

2016-02-29

# Liderazgo Transformacional y Engagement en trabajadores de salas de Juegos en la ciudad de Mar del Plata

Caridi, Analía Soledad Gabriela

---

<http://rpsico.mdp.edu.ar/handle/123456789/438>

*Descargado de RPsico, Repositorio de Psicología. Facultad de Psicología - Universidad Nacional de Mar del Plata. Inni*

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

Facultad de Psicología

**Tesis de Grado**

Título:

***“Liderazgo Transformacional y Engagement en trabajadores de Salas de Juego en la ciudad de Mar del Plata.”***

**Cátedra o Seminario de radicación:**

Psicología Laboral

**Supervisor/a:**

Dra. Yamila Fernanda Silva Peralta

**Co-Supervisora**

Mg. Ana Redondo

**Apellido, Nombres y Matrícula de los alumnos:**

Caridi, Analía Soledad Gabriela, Mat. (08681/09)

del Otero, Soledad Beatriz, Mat. (09152/10)

Savino, Héctor José, Mat. (09276/10)

**Año 2015**

"Esta Tesina corresponde al requisito curricular Trabajo de Investigación y como tal es propiedad exclusiva de los alumnos Caridi Analía Soledad Gabriela, Mat. (08681/09), del Otero Soledad Beatriz, Mat. (09152/10) y Savino Héctor José, Mat. (09276/10), de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata y no puede ser publicado en un todo o en sus partes o resumirse, sin el previo consentimiento escrito de los autores".

"El que suscribe manifiesta que la presente Tesina ha sido elaborada por los alumnos Caridi Analía Soledad Gabriela, Mat. (08681/09), del Otero Soledad Beatriz, Mat. (09152/10) y Savino Héctor José, Mat. (09276/10), conforme los objetivos y el plan de trabajo oportunamente pautado, aprobando en consecuencia la totalidad de sus contenidos, a los .... días del mes de .... del año 2016".

Firma, aclaración y sello del Supervisor y/o Co-Supervisor.

## **Informe de Evaluación del Supervisor y Co-Supervisor**

Los tesistas han desarrollado un trabajo de investigación en equipo, organizado, cumpliendo todos los objetivos propuestos y superando, incluso, las expectativas temporales planteadas en un cronograma inicial. La toma de datos se vio facilitada durante los meses correspondientes dado que uno de los tesistas ya había desarrollado (en la organización participante de esta investigación) su práctica profesional tutorada correspondiente a la cátedra “Psicología Laboral” de la carrera Lic. en Psicología-UNMdP, lo que llevó a un análisis de datos antes de lo previsto.

Consideramos que esta investigación aporta elementos para pensar la relación entre un líder transformacional y el compromiso organizacional que construye con sus colaboradores. Alentamos a que los tesistas se animen a socializar estos resultados en reuniones científicas, haciendo una devolución a la organización participante e, incluso, pensar su adaptación como publicación en formato de artículo científico.

Dra. Yamila F. Silva Peralta

Supervisora

Mg. Ana Redondo

Co- Supervisora

"Atento al cumplimiento de los requisitos prescriptos en las normas vigentes, en el día de la fecha se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por los alumnos Caridi Analía Soledad Gabriela, Mat. (08681/09), del Otero Soledad Beatriz, Mat. (09152/10) y Savino Héctor José, Mat. (09276/10)".

Firma y aclaración de los miembros integrantes de la Comisión Asesora:

Fecha de aprobación:

Calificación:

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	07
<b>CAPÍTULO I REVISIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>09</b>
Liderazgo.....	09
Engagement.....	16
Relación entre Engagement y estilos de Liderazgo.....	21
Estudios locales sobre la temática.....	23
<b>CAPÍTULO II MÉTODO.....</b>	<b>25</b>
Diseño.....	25
Hipótesis.....	25
Variables.....	25
Participantes.....	27
Instrumentos.....	27
Procedimiento.....	29
<b>CAPÍTULO III RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
Resultados del MLQ – 5x.....	31
Dimensiones de Liderazgo en personal directivo.....	31

Resultados del cuestionario UWES – 17.....	38
Dimensiones de Engagement en personal directivo.....	38
Dimensiones de Engagement en personal operativo.....	42
Asociación entre dimensiones de Liderazgo Transformacional y nivel de Engagement en directivos.....	48
Comparación de Engagement entre directivos y operarios.....	54
<b>CAPÍTULO IV DISCUSIÓN.....</b>	<b>55</b>
Limitaciones de la investigación.....	63
CONCLUSIONES.....	65
REFERENCIAS.....	67
ANEXOS.....	73
Anexo 1.....	73
Anexo 2 .....	76



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Distribución de directivos por nivel de Consideración Individual</i> .....	<b>32</b>
Tabla 2. <i>Distribución de directivos por nivel de Estimulación Intelectual</i> .....	<b>33</b>
Tabla 3. <i>Distribución de directivos por nivel de Motivación Inspiracional</i> .....	<b>34</b>
Tabla 4. <i>Distribución de directivos por nivel de Influencia Idealizada Comportamiento</i> .....	<b>35</b>
Tabla 5. <i>Distribución de directivos por nivel de Influencia Idealizada Atributo</i> .....	<b>37</b>
Tabla 6. <i>Distribución de directivos por nivel de Absorción</i> .....	<b>38</b>
Tabla 7. <i>Distribución de directivos por nivel de Dedicación</i> .....	<b>39</b>
Tabla 8. <i>Distribución de directivos por nivel de Vigor</i> .....	<b>40</b>
Tabla 9. <i>Distribución de directivos por nivel de Engagement</i> .....	<b>41</b>
Tabla 10. <i>Distribución de operarios por nivel de Absorción</i> .....	<b>43</b>
Tabla 11. <i>Distribución de operarios por nivel de Dedicación</i> .....	<b>44</b>
Tabla 12. <i>Distribución de operarios por nivel de Vigor</i> .....	<b>46</b>

