues dado el tamaño de la muestra (n=18) se vio por relevante de utilizar un análisis no paramétrico; de tal manera se realiza la prueba de Mann- Whitney.

Uwes. Conocido originalmente como Escala de Engagement, el UWES o Utretch Work Engagement Scale, es una escala procedente de España, creada por los años 2000 por Marisa Salanova, William Schaufeli, Susana Llorens, José M. Piero y Rosa Grau. Esta escala es de administración grupal o individual, con un tiempo (promedio) de 20 minutos, donde esta relata los 3 subcomponente divididos estructuralmente, estos usados preferentemente por profesionales que desempeñan como prevencionistas de riesgos laborales, psicólogos organizacionales, consultores, etc.

Esta prueba muestra variaciones, pues en sus inicios fue creada en Holanda con un total de 24 ítems donde no se medían las 3 dimensiones del Engagement, se dividían en 9 ítems de vigor, 8 de dedicación y los demás redactados inversamente de la prueba Maslash Burnout Inventory (MBI). Esta se redujo a 17 ítems, donde la subescala de absorción se reemplaza por la del MBI. Además, en España se genera una escala de 15 ítems divididos equitativamente según cada subescala (UWES- 15). Además, se tiene una versión más corta de solo 9 ítems (UWES-9) teniendo en cuenta bajo una estructura de escala tipo

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Likert con 7 puntos de frecuencia en su haber. Según Flores, Fernandez, Juarez, Merino y Guimet (2015), se encontró que las medias se muestran considerablemente altas, pues las medias totales para las 3 subescalas se hallaron valores mayores a 4, siendo el valor más alto dado en Dedicación con una media de 5.21, lo cual indica cualitativamente que las personas se encuentran orgullosas y entusiasmadas respecto a su trabajo.

Según el estudio, un análisis de las correlaciones de las pruebas UWES- 9 y UWES -15, muestra patrones similares, por tanto, se considera ambas matrices equivalentes, además se realizó pruebas de correlación directa y corregida, donde la última es la más adecuada para la interpretación de versiones cortas, siendo los resultados que se hallaron correlaciones corregidas elevadas para las subescalas de Vigor y Dedicación y moderadas para la subescala de Absorción.

Población y muestra

Para realizar este estudio se tiene presente que se obtendrá datos de una empresa industrial de la ciudad de Arequipa, donde la población consiste de 92 trabajadores, y donde nuestra muestra será de 70 colaboradores de la mencionada empresa industrial. Esta muestra es de tipo no probabilística tomada por conveniencia.

Las características que recogen nuestra muestra se tendrán en cuenta: categoría. Donde se vio por conveniente excluir a jefaturas y practicantes de la mencionada evaluación.

Estrategia de Recolección de datos

Para la recolección de datos se reunirá con los colaboradores, donde se les aplicará debidamente ambas pruebas, donde será de manera colectiva e individual y cuya duración promedio será de 20 minutos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Al poder establecer el primer contacto con los colaboradores, se dará un buen rapport y se explica debidamente los motivos por el cual se realiza la evaluación y también las condiciones en las que se realizará la evaluación.

Criterios de procesamiento de información

El análisis de datos y el procesamiento directo de la información se realizará a través del programa SPSS XXIII, donde a través de estadística inferencial, se analiza el coeficiente de correlación de Pearson.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 1.Operacionalización de las Variables

Operacionalización de las Variables				
Variable	**Instrumento**	**Dimensión**	**Escala**	**Valor**
Liderazgo Situacional	Escala LEAD	Dirigir	Muy inefectivo	De -9 a -24
		Persuadir	Ni inefectivo	De -1 a -6
		Participar	Ni efectivo	De 0
		Delegar	Efectivo	De +1 a +9
			Muy efectivo	De +10 a +24
Engagement	Cuestionario de Engagement UWES	Vigor	Alto	21 – 30
		Absorción	Medio	11 – 20
		Dedicación	Bajo	0 – 10
		Efectividad Total	Alto	61 – 90
			Medio	31 – 60
			Bajo	61 – 90