Tabla 13. <i>Distribución de operarios por nivel de Engagement</i> .....	<b>47</b>
Tabla 14. <i>Asociación entre nivel de Engagement y</i> <i>Consideración Individual</i> .....	<b>49</b>
Tabla 15. <i>Asociación entre nivel de Engagement y</i> <i>Estimulación Intelectual</i> .....	<b>50</b>
Tabla 16. <i>Asociación entre nivel de Engagement y</i> <i>Motivación Inspiracional</i> .....	<b>51</b>
Tabla 17. <i>Asociación entre nivel de Engagement e</i> <i>Influencia Idealizada Comportamiento</i> .....	<b>52</b>
Tabla 18. <i>Asociación entre nivel de Engagement e</i> <i>Influencia Idealizada Atributo</i> .....	<b>53</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Distribución de directivos por nivel de Consideración Individual .....	<b>32</b>
<i>Figura 2.</i> Distribución de directivos por nivel de Estimulación Intelectual .....	<b>33</b>
<i>Figura 3.</i> Distribución de directivos por nivel de Motivación Inspiracional.....	<b>34</b>
<i>Figura 4.</i> Distribución de directivos por nivel de Influencia Idealizada Comportamiento.....	<b>36</b>
<i>Figura 5.</i> Distribución de directivos por nivel de Influencia Idealizada Atributo.....	<b>37</b>
<i>Figura 6.</i> Distribución de directivos por nivel de Absorción .....	<b>39</b>
<i>Figura 7.</i> Distribución de directivos por nivel de Dedicación ....	<b>40</b>
<i>Figura 8.</i> Distribución de directivos por nivel de Vigor .....	<b>41</b>
<i>Figura 9.</i> Distribución de directivos por nivel de Engagement..	<b>42</b>
<i>Figura 10.</i> Distribución de operarios por nivel de Absorción ....	<b>43</b>
<i>Figura 11.</i> Distribución de operarios por nivel de Dedicación...	<b>45</b>
<i>Figura 12.</i> Distribución de operarios por nivel de Vigor .....	<b>46</b>
<i>Figura 13.</i> Distribución de operarios por nivel de Engagement.....	<b>48</b>
<i>Figura 14.</i> Asociación entre nivel de Engagement y Consideración Individual.....	<b>49</b>
<i>Figura 15.</i> Asociación entre nivel de Engagement y Estimulación Intelectual.....	<b>50</b>

<i>Figura 16.</i> Asociación entre nivel de Engagement y Motivación Inspiracional.....	<b>51</b>
<i>Figura 17.</i> Asociación entre nivel de Engagement e Influencia Idealizada Comportamiento.....	<b>52</b>
<i>Figura 18.</i> Asociación entre nivel de Engagement e Influencia Idealizada Atributo.....	<b>53</b>
<i>Figura 19.</i> Comparación entre nivel de Engagement en directivos y en operarios.....	<b>54</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio de carácter descriptivo-comparativo tiene como finalidad conocer asociaciones entre Liderazgo Transformacional y Engagement en trabajadores de Salas de Juego de Casino en la ciudad de Mar del Plata. Se plantean como objetivos particulares: (1) describir el Liderazgo Transformacional en personal directivo, (2) describir los niveles de Engagement en personal operativo y (3) analizar asociaciones entre niveles de Liderazgo Transformacional y niveles de Engagement.

El paso de los tesisistas por la asignatura Psicología Laboral los motivó a indagar respecto de los estilos de Liderazgo y el Engagement, temáticas que resultaron interesantes para explorar en virtud de la repercusión que estos factores tienen en la salud mental de los trabajadores, así como también en el rendimiento de las organizaciones. Se considera que estos constructos son pilares en pos de promover organizaciones saludables.

A partir de un recorrido bibliográfico, se ha pesquisado la incidencia del estilo de Liderazgo en la salud mental de los trabajadores, así como también en la promoción del Engagement, el cual se considera uno de los factores protectores contra el Burnout. También es posible advertir que se ha investigado poco acerca de esta temática en trabajadores de Casinos, razón por la cual se aspira a realizar un aporte de interés que pudiera servir para posteriores estudios.

Por lo anterior es que se ha optado por una investigación descriptivo-comparativa. Es descriptiva porque se propone estimar los constructos Engagement y Liderazgo en trabajadores de Salas de Juego de Casino en la

ciudad de Mar del Plata y es comparativa porque relaciona el Engagement de los empleados operarios con el Liderazgo de los directivos.

Se plantea como hipótesis que los niveles altos en dimensiones de Liderazgo Transformacional del personal directivo se asociarían con niveles altos de Engagement del personal operativo.

En cuanto a las variables utilizadas, se define al constructo Engagement como un estado mental positivo, caracterizado por un componente físico, emocional y cognitivo que se asocia a la Dedicación, la Absorción y al Vigor en el trabajo (Salanova & Shaufeli, 2004). En cuanto al constructo Liderazgo, se adhiere a la enunciación de Durán Gamba y Castañeda (2015) quienes definen al Liderazgo Transformacional como un proceso social que se establece entre el líder y sus seguidores, y se integran las dimensiones de Bass y Riggio (2006) que distinguen la Consideración Individual (CI), la Estimulación Intelectual (EI), la Motivación Inspiracional (MI), la Influencia Idealizada como Comportamiento (IIC), y la Influencia Idealizada como Atributo (IIA).

Para acceder a los datos necesarios para llevar adelante la realización del presente trabajo, fue necesario contactar con el personal jerárquico y operativo que presta funciones en las distintas salas de juego del Casino de Mar del Plata. Para ello se concertó una reunión con los directivos de la institución, quienes se mostraron interesados con la propuesta y a quienes se les explicó el motivo, el objetivo, y los aportes que los resultados de la investigación pudieran llegar a ofrecer, a la vez que les representa una valiosa herramienta que podría beneficiarlos en los futuros planteos con miras a mejorar la calidad de vida y desempeño del personal a su cargo.

# CAPÍTULO I

## REVISIÓN TEÓRICA

### Liderazgo

El Liderazgo constituye una temática de suma importancia en el ámbito laboral. Diversos autores han destacado la relevancia del mismo, no sólo respecto del funcionamiento de las organizaciones, sino también por su impacto en la salud mental de sus trabajadores. A continuación se cita a algunos de ellos.

Gil, Alcover, Rico y Sánchez Manzanares (2011) llevaron a cabo una revisión de los principales trabajos sobre nuevas formas de Liderazgo, para lo cual analizaron los principales modelos teóricos y líneas de investigación y discutieron las implicaciones prácticas orientadas a la intervención y a la dirección de equipos de trabajo. Los autores sostienen que estos cada vez cobran mayor relevancia en el funcionamiento de las organizaciones y destacan el carácter crucial del Liderazgo para la efectividad de los mismos, ya que el actual contexto, complejo e incierto, sumado al trabajo intensivo en conocimiento, requiere de las empresas equipos multiprofesionales que dejen atrás la actuación de un único líder en pos de un estilo de Liderazgo compartido que surja del propio equipo. En esta línea, Mendoza de Graterol y Mendoza de Lorbes (2008) realizaron una investigación documental con el objeto de analizar las organizaciones desde una realidad postmoderna a fin de detectar la necesidad de un Liderazgo ético y hallaron que las organizaciones postmodernas se encuentran insertas en un entorno cambiante y en constante

crisis, situación que demanda una vuelta a la gerencia ética, en la que el Liderazgo tenga como fin alcanzar el bien común convirtiéndose en modelaje para los seguidores. Por otra parte, García Rubiano (2011) llevó a cabo una investigación no experimental con un diseño correlacional con el fin de evaluar la relación entre el estilo de Liderazgo Transformacional y la aceptación al cambio organizacional en 71 trabajadores de dos empresas de Bogotá, pertenecientes al sector económico terciario. La autora postula que el Liderazgo es un factor importante en los procesos de cambio y que durante las crisis el rol del líder es irremplazable en la promoción de una visión compartida y en la estimulación del aprendizaje, y concluye que uno de los aspectos que condiciona la disposición al cambio es la forma en que la organización afronta dicho proceso frente a sus colaboradores, la manera de involucrarlos y el nivel de participación. En la misma dirección, Sánchez Santa Bárbara y Rodríguez Fernández (2007) llevaron a cabo una revisión de la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), según la cual, como su nombre permite anticipar, se pone énfasis en la situación. Desde este enfoque se reconoce el estilo particular que cada persona puede tener, pero respecto a la efectividad del Liderazgo se concede el papel central a la capacidad del líder de flexibilizar su modalidad acorde a la situación. Los autores concluyen que el Liderazgo es un proceso complejo en el que influyen múltiples factores, tanto en su génesis como en sus resultados. Es justamente esa complejidad la que, en su opinión, presenta una dificultad en el estudio del liderazgo, dando por resultado abordajes parciales e insuficientes cuando se ha puesto el foco en alguna variable en particular. Destacan que aun cuando se lograra identificarlas a todas, sería difícil estimar el peso de cada una para conjeturar su efectividad en una situación específica.



Salom de Bustamante y Barreat (1998) realizaron una investigación de tipo ex post facto y correlacional con la finalidad de conocer las estrategias de influencia utilizadas por los líderes motivacionales. Para ello midieron tres tipos de estrategias (retadoras, controladoras y afiliativas) e identificaron el estilo de Liderazgo motivacional. El estudio se llevó a cabo con una muestra conformada por 76 supervisores que trabajaban en una industria procesadora de alimentos. Los autores definen el Liderazgo, en sentido general, como la capacidad de influir sobre otros y aclaran que en sentido específico se identifican diferencias importantes en la manera de ejercerlo. Así, hay quienes se valen de su cargo y posición de autoridad para influenciar a sus seguidores, mientras que aquellos líderes que cuentan con características o actitudes que viabilizan entusiasmo o identificación pueden prescindir de esa modalidad. Según las hipótesis del estudio se planteaban correlaciones positivas entre Liderazgo Motivacional y Estrategias Retadoras y correlaciones negativas entre Liderazgo Motivacional y Estrategias Controladoras. No se plantearon hipótesis respecto a las Estrategias Afiliativas. Los resultados arrojaron correlaciones significativas en la dirección esperada, por lo que ofrecieron apoyo a las hipótesis. Complementariamente encontraron que las Estrategias Afiliativas correlacionaron negativamente con Liderazgo Motivacional, resultado similar arrojó la correlación con las Estrategias Controladoras. Se encontró que los líderes motivacionales reportaron mayor uso de estrategias retadoras y menor uso de estrategias controladoras, lo que llevó a los autores a asumir que probablemente ese predominio sea lo que los hace exitosos en atraer el entusiasmo y la participación de los demás en las metas planteadas.

Cardona y Rey (2008) realizaron una revisión bibliográfica acerca de distintos tipos de Liderazgo (Transaccional, Transformados, Trascendente), para luego expandirse respecto del Liderazgo centrado en la misión, al que consideran un caso particular de Liderazgo Trascendente, y uno de los que suscita mayor compromiso. Los autores cuentan que el concepto de Liderazgo ha variado su significado a lo largo del tiempo y que se ha convertido en una característica que ya no sólo se demanda en puestos directivos sino también en el resto de los niveles organizacionales llegando, en muchas ocasiones, a formar parte de las competencias que se requieren en los profesionales de primera línea. Los autores distinguen tres tipos de Liderazgo que varían en función de la relación de influencia que se presente entre líder y el colaborador: Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformador y Liderazgo Trascendente. En el Liderazgo Transaccional la relación de influencia está mediada por intereses económicos, los cuales son utilizados como recurso motivador. El Liderazgo Transformador se define por una relación de influencia profesional, más profunda que la anterior, en virtud de la cual los colaboradores no sólo se interesan por la recompensa económica sino también por el trabajo en sí que es tomado como un reto atractivo que conlleva una oportunidad de aprendizaje. Por último, el Liderazgo Trascendente se define por una relación de influencia personal, en la que el colaborador, además de interesarse por la retribución y el atractivo del trabajo, se propone realizar bien su labor a fin de satisfacer necesidades reales de personas, de colectivos o de la sociedad en general. Estos dos últimos estilos de Liderazgo implican un líder inconformista, visionario y con un especial carisma, como cualidades que sean puestas al servicio de los demás. En relación a los estilos de Liderazgo Mendoza

Martínez, Escobar Álvarez y García Rivera (2012) desarrollaron una investigación en una escuela pública de México, con la finalidad de conocer el Liderazgo Transformacional, Transaccional y ausencia de Liderazgo, junto a dimensiones de resultado de personal jerárquico, en dimensiones de satisfacción de docentes y administrativos. Para tal fin utilizaron el “Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador” y la Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ). Los autores subrayan que el estilo de Liderazgo Transformacional se enfoca en elevar el interés de los seguidores, en la promoción de la autoconciencia y en la asunción de la misión organizacional, superando los límites de los auto-intereses en pos del interés por el bienestar del grupo. Mientras que en el Liderazgo Transaccional se busca motivar a los seguidores para alcanzar lo que se espera de ellos, en el estilo transformacional se aspira a superar dicho límite. Los resultados arrojaron que existen correlaciones directas significativas entre el Liderazgo Transformacional, el Liderazgo Transaccional, y las variables de resultado. Por otra parte, se advierten correlaciones inversas significativas entre el Liderazgo Transformacional, el Liderazgo Transaccional y las variables de resultado con el No Liderazgo. En este estudio se concluye que las variables de Liderazgo: Transformacional, Transaccional, No Liderazgo y variables de resultado influyen significativamente en la Satisfacción con el actual empleo. Los autores lograron cumplir su objetivo y corroborar los hallazgos teóricos del Modelo de Bass.