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

CAPÍTULO 3
RESULTADOS

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

En el presente capítulo se presentarán los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos, en primer lugar, los resultados de la encuesta LEAD para los estilos de liderazgo situacional y posteriormente los datos de la encuesta UWES para la variable engagement. Finalmente, se utilizó pruebas paramétricas correlación de Pearson y ANOVA de un factor para los resultados de la correlación y comparación de las variables, estas realizadas en el programa SPSS XXIII.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Tabla 2. Análisis de Normalidad Kolmogrov Smirnov y Shapiro Wilk

		Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo Situacional	Dirigir S1	.164	70	.000	.918	70	.000
	Persuadir S2	.145	70	.001	.958	70	.019
	Participar S3	.179	70	.000	.954	70	.012
	Delegar S4	.436	70	.000	.527	70	.000
	Efectividad Total	.122	70	.012	.953	70	.010
Engagement	Vigor	.129	70	.005	.939	70	.002
	Absorción	.160	70	.000	.877	70	.000*
	Dedicación	.135	70	.003	.963	70	.037
	Puntaje Total	.118	70	.017	.962	70	.033

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la Tabla 2, se muestra el análisis de normalidad en cada una de las escalas de las pruebas evaluadas, por medio de los estadísticos descriptivos de asimetría y curtosis. Se utilizó la prueba para normalidad Kolmogrov Smirnov por ser la muestra de 70 personas; aquí se determinó que la distribución de la muestra es normal por los parámetros establecidos por lo mismo la estadística a utilizar será de orden paramétrico.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Estilo de liderazgo situacional

Tabla 3. Estilos predominantes de liderazgo situacional en los colaboradores de empresa industrial

Liderazgo Situacional			
		Frecuencia	**Porcentaje**
Estilos	Dirigir	12	17.1
	Persuadir	43	61.4
	Participar	14	20.0
	Delegar	1	1.4
Total	N	70	100.0

En la Tabla 3, se muestra el estilo de liderazgo predominante en la empresa industrial, el denominado Persuadir (convencer, vender), con 61.4%; el cual es seguido del estilo Participar (Compartir) con un 20%. Asimismo, los resultados indican que el estilo Dirigir (mandar, decir, ordenar) con un 17.1%, se encuentra notoriamente por debajo de los anteriores el estilo Delegar con 1.4% y se encuentra prácticamente ausente.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Tabla 4. Grado de efectividad del liderazgo situacional en los colaboradores de empresa industrial

		Liderazgo Situacional		
		Puntaje	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Efectividad Total	Muy inefectivo	De -9 a -24	45	64.3
	Ni inefectivo	De -1 a -6	17	24.3
	Ni efectivo	De 0	3	4.3
	Efectivo	De +1 a +9	4	5.7
	Muy efectivo	De +10 a +24	1	1.4
Total	N		70	100.0

Los datos mostrados en la tabla 4 se muestra que hay un gran porcentaje de “muy inefectivo” alcanza al 64.3%. Ni inefectivo ni efectivo un 28.6%. Y tan solo una efectividad total del 7.1%.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Niveles de Engagement

Tabla 5. Engagement en los colaboradores de la empresa industrial

Escala de Engagement			
	Nivel	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Vigor	Medio	9	12.9
	Alto	61	87.1
Absorción	Medio	6	8.6
	Alto	64	91.4
Dedicación	Bajo	1	1.4
	Medio	20	28.6
	Alto	49	70.0
Engagement	Medio	9	12.9
	Alto	61	87.1
Total	N	70	100

En la tabla 5 indica el Engagement de la población, que no existe niveles bajos dentro de las sub escalas Vigor y Absorción, teniendo una puntuación baja en dedicación. Además, se muestra las puntuaciones de Vigor y Absorción como las más altas dentro de los niveles, pues equivalen el 87.1 y 91.4 respectivamente.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Relación entre el liderazgo situacional y el engagement

Tabla 6. Correlación de Pearson entre liderazgo situacional y engagement

Correlación de Pearson					
		Engagement			
Liderazgo Situacional	Correlación de Pearson (r)	**Vigor**	**Absorción**	**Dedicación**	**Puntaje Engagement**
Dirigir S1	r	-.091	-.028	-.038	-.062
	Sig.	.454	.816	.757	.608
Persuadir S2	r	-.104	.024	-.041	-.067
	Sig.	.391	.844	.734	.579
Participar S3	r	.065	.137	.044	.095
	Sig.	.591	.259	.717	.436
Delegar S4	r	-.151	-.252*	-.091	-.190
	Sig.	.213	.036	.451	.114
	N	70	70	70	70