Respecto a los tipos de Liderazgo Bass y Avolio (1993) realizaron una discusión teórica enfocada en examinar el provecho de implementar un Liderazgo acorde a los objetivos de la cultura organizacional y concluyen que

es esa adecuación, más que el estilo en sí, lo que conlleva beneficios para la organización. No obstante, los autores infieren que las culturas Transformacionales favorecen la efectividad y el desarrollo individual. En relación a esta temática, en el marco del proyecto de investigación *Liderazgo Transformacional: dimensiones e impacto en la eficacia de las Pymes exportadoras en Bogotá*, Mendoza Torres Y Ortiz Riaga (2006) escriben un artículo con el fin de expresar el impacto que tiene el ejercicio del Liderazgo Transformacional en la cultura organizacional y en la eficacia de la organización, impacto que deriva de la dinámica del vínculo entre el líder y su grupo. Las autoras sostienen que la visión e identidad compartidas produce una cultura de convergencia lo que a su vez tiene como efecto un alto compromiso por parte de los trabajadores, y promueve la proximidad y los lazos afectivos y emocionales positivos entre los líderes y sus equipos, todo ello favorece un ambiente laboral saludable, con el consecuente mejoramiento de la eficacia organizacional. Se atribuye al líder el papel fundamental en tanto que es quien puede promover el desarrollo de esos ambientes. A su vez, este impacto favorable del Liderazgo Transformacional produce mejoras en el desempeño de las personas, tanto del grupo como del líder, lo cual favorece la adaptación a los requerimientos organizacionales y al entorno, dando por resultado una maximización de la eficacia y la efectividad.

En esta dirección, Mendoza Martínez, Ortiz Arévalo y Parker Rosell (2007) realizaron una recopilación de estudios y también plantearon la necesidad de una convergencia entre los intereses de las organizaciones y los de sus miembros y atribuyen dicha tarea al Liderazgo Transformacional, que tiene en cuenta individualmente a los trabajadores y resulta inspirador y

estimulante intelectualmente. Los autores concluyen que el Liderazgo Transformacional se correlaciona comúnmente con variables de resultado tales como la efectividad y la satisfacción de colegas. Durán Gamba y Castañeda (2015) hicieron un estudio con un diseño multivariable descriptivo-correlacional, con análisis regresional en una muestra de 150 trabajadores, divididos entre dos empresas: 8 en el rol de líderes y 97 de colaboradores en la primera y 6 en el rol de líderes y 39 de colaboradores en la segunda. El objetivo fue describir la relación entre el Liderazgo Transformacional-transaccional del líder con la conducta de compartir conocimiento de los colaboradores. Se plantearon dos hipótesis, la primera de ellas sugería que el estilo Transformacional presenta correlación directa con la conducta de compartir conocimiento, pero esto ha sido refutado en base a los resultados. La segunda, conjeturó que el estilo de Liderazgo Transaccional se relaciona positivamente con la conducta de compartir conocimiento, lo cual ha sido confirmado en este estudio. Los autores definen al Liderazgo Transformacional como un proceso social que se establece entre el líder y sus seguidores, el cual se compone de los siguientes sub-factores: carisma inspiracional; influencia idealizada conductual; influencia idealizada atribuida; motivación inspiracional; estimulación intelectual. Respecto a la cantidad de personas para ejercer el Liderazgo, en una revisión bibliográfica y análisis de casos Pearce y Barkus (2004) afirman que cuando el mismo es compartido da mejores resultados que cuando es depositado en una sola persona. Complementa lo antedicho lo señalado por Peiró y Rodríguez (2008) respecto a que una conducta inadecuada por parte de los líderes puede convertirse en una fuente de estrés que derive en el surgimiento de experiencias negativas de los empleados, con lo cual perjudique su bienestar.

Estos autores han hallado también, a partir de una revisión bibliográfica, que los estilos de Liderazgo se relacionan con el Burnout. Estos resultados coinciden con lo planteado por Arenas Ortiz y Andrade Jaramillo (2013) quienes realizaron una investigación descriptiva con diseño transversal con el objetivo de estimar los factores de riesgo psicosocial intralaboral y extralaboral, y también las manifestaciones físicas y psicológicas ligadas al estrés en el trabajo, en trabajadores de una industria alimenticia en la ciudad de Cali (Colombia). Estos autores destacaron como factor de riesgo el apoyo social, y más específicamente el de los superiores. Hallaron que más allá de la calidad de la relación entre los empleados y sus jefes, un Liderazgo inapropiado genera tensión en el trabajo y dificultades en el desarrollo de los trabajadores.

En base al recorrido bibliográfico realizado en la presente investigación, se adhiere al Liderazgo Transformacional de Avolio y Bass (2004) enmarcado en el Modelo de Liderazgo de Rango Total por el hecho de traducirse en resultados más saludables tanto para las organizaciones como para el bienestar de los trabajadores.

## **Engagement**

Dentro de la Psicología Positiva, surge el constructo Engagement cuyo significado en español no encuentra traducción precisa. Por esta razón suele ser relacionado al compromiso organizacional y a la implicación laboral. Se trata de un estado mental positivo, caracterizado por un componente físico, emocional y cognitivo que hace referencia al vigor, dedicación y absorción en el trabajo (Salanova & Shaufeli, 2004). Con el interés de profundizar en el tema

se realizará un relevamiento de las investigaciones que exploran este constructo.

Carrasco González y De la Corte (2010) en su revisión teórica, relacionan Engagement con Burnout, caracterizan a las organizaciones saludables y relacionan el capital psíquico, el Engagement y la autoeficiencia. En su trabajo manifiestan que el recurso más importante que tienen las empresas para alcanzar sus objetivos es el capital humano y por esta razón las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos. Sostienen que para alcanzar este objetivo es necesario adoptar el modelo de la Psicología Organizacional Positiva, que considera que la salud del trabajador es una meta en sí misma y se focaliza en mejorar los recursos positivos. También Giraldo y Pico (2012) profundizaron en una revisión teórica, el Engagement como vínculo emocional del empleado, para conocer las relaciones que crean las personas con la organización que integran. Consideran que el Engagement es el estado afectivo por el cual las personas se vinculan emocionalmente con su trabajo y lo asocian al bienestar laboral. En su conclusión exponen que cuando las organizaciones garantizan las necesidades de los empleados y éstos tienen los recursos necesarios para trabajar, se crean vínculos positivos entre el empleado y la organización. En consecuencia, cuando el empleado está vinculado emocional y conductualmente a la empresa, favorece a la productividad de la misma y mejora la relación con los clientes.