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05

En la Tabla 6. con el coeficiente de correlación de Pearson, se observa una correlación negativa significativa baja entre los estilos de liderazgo y en engagement ($r = -.252$ y $p < 0.05$) entre el estilo de liderazgo delegar S4 y la absorción. El resto de posibilidades se descartó con el criterio de $p>0.05$.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Tabla 7. Correlación de Pearson entre efectividad del liderazgo y engagement en la empresa industrial

Correlación de Pearson					
		Engagement			
Liderazgo Situacional		**Vigor**	**Absorción**	**Dedicación**	**Puntaje Engagement**
Efectividad	Correlación de Pearson (r)	.060	.010	.067	.059
	Sig.	.621	.932	.584	.626
	N	70	70	70	70

En la Tabla 7. Con el coeficiente de correlación de Pearson, se evidencia que no hay correlación entre efectividad total y engagement, verificado con el criterio de p>0.05. Se muestra la ausencia de correlación, dado que la significancia es mayor a 0.05, ademas, tener en cuenta el porcentaje mas bajo es 0.10.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Comparación de las dimensiones de liderazgo situacional y engagement según el área de los colaboradores de una empresa industrial de Arequipa.

Tabla 8.
Comparación ANOVA de un factor entre liderazgo situacional y área

	Estilos	Gerencia	N	M	D.E.	gl.	F	Sig.
Liderazgo Situacional	Dirigir S1	Logística	15	-6.80	3.448	69	1.821	.135
		Producción	42	-5.90	2.895			
		Comercialización	8	-6.50	3.964			
		Recursos Humanos	3	-6.00	5.292			
		Finanzas	2	-12.00	0.000			
		Total	70	-6.34	3.301			
	Persuadir S2	Logística	15	-4.73	1.438	69	.618	.651
		Producción	42	-5.36	1.462			
		Comercialización	8	-4.88	2.696			
		Recursos Humanos	3	-5.67	3.055			
		Finanzas	2	-6.00	0.000			
		Total	70	-5.20	1.673			
	Participar S3	Logística	15	3.33	1.633	69	1.962	.111
		Producción	42	3.31	1.473			
		Comercialización	8	3.25	1.581			
		Recursos Humanos	3	3.33	4.041			
		Finanzas	2	0.00	0.000			
		Total	70	3.21	1.693			
	Delegar S4	Logística	15	1.07	1.831	69	.447	.774
		Producción	42	.76	1.819			
		Comercialización	8	1.25	2.121			
		Recursos Humanos	3	0.00	0.000			
		Finanzas	2	0.00	0.000			
		Total	70	.83	1.785			
	Efectividad Total	Logística	15	-5.27	6.692	69	2.632	.042*
		Producción	42	-7.19	4.329			
		Comercialización	8	-6.88	5.540			
		Recursos Humanos	3	-8.33	10.017			
		Finanzas	2	-18.00	0.000			
		Total	70	-7.10	5.522			

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 9.
Comparación ANOVA de un factor del engagement y el área en la empresa industrial

	Estilos	Gerencia	N	M	D.E.	gl.	F	Sig.
Engagement	Vigor	Logística	15	25.00	3.684	69	2.165	.083
		Producción	42	24.93	3.738			
		Comercialización	8	24.50	1.690			
		Recursos Humanos	3	26.67	1.528			
		Finanzas	2	18.00	0.000			
		Total	70	24.77	3.596			
	Absorción	Logística	15	25.93	3.327	69	.411	.800
		Producción	42	26.26	3.914			
		Comercialización	8	25.50	1.927			
		Recursos Humanos	3	27.67	1.528			
		Finanzas	2	24.00	0.000			
		Total	70	26.10	3.477			
	Dedicación	Logística	15	21.67	4.880	69	.139	.967
		Producción	42	22.07	5.434			
		Comercialización	8	22.38	3.204			
		Recursos Humanos	3	24.00	5.568			
		Finanzas	2	22.00	0.000			
		Total	70	22.10	4.952			
	Engagement Total	Logística	15	72.60	9.701	69	.650	.629
		Producción	42	73.26	10.919			
		Comercialización	8	72.38	4.719			
		Recursos Humanos	3	78.33	4.163			
		Finanzas	2	64.00	0.000			
		Total	70	72.97	9.819			