Otros autores que exploran el tema son, Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011), quienes realizaron una revisión teórica, con la finalidad de describir el constructo Engagement, indagar sobre que pueden hacer los

empleados por sí mismos y explorar si los empleados pueden crear sus propios recursos para mantener su Engagement. En sus conclusiones expresan que los empleados engaged tienen más probabilidades de tener autonomía laboral, y tienden a creer que pueden controlar el entorno de modo eficaz. El sentimiento de control permite a los empleados estar más comprometidos ya que se sienten capaces de moldear y personalizar su trabajo. Los empleados engaged tienden a crear un entorno de trabajo más desafiante y buscan más recursos para resolverlo, de este modo mantienen su compromiso porque pueden transformar su trabajo y presentan la autonomía para enfrentarse a nuevos desafíos. En este sentido, Raigosa Gallego y Marín Londoño (2010) en su revisión bibliográfica, investigan como las creencias de eficacia, actúan como factor aliviador del Burnout, y cómo estas creencias, aumentan el nivel de Engagement en los empleados. Concluyen que la autoeficacia influye en mejorar la calidad de vida laboral, y en el alivio del Burnout. Por esta razón sostienen que mayores niveles de autonomía o control en la tarea se relacionan a mayores niveles de Engagement.

Junto al control, la autoeficacia y la autonomía, el talento humano es otro factor considerado relevante en los empleados engaged. Luzuriaga, Ubilla y Fierro Ulloa (2015) desarrollaron una revisión teórica, en la cual manifiestan que el Engagement es uno de los factores clave al buscar resultados empresariales positivos, por esta razón consideran importante que las empresas presten mayor atención al manejo del talento humano. Para ello las organizaciones pueden seguir ciertas prácticas que ayudarán al bienestar de sus trabajadores, el de sus clientes, y el de la comunidad a la que pertenecen, convirtiéndose así en lo que se conoce como organizaciones saludables. Otro



factor que influye favorablemente al Engagement es poseer estudios relacionados al trabajo que se realiza. Brennan (2011) en un estudio exploratorio, indaga acerca de la relación entre el nivel de Engagement respecto al nivel de estudios en hotelería y la trayectoria laboral hotelera. Analiza el personal efectivo de la recepción de hoteles 2 y 3 estrellas de la ciudad de Mar del Plata, en una muestra de 22 casos. Su investigación concluye que a mayor coherencia entre el estudio y el trabajo, el nivel de Engagement es mayor.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta que el constructo opuesto al Engagement es el Burnout. Redondo y Arraigada (2011) realizaron un estudio en el sector hotelero y sus recursos humanos, analizando los cambios en el trabajo impuestos por las nuevas condiciones y la globalización, así como las repercusiones en la Salud Ocupacional del sector. Los autores concluyen que el Engagement se considera un potencial reductor del Burnout. Ambos aspectos del bienestar psicosocial son opuestos y se refleja en la correlación negativa que existe entre sus dimensiones. Por su parte, Montoya Zuluaga y Moreno (2012) también coinciden en que el Engagement favorece a disminuir el desarrollo del Burnout. En su revisión teórica relacionan el síndrome de Burnout, las estrategias de afrontamiento y el Engagement. Sus estudios encuentran que existe una relación entre los tres constructos, lo que implica que situaciones laborales estresantes facilitan sintomatología del Síndrome de Burnout si entre las estrategias de afrontamiento de la persona predominan la evitación y la emoción. En contraposición, si las estrategias de afrontamiento ante situaciones estresantes presentan alto nivel de autoeficacia, se focalizan

en el problema, hay control emocional, y un estado mental Engagement, las posibilidades de desarrollar Síndrome de Burnout disminuyen.

Dentro de los términos antagónicos al Engagement, además de Burnout, otro constructo a tener en cuenta es el “trabajolismo”. Kubota, Shimazu, Kawakami, Takahashi, Nakata y Schaufeli (2011) realizaron un estudio correlacional, con el fin de demostrar la distinción entre Engagement y trabajolismo, analizando su relación con la calidad del sueño y el desempeño laboral. Utilizaron una muestra de 447 enfermeras de 3 hospitales de Japón. Los resultados indican que el engagement y el trabajolismo son constructos con significados diferentes y opuestos. Mientras el Engagement es considerado de modo positivo en relación a la calidad del sueño y al rendimiento laboral, el “trabajolismo” se asocia de manera negativa al bienestar debido a que afecta de modo negativo a la calidad del sueño y al buen rendimiento.

Respecto a los factores positivos asociados al Engagement, Lisbona, Morales y Palací (2009) efectuaron una investigación exploratoria con una muestra de 514 empleados (hombres y mujeres), pertenecientes a 22 organizaciones de diversos sectores de actividad y diferente tamaño. El objetivo perseguido era conocer las relaciones entre los dominios de aprendizaje y el Engagement. Los resultados arribados revelan que los dominios entrenamiento, comprensión y perspectivas de futuro están relacionados positivamente con el Engagement.

Entre los trabajos que exploran el nivel de Engagement, Aguilón, Peña y Decanini (2014) llevaron a cabo una investigación exploratoria transversal, con la finalidad de conocer el nivel de Engagement en el capital humano, a nivel general y por antigüedad, de una empresa automotriz. La muestra se compuso

por 118 empleados y sus edades eran desde los 18 hasta los 50 años. El resultado obtenido en la investigación da cuenta de un nivel de Engagement alto con un valor del 89.85%. En la misma línea Leiter, Nicholson, Patterson y Spence Laschinger (2011) realizan un estudio exploratorio longitudinal, con una muestra que se compone por 472 trabajadores en enfermería canadiense, tomada en dos tiempos. Su objetivo es relacionar las demandas laborales (incivismo) con Burnout, relacionar los recursos (civismo) con el Engagement y relacionar el incivismo instigado con el incivismo percibido. En su investigación destacan la importancia de los recursos laborales, confirman que los mismos se relacionan positivamente con la eficacia profesional y el Engagement, mientras que las demandas laborales están más vinculadas a los aspectos del Burnout de agotamiento y cinismo.

### **Relación entre Engagement y estilos de Liderazgo**

Entre los factores asociados al Engagement, los autores citados mencionan: autonomía laboral, control, autoeficacia, compromiso y talento humano, como características intrínsecas al empleado. Además encontramos antecedentes de investigaciones que relacionan los niveles de Engagement con la influencia de los líderes.

En su revisión teórica Moreno y Velásquez (2011) tienen el objetivo de dar a conocer el constructo Engagement, definir Burnout, caracterizar la calidad de vida laboral y relacionar Engagement con estos dos aspectos. En sus conclusiones sugieren que una organización debe preocuparse por aumentar el Engagement considerando el talento humano y disminuir el Burnout. A su vez,

sus aportes enfatizan la importancia de que los Líderes Transformacionales que actúen como referentes, pueden establecer el Engagement como cultura de la organización.

Otros autores que coinciden en que el Liderazgo Transformacional aumenta el bienestar de los trabajadores en una organización saludable son Trógolo, Pereyra y Spoton (2013), quienes llevaron a cabo una investigación con el interés de conocer la relación entre los estilos de Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire con respecto al nivel de Engagement y Burnout. Su método fue un análisis de regresión múltiple, utilizaron el Cuestionario de liderazgo CELID, el MBIGS, y el UWES, y participó una muestra de 125 trabajadores de Córdoba, Argentina. Sus aportes expresan que el Liderazgo Transformacional influye positivamente en las variables de Engagement (Vigor, Dedicación, Absorción). Además este liderazgo afecta negativamente a las variables del Burnout (Agotamiento, Cinismo y Despersonalización). En cuanto al Liderazgo Transaccional se encontraron similares resultados aunque en niveles menores. Por otra parte, el estilo Laissez Faire evidenció relaciones positivas con las dimensiones de Burnout (agotamiento, cinismo y despersonalización) y relaciones negativas respecto a la dedicación. En este sentido las organizaciones saludables consideran la importancia de potenciar habilidades directivas orientadas en la estimulación intelectual, teniendo en cuenta las aspiraciones y necesidades individuales de los trabajadores

En concordancia con estos estudios, Cortés (2004) realizó una investigación teórica sobre la temática estilos de Liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo analizando diferentes contextos y situaciones, con la

finalidad de describir la relación entre el Liderazgo y la motivación laboral del ambiente educativo. A través de su informe afirma que el Liderazgo presenta un rol fundamental en la constitución de los niveles motivacionales de los trabajadores del sector de la educación. Concluye que para el desarrollo profesional se necesitan modelos democráticos, que permitan a los docentes sentirse cómodos y tenidos en cuenta. Para que un modelo democrático sea posible, debe primar una ideología que reconozca la libertad como premisa básica del desarrollo personal, y desempeñar un Liderazgo basado en la tolerancia, el respeto y la consideración de las personas.

### **Estudios locales sobre la temática**

Dentro de las investigaciones realizadas en la ciudad de Mar del Plata sobre Liderazgo y Engagement, encontramos un estudio exploratorio y descriptivo acerca de los niveles de Engagement y Burnout en voluntarios universitarios. Sus autores Carena y Canuto (2013) investigaron los niveles de Engagement y Burnout de un grupo de 31 voluntarios de la Universidad Nacional de Mar del Plata que se encontraban participando en proyectos de extensión vigentes. Sus resultados revelan que el 93,6% de los voluntarios presenta un alto nivel de Engagement, mientras que los niveles del Burnout, aducen un escaso nivel. En consecuencia, sostienen que mayores niveles de Engagement de los voluntarios universitarios estarían asociados a menores niveles de Burnout.

De Vega, López, y Silva Peralta (2012) llevaron a cabo un estudio exploratorio descriptivo con el fin de conocer las habilidades transformacionales

de voluntarios y sus coordinadores, en diferentes organizaciones del tercer sector de Mar del Plata. Los resultados evidencian que solo Influencia Idealizada expresa diferencias entre coordinadores y voluntarios. Influencia Idealizada Comportamental se percibe necesaria para el trabajo de coordinadores mientras que Influencia Idealizada Atributo, reveló tener poca importancia para el trabajo voluntario. Por otra parte, la Motivación Inspiracional sería una habilidad considerada necesaria en el trabajo voluntario, más allá del nivel de responsabilidad. Encontraron que Consideración Individual no parece ser una habilidad crítica en la percepción de ninguno de los dos grupos, a diferencia de Estimulación Intelectual que ha sido valorada en ambos grupos.

Respecto a investigaciones realizadas en el Casino, Campos, Pennisi y Sagardoy (2013) desarrollaron una investigación con la finalidad conocer los niveles de Burnout y la percepción de condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) en un grupo de empleados del Casino Central de la ciudad de Mar del Plata, pero hasta el momento no se ha encontrado investigaciones previas que midan Liderazgo Transformacional y Engagement simultáneamente en personal de Casino por lo que esta investigación aportará elementos en ese camino.

## **CAPÍTULO II**

### **MÉTODO**

#### **Diseño de la investigación**

La presente es una investigación descriptivo-comparativa. Es descriptiva porque se propone estimar los constructos Engagement y Liderazgo en trabajadores de Salas de Juego en la ciudad de Mar del Plata y es comparativa porque relaciona el Engagement de los empleados operarios con el Liderazgo de los directivos.

#### **Hipótesis**

Los niveles altos en dimensiones de Liderazgo Transformacional del personal directivo se asociarían con niveles altos de Engagement del personal operativo.

#### **Variables**

Engagement: se trata de un estado mental positivo, caracterizado por un componente físico, emocional y cognitivo que hace referencia a la Dedicación, la Absorción y al Vigor en el trabajo. Dedicación se relaciona a la implicación, el entusiasmo y el desafío, la Absorción se asocia a la concentración y el disfrute de la actividad, mientras que Vigor hace referencia a la energía y al deseo de superar los obstáculos laborales (Salanova & Shaufeli, 2004).