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Discusión

El resultado del presente estudio muestra que existe correlación significativa baja entre el estilo Delegar y la sub dimensión Vigor, donde podemos interpretar que a mayores niveles de Vigor dentro de la organización menor es la tendencia al estilo Delegar, discrepando de la hipótesis planteada.

En comparación con la investigación de Navea & Talla (2020), indica que existe una relación positiva moderada con el clima organizacional y el estilo Delegar del liderazgo situacional siendo el mejor estilo que se adapta a la situación actual y a la madurez de los seguidores.

Los resultados señalan que se tiene como estilo predominante el de Persuadir con un porcentaje de 61.4%, mientras que el estilo Delegar está muy mínimamente representado por 1.4%, se encuentra similitudes con Vargas (2019) teniendo mismos resultados dentro de su investigación. El resultado en general propone que el estilo persuadir muestra un enfoque de alta tarea y alta relación, es decir que este estilo es centrado en los objetivos de la organización y en la relación humana con los trabajadores. Navea y Talla (2020), muestran que un comportamiento alto en dirección y alto en apoyo, agregando el nivel de madurez a R2 siendo bajo en alguna competencia y bajo compromiso. El estudio del liderazgo situacional pone de manifiesto la importancia de la comunicación como una de las habilidades más importantes para el líder a fin de generar procesos efectivos, en los que se genere una cultura incluyente que les permita desarrollarse en el trabajo (Montenegro, 2018) Del Castillo (2017) demuestra que los resultados están acentuados dentro del estilo "relacionado" (participar) y un muy bajo puntaje con respecto al estilo "autocrático" (decir), pues a comparación de nuestra investigación muestran diferencias con los estudios anteriores. Podemos deducir y suponer que la disparidad del resultado está relacionado a la muestra estudiada, siendo esta última de directivos de una transnacional.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Dentro de los resultados de las pruebas de efectividad, demuestra que los líderes son más inefectivos a situaciones específicas, esto indica que existe deficiencias en subsistemas como desempeño de subordinados, adaptabilidad e innovación organizacional. No se encuentran compatibilidad entre las investigaciones, pues se muestra puntuaciones positivas, donde se resalta en otros estudios que existe una adecuada adaptabilidad de estilos de los lideres

Esta inefectividad no permite que se adapten adecuadamente a la naturaleza y madurez de los seguidores, donde este se ve afectado en diferentes casos como por ejemplo la incertidumbre del mercado actual.

Para los resultados de Engagement, se menciona la ausencia de puntajes bajos en las dimensiones vigor y absorción, pero existe un pequeño puntaje bajo en dedicación. La falta de estas puntuaciones en las sub escalas de vigor y absorción arroja que existe niveles importantes de fuerza y motivación al trabajo. Para Lastra y Tamayo (2018) se encuentran puntuaciones similares dentro de su estudio, resaltando la semejanza con nuestra investigación, donde los resultados muestran elevados puntajes en el nivel alto. Por otro lado, en comparación con otra investigación de Huarachi y Lluen (2014) sobre engagement y burnout, predomina a nivel general el engagement alto y el de menor puntuación es el nivel medio, es decir existe una gran cantidad de personas en un nivel bajo de engagement. Las similitudes con nuestra investigación son principalmente por las puntuaciones elevadas del nivel alto, pero resaltar además que según las autoras concluyen que no existe relación entre la dimensión absorción y el burnout.

Romero y Palacini (2020) en un estudio de rotación de personal y engagement concluyen que a mayores niveles de engagement, menor es la intención de rotación de personal. Sin embargo, se muestran diferencias entre nuestra investigación y las sub dimensiones del engagement con la intención de rotación de Romero, pues existe una correlación altamente

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

significativa entre las sub dimensiones Vigor y Dedicación, siendo excluyente la sub dimensión Absorción.