Liderazgo Transformacional: Durán Gamba y Castañeda (2015) definen al Liderazgo Transformacional como un proceso social que se establece entre el líder y sus seguidores, el cual se compone de los siguientes sub-factores: Carisma Inspiracional; Influencia Idealizada Conductual; Influencia Idealizada Atribuida; Motivación Inspiracional; Estimulación Intelectual. Bass y Riggio (2006) distinguen cuatro dimensiones de este Liderazgo. La Influencia Idealizada (II), refiere a líderes que son admirados, respetados y confiables. Sus seguidores sentirán identificación y persistencia. Dentro de esta dimensión se diferencian dos aspectos, la Influencia Idealizada como Comportamiento: (IIC) y la Influencia Idealizada como Atributo (IIA). El comportamiento que los caracteriza es tomar riesgos, ser democráticos y éticos. Respecto a la dimensión Motivación Inspiracional (MI), los líderes transmiten retos a sus seguidores, despistan el espíritu de trabajo en equipo y generan entusiasmo y optimismo. En cuanto a la Estimulación Intelectual (EI), los líderes estimulan a sus seguidores a través de la creatividad y el coraje. Los errores no son criticados en público y estimulan a resolver los problemas con respuestas innovadoras. Por último, la Consideración Individual (CI), se refiere a la capacidad de los líderes de prestar atención a las necesidades individuales de sus seguidores, actuando como entrenador para obtener el crecimiento y logro deseado.



## Participantes

La muestra fue intencional, no probabilística, compuesta por 80 trabajadores correspondientes a personal directivo y operativo de salas de juego en la ciudad de Mar del Plata que voluntariamente desearon participar: operativos (N=60), jefatura (N=20).

## Instrumentos

Se administraron el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-5x) de Avolio y Bass (2004) que mide los niveles de Liderazgo Transformacional y el Cuestionario UWES-17 (*Utrecht Work Engagement Survey*) de Schaufeli y Bakker (2003) para medir el Engagement.

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) es un instrumento utilizado por numerosos investigadores para medir Liderazgo en el ámbito laboral. Algunos de ellos son Silva Peralta (2010); García Rubiano (2011); Mendoza Martínez, Escobar Álvarez y García Rivera (2012) y Durán Gamba y Castañeda (2015). Por otra parte, Alonso, Saboya y Guirado (2010), con el fin de comprobar el ajuste de la estructura factorial de dicho instrumento y de otros posibles modelos alternativos utilizaron una versión española de MLQ en una muestra española de 954 participantes y llevaron a cabo un análisis factorial confirmatorio comparativo de los siguientes modelos: único factor de Liderazgo, Liderazgo activo vs. Liderazgo pasivo, tres factores (versión 1), tres factores (versión 2), tres factores (versión 3), cuatro factores, seis factores y nueve factores. Los resultados evidencian que el modelo formado por cuatro factores

(Liderazgo Transformacional, Liderazgo facilitador del desarrollo/ transaccional, Liderazgo correctivo y Liderazgo pasivo/evitador) es el que tiene mejor ajuste.

El Cuestionario UWES-17 (*Utrecht Work Engagement Survey*) también es un instrumento muy utilizado en el ámbito laboral para medir Engagement. Algunos de los autores que lo utilizaron son: Leiter, Nicholson, Patterson, Spence y Laschinger (2011) con el objetivo de comparar los niveles de Engagement y Burnout en 472 enfermeros de Canadá. También en el sector salud Kubota, Shimazu, Kawakami, Takahashi, Nakata, y Schaufeli (2011) administraron el cuestionario en 447 enfermeras de Japón, con la intención de diferenciar Engagement de trabajajismo. Otras investigadores como Aguillón, Peña y Decanini (2014) a través de este instrumento, midieron el nivel de Engagement en 118 empleados de una empresa automotriz. Por otra parte, Lisboa, Morales y Palací (2009) analizan con este instrumento la relación entre Engagement y dominios de aprendizaje, en 514 trabajadores de diferentes sectores. También a partir del uso de esta herramienta, para evaluar el nivel de Engagement asociado al Liderazgo, Trógolo, Pereyra y Spoton (2013) exploran en 125 empleados de la ciudad de Córdoba (Argentina) la relación entre Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire con respecto al nivel de Engagement y Burnout.

## Procedimiento

Como primer paso se solicitó una reunión con el personal y directivos de la oficina de Relaciones Humanas de los Casinos de la Provincia de Buenos Aires, con sede en el Casino Central de Mar del Plata, a fin de gestionar la pertinente autorización para la toma de entrevistas a empleados y directivos.

Tras la reunión, en la que se obtuvo la pretendida autorización, se estableció que durante la semana, y en los horarios de descanso del personal, se entregarían las encuestas a todos aquellos que se encontraran presentes, y que accedieran voluntariamente a participar de la experiencia.

Una vez en la sala de descanso, se explicó el motivo de la investigación y la razón que ha llevado a la elección del tema. Posteriormente se les informó que en un lugar visible de la sala, se encontraría depositada una urna para que depositaran los cuestionarios una vez finalizados.

Se le entregó a cada uno de los voluntarios una copia en blanco para que se interiorizara de la tarea a realizar, a la vez que se le explicó el modo de respuesta, que en ambos cuestionarios aparece detallado en un cuadro coloreado junto a las instrucciones.

Ante posibles dudas que pudieran surgir al momento de responder, se informó a los participantes que el encuestador permanecería en un sector de la Sala, por si necesitaran realizar alguna consulta. La decisión fue acertada, habida cuenta que en reiteradas oportunidades fue necesario aclarar que los cuestionarios referían exclusivamente a la actividad desplegada como empleados en el Casino y no en otra actividad que muchos de los participantes poseen fuera de dicho ámbito laboral.

Al personal directivo se le entregó el Cuestionario MLQ-5x y el UWES-17 en forma conjunta y abrochados, a fin de poder contar con el registro de la confección por parte de la misma persona.

Igualmente se les informó que la urna para depositar las encuestas se encontraba en un lugar perfectamente visible de la Sala, si bien la gran mayoría de los voluntarios prefirió ubicar a los encuestadores para entregar los cuestionarios “en mano”. Sin mediar tiempo, al momento de recibirlos, fue pertinente trasladarlos a la urna e introducirlos en la misma, como una manera de garantizar el anonimato de los participantes.

Una vez recibidos todos los cuestionarios, se optó por circular por la Sala a fin de agradecer la buena voluntad y predisposición de los participantes, junto al compromiso de presentar un informe escueto de los resultados obtenidos en una cartelera de información general con la que cuentan las Salas de Descanso, una vez que hubiéramos presentado el trabajo y obtenido su correspondiente aprobación.

Se agradeció a las autoridades y personal de Recursos Humanos por la excelente predisposición y colaboración mostrada para con nosotros desde un inicio. Urna en mano, se procedió a dejar la institución.

A continuación se sistematizaron los datos y se analizaron descriptivos básicos y tablas de contingencia que permiten presentar asociaciones entre las variables consideradas.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS**

Se exponen a continuación los resultados obtenidos a través de las técnicas administradas: *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-5x) de Avolio y Bass (2004) y el Cuestionario UWES-17 (*Utrecht Work Engagement Survey*) de Schaufeli y Bakker (2003) en la muestra de 80 trabajadores de Salas de Juego en la ciudad de Mar del Plata, que conforman una submuestra de 60 personas correspondientes al personal operativo y otra submuestra que corresponde a 20 miembros del personal directivo.