Un importante hallazgo dentro de nuestra investigación señala que las diferencias de medias de la efectividad del liderazgo situacional entre las gerencias son significativas.

Para la tabla 9, que es de engagement, sub dimensiones y las gerencias, no existe significancia entre la comparación de medias de ambos grupos. El único acercamiento es la media de la sub escala Vigor, que con un 0.083 marca un cercano punto a la significancia, pero invalidado por el criterio.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Conclusiones

PRIMERA: Se ha comprobado que existe una correlación negativa baja entre el estilo Delegar y la Sub Escala Absorción.

SEGUNDA: El estilo de liderazgo predominante de la muestra estudiada es el estilo Persuadir, centrado directamente en las tareas tanto como en las relaciones.

TERCERA: No se encuentra correlación alguna entre la efectividad del Liderazgo Situacional y el Engagement.

CUARTA: Dada las características se encuentra el nivel de engagement general en 87.1 % de nivel alto, por tanto, esto muestra buenas prácticas de engagement dentro de la organización.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Recomendaciones

PRIMERA: Reforzar mediante talleres y sesiones el liderazgo dentro de la organización, teniendo en cuenta las condiciones de un liderazgo efectivo.

SEGUNDA: Difundir, orientar y elaborar planes de acción para mejores relaciones del trabajador – trabajo y compañeros a fin de elevar los niveles de Engagement.

TERCERA: Brindar capacitaciones para fortalecer relaciones entre colaboradores y jefes, además de sesiones de integración entre diferentes colaboradores de la organización.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Referencias

Benavides, E. Y Delgado, L. (2004). Análisis del liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia. *Sociedad de Ergonomistas de México, A.C. Universidad de Guanajuato Memorias del Vi Congreso Internacional 26 al 29 de mayo del 2004 de Ergonomía*, (1), pp. 180-190, Recuperado de: Http://semac.org.mx/archivos/6-35.pdf

Cachón, J., Lara, A., Zagalaz, M., Lopez, I. Y Gonzalez, C. (2018). Propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en estudiantes de educación. *Revista Suma Psicológica*, (25), P.113-121,

Cardozo S. Y Kwan, C. (2018). Estilo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas de Asunción, Paraguay. *Revista de investigación de Ciencias Sociales*, (5), p. 2- 117

Contreras, F., Barbosa, D., Piñeros, R. (2016). Liderazgo, antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo: Implicaciones para la organización actual. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, Escuela de Administración.

Domingo, J. (2011). El liderazgo situacional y el poder. *Rev. De Investigación de la Fac. De Ciencias Administrativas, UNMSM,* (14), pp. 1-5, Recuperado de: Https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8848

Fielder F.E. (1967) A Theory of Leadership Effectiveness. N. Y. Mcgraw-Hill Recuperado de: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/000276428102400503

Flores, C. (2015). Entusiasmo por el trabajo (engagement): un estudio de validez en profesionales de la docencia en lima, perú. *Liberabit. Revista de Psicología,* (21), pp. 195-206.

Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1974). So you want to know your leadership style?

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Training and Development Journal, 28-(2), 22-37.

Hersey, P. Y Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources.* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Juarez, A. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit. Revista de Psicología*, (21), pp. 187-194, Recuperado de : http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272015000200002

Lupano, M. Y Waisman, S. (2019). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate*, (18), P. 77-89,

Lastra, E. Y Tamayo, C. (2017) Felicidad y engagement en docentes de una corporación educativa en la ciudad de Arequipa (tesis de pregrado ucsm) Arequipa. Recuperado de: Http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/6721

Manrique, D. Y Solís, X. (2019). Impacto del liderazgo eficaz en el desempeño de colaboradores del área de ensamblaje de una empresa de la industria minero metalúrgica, Arequipa 2018. (Tesis de Pregrado UCSP) Arequipa. Recuperado de: http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/15954

Montenegro, V. (2018) Relación entre el Estilo de Liderazgo Situacional y la Cultura Organizacional en la Municipalidad Provincial De Cajamarca, año 2017. Cajamarca, 2017 (Tesis de Doctorado UPAGU)

Navea, M.y Talla, C. (2020). Estilo de Liderazgo Situacional y su relación con el Clima Organizacional en una empresa de electrificación, en el año 2018, Lima 2019 (Tesis de Pregrado UPC) Lima.Recuperado de: http://hdl.handle.net/10757/635411

Pereda, G. (2018) Adaptabilidad del estilo de liderazgo en voluntarios de

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

una organización sin fines de lucro (Tesis de Pregrado UNMSM). Lima. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/10199

Robbins, S. Y Judge (2017). Comportamiento Organizacional. México, Pearson.

Romero Espinola, R. & Palacini, F (2020). Relación entre niveles de engagement y niveles de intención de rotación en empleados de dos empresas privadas de Asunción. Paraguay. Revista Científica de la UCSA, Vol.7 N°2 agosto. PP 3- 25, recuperado de: http://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v7n2/2409-8752-ucsa-7-02-3.pdf

Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiro, J.y Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": ¿una nueva perspectiva? Recuperado el 15/12/2019, de Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Sitio web: https://journals.copmadrid.org/jwop/art/7c590f01490190db0ed02a5070e20f01

Sanchez, E. Y Rodriguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, (42), pp. 25-39, Recuperado de: Https://www.academia.edu/32904439/40_A%C3%b1os_de_la_teor%C3%ada_del_liderazgo_situacional_una_revisi%C3%b3n_40_Years_of_the_situational_leadership_theory_a_review

Sánchez, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema*, (12), pp. 435-439, recuperado de: Http://www.psicothema.com/psicothema.asp?Id=353

Schaufeli, W. B. y Enzmann, D. (1998). The burnout companion to study and practice: A critical analysis. London:Taylor y Francis Ltd.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. y Bakker, A. (2002) "Burnout and Engagement in university students: A cross national study" Journal of Cross- Cultural Psychology 33 pags. 464-481.

Vargas, R. (2019) Estrategias de afrontamiento del estrés y Estilos de liderazgo situacional en empresas de arequipa (tesis de pregrado UCSM). Arequipa. Recuperado de: http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/ucsm/9130

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Anexos

Cuestionario de los estilos liderazgo

ESTILOS DE LIDERAZGO

INSTRUCCIONES
Imagínate que tú estás involucrado en cada una de las doce situaciones que encontrarás en las siguientes páginas.
Léelas cuidadosamente y piensa que harías en cada circunstancia.
Examina las cuatro alternativas de acción que se te ofrecen y encierra en un círculo la letra de aquella alternativa que describa mejor lo que tú harías, ante esa situación.
Es muy importante que circules sólo una letra en cada una de las alternativas propuestas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

1. SITUACION Tus empleados no responden últimamente a la preocupación que muestras por su bienestar. Además la productividad del grupo "va en pronunciado decrecimiento"	**ALTERNATIVAS** A. Es preciso que enfatices el uso de los procedimientos estándar de trabajo y la necesidad de lograr los objetivos. B. Sería bueno que te pusieras a la disposición de tus empleados para analizar la situación, pero sin forzarlos a hacerlo. C. Hablarás con ellos y luego procederás a fijar objetivos D. Conscientemente te abstendrás de intervenir.
2. SITUACION El desempeño de tu grupo está mejorando. Tú te has asegurado de que todos tus empleados conozcan sus responsabilidades y los niveles de desempeño que se esperan de ellos.	**ALTERNATIVAS** A. Te involucrarás con tu grupo amistosamente y asegurándote que todos los empleados estén conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de desempeño que se esperan de ellos B. Decides no tomar ninguna acción definida C. Harás todo lo posible para que tu grupo se sienta importante e involucrado D. Harás énfasis en la importancia de las tareas a realizar y las fechas límite para entregarlas.
3. SITUACION Los empleados de tu grupo no han sido capaces de resolver una situación específica que se les ha presentado. Tú, normalmente los has dejado que resuelvan solos las situaciones que llegan a surgir. La actuación del grupo y las relaciones entre ellos han sido buenas	**ALTERNATIVAS** A. Te involucrarás con tu grupo para resolver la situación junto con ellos. B. Dejarás que salgan de la situación como puedan. C. Actuarás con firmeza y rapidez para corregir al grupo y volverlo a encauzar D. Animarás al grupo para que trabaje en la resolución de la situación poniéndote a su disposición para comentarios y consultas.
4. SITUACION Tú estás considerando algunos cambios en tu área de responsabilidad. Tus empleados tienen un magnífico historial en cuanto a logros obtenidos por ellos. También, comprenden y respetan la necesidad de los cambios que estás planeando.	**ALTERNATIVAS** A. Permitirás que el grupo se involucre en el proceso del cambio, aunque sin obligar a nadie. B. Anunciarás los cambios y luego procederás a implantarlos, supervisando muy de cerca de los responsables. C. Permitirás que tu grupo decida por sí mismo, el curso de acción que tomará. D. Tomarás en cuenta las recomendaciones provenientes de tu grupo y, tú mismo dirigirás el cambio que has planeado.
5. SITUACION Los resultados de tu grupo han estado deteriorándose durante los últimos meses. Tus empleados parecen no estar interesados en el logro de sus objetivos y han necesitado que les recuerdes constantemente las fechas de conclusión de los	**ALTERNATIVAS** A. Permitirás que el grupo decida su propio curso de acción (su propia dirección) B. Tomarás en cuenta las recomendaciones de tus empleados, asegurándote que los objetivos de trabajo se cumplan