#### **Resultados del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x)**

##### **Dimensiones de Liderazgo en personal directivo**

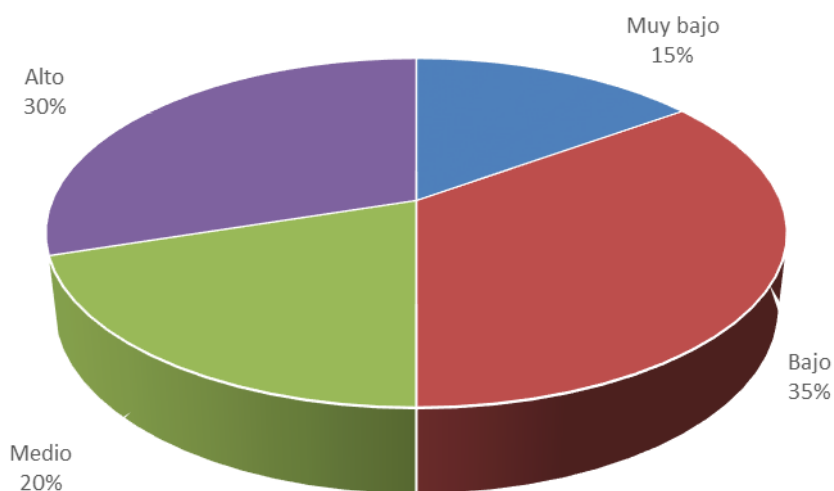
Conforme a los objetivos planteados, se procede a describir en primer lugar el Liderazgo Transformacional en el personal directivo.

En la dimensión Consideración Individual (CI) (ver tabla 1 y figura 1), se evidencia una dispersión equilibrada habiendo 3 casos en el nivel Muy bajo (15%), 7 casos en el nivel bajo (35%), 4 casos (20%) en el nivel Medio, 6 casos (30%) en el nivel Alto y ningún caso (0%) en el nivel Muy alto.

Tabla 1. *Distribución de directivos por nivel de Consideración Individual (CI)*

<b>CI (MLQ5)</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>% acum</b>
Muy bajo	3	15	15
Bajo	7	35	50
Medio	4	20	70
Alto	6	30	100
Muy alto	0	0	
Total	20	100	

Figura 1. *Distribución de directivos por nivel de Consideración Individual (CI)*

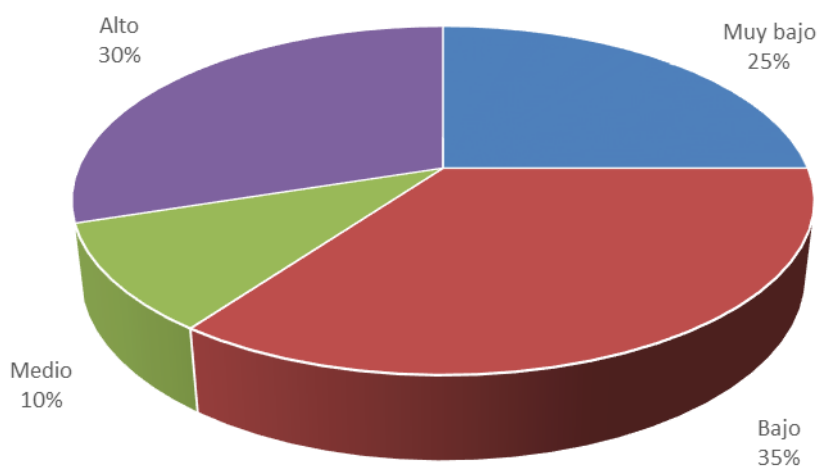


En la dimensión Estimulación Intelectual (EI) (ver tabla 2 y figura 2), se evidencian 5 casos (25%) en el nivel Muy bajo, 7 casos (35%) en el nivel Bajo, 2 casos (10%) en el nivel Medio, 6 casos (30%) en el nivel Alto y ningún caso (0%) en el nivel Muy alto. Respecto a la dimensión anterior, se puede observar una mayor concentración en los niveles Bajo y Muy bajo, similar en el nivel Medio y algo mayor en el nivel Alto.

Tabla 2. *Distribución de directivos por nivel de Estimulación Intelectual (EI)*

<b>EI (MLQ5)</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>% acum</b>
Muy bajo	5	25	25
Bajo	7	35	60
Medio	2	10	70
Alto	6	30	100
Muy alto	0	0	
Total	20	100	

Figura 2. *Distribución de directivos por nivel de Estimulación Intelectual (EI)*

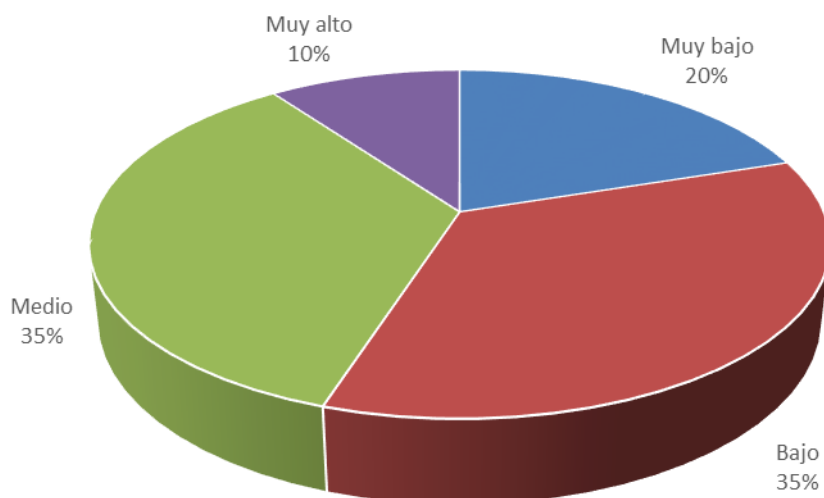


En la dimensión Motivación Inspiracional (MI) (ver tabla 3 y figura 3), se hallan 4 casos (20%) en el nivel Muy bajo, 7 casos (35%) en el nivel Bajo, 7 casos (35%) en el nivel Medio, ningún caso (0%) en el nivel Alto y 2 casos (10%) en el nivel Muy alto. Respecto a las