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

objetivos. En el pasado te ha ayudado mucho reunirte con ellos y redefinir sus responsabilidades.	C. Redefinirás los objetivos de tus empleados y los supervisarás con mucho cuidado. D. Vas a permitir que el grupo se involucre en la fijación de los objetivos, pero sin obligar a nadie.
6. SITUACION Tú has sido nombrado gerente de un departamento cuyos miembros han demostrado ser eficaces; es decir han sido productivos. El antiguo gerente lograba resultados y era muy rígido al tratar a los empleados. Tú, en realidad deseas que la situación siga siendo productiva y también te gustaría que el ambiente de tu departamento se vuelva más humano.	**ALTERNATIVAS** A. Harás lo que esté en tus manos para que el grupo se sienta importante e involucrado en los objetivos a conseguir. B. Vas a recordarles a todos que realicen sus tareas teniendo muy presente fechas límite para terminarlas. C. Tu decisión es: no hacer absolutamente nada D. Vas a involucrar al grupo en el proceso de toma de decisiones asegurándote siempre que se logren los objetivos
7. SITUACION Estás considerando cambios importantes en la estructura de la organización de tu departamento. Tus empleados han hecho sugerencias acerca de los cambios que ellos creen necesarios. Por otra parte, tus empleados dan muestras de ser flexibles y productivos.	**ALTERNATIVAS** A. Definirás cuáles serán los cambios supervisándolos cuidadosamente B. Conseguirás el consenso del grupo respecto al cambio que planeas y permitirás que los mismos empleados se encarguen de implantarlo C. Estas dispuesto a efectuar los cambios que fueron recomendados por tu grupo y vas a mantener el control de los procedimientos para llevarlos a cabo. D. Como quieres evitar cualquier problema, vas a dejar las cosas como están.
8. SITUACION Tu grupo tiene buenos resultados y las relaciones entre los empleados son muy buenas y tú te sientes inseguro porque no les estás dando la dirección suficiente.	**ALTERNATIVAS** A. Vas a continuar con tu estilo permitiendo al grupo moverse con entera libertad. B. Plantearás la situación al grupo e iniciarás los cambios que hagan falta. C. Aportarás algunas medidas necesarias para dirigir a tus empleados hacia los límites de sus responsabilidades y libertad. D. Darás un buen soporte a tus empleados para hacer su trabajo sin “decir” exactamente cómo lo deben hacer.
9. SITUACION Tu gerente inmediato te ha designado para que encabeces un grupo de trabajo temporal (task force) para que lleve a cabo una tarea que hace mucho que debió ser finalizada. Al concluir tu intervención, entregarás recomendaciones respecto al modo de implantar ciertos cambios que son necesarios. El grupo, ahora a tu cargo no tiene claros sus objetivos y la asistencia a las sesiones de trabajo ha sido muy	**ALTERNATIVAS** A. Deja que el grupo camine solo B. Vas a tomar en cuenta sus recomendaciones y te asegurarás que cumplan los objetivos C. Redefinirás los objetivos a cumplir y supervisarás con cuidado el proceso. D. Permitirás la intervención del grupo en la fijación de las metas, sin forzarlos a nada.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

baja y además, las sesiones se han convertido en reuniones sociales. Por otro lado, tú estás convencido que los empleados tienen los recursos necesarios para terminar con éxito sus objetivos.	
10. SITUACION Los empleados que generalmente toman sus responsabilidades, no están respondiendo a los nuevos estándares que has establecido.	**ALTERNATIVAS** A. Permitirás a tu grupo que fije sus responsabilidades sin tu control. B. Vas a redefinir nuevamente las responsabilidades, supervisando que se cumplan los objetivos. C. Como no deseas ningún problema no aplicarás presión alguna a tus empleados. D. Vas a tomar en cuenta las recomendaciones de tu grupo y te asegurarás que se cumplan los nuevos objetivos.
11. SITUACION Has sido promovido a un nuevo puesto. El gerente anterior no se involucraba en el trabajo de este grupo. Tus nuevos empleados parecen: manejar bien sus recursos, alcanzar sus objetivos y mantener adecuadas relaciones entre ellos.	**ALTERNATIVAS** A. Adoptarás las medidas necesarias para que tus empleados trabajen en forma bien definida. B. Involucrarás a tus empleados en la toma de decisiones y reconocerás claramente sus aportaciones útiles. C. Analizarás con tus empleados su actuación anterior y luego examinarás con ellos la necesidad de implantar nuevas formas y métodos de trabajo. D. Dejarás que el grupo trabaje solo y tranquilo
12. SITUACION Has observado últimamente que existen algunas dificultades entre tus empleados. Ellos tienen un magnífico historial de objetivos cumplidos a tiempo y con los requisitos solicitados. Sus objetivos a largo plazo han sido logrados. Todo el año anterior han trabajado en armonía y es evidente que todos están preparados para realizar sus propios trabajos.	**ALTERNATIVAS** A. Tú tienes una solución que propondrás a tus empleados y examinarás con ellos la necesidad de implantar nuevas formas de trabajo. B. Dejarás que el grupo trabaje por sí mismo. C. Actuarás rápidamente y con decisión a fin de corregir los errores y reorientar las acciones de tus empleados hacia la productividad. D. Participarás en el análisis de las situaciones dándoles ayuda cuando lo necesiten.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

CUESTIONARIO UWES

A continuación, hay algunas afirmaciones respecto a los sentimientos que le provoca el trabajo. Piense con qué frecuencia le surgen a usted esas ideas o con qué frecuencia las siente, teniendo en cuenta la escala que se le presenta a continuación.

0 Nunca	1 Esporádicamente: Pocas veces al año o menos	2 De vez en cuando: Una vez al mes o menos	3 Regularmente: Algunas veces al mes	4 Frecuentemente: Una vez por semana	5 Muy frecuentemente: Varias veces por semana	6 Diariamente

1. En mi trabajo me siento lleno de energía.	1	2	3	4	5	6
2. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.	1	2	3	4	5	6
3. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir al trabajo.	1	2	3	4	5	6
4. Soy muy persistente en mis responsabilidades.	1	2	3	4	5	6
5. Soy fuerte y vigoroso en mis responsabilidades.	1	2	3	4	5	6
6. Mi trabajo está lleno de retos.	1	2	3	4	5	6
7. Mi trabajo me inspira.	1	2	3	4	5	6
8. Estoy entusiasmado sobre mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
9. Estoy orgulloso del esfuerzo que doy en el trabajo.	1	2	3	4	5	6
10. Mi esfuerzo está lleno de significado y propósito.	1	2	3	4	5	6
11. Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa alrededor de mí.	1	2	3	4	5	6
12. El tiempo vuela cuando estoy en el trabajo.	1	2	3	4	5	6
13. Me «dejo llevar» por mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
14. Estoy inmerso en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
15. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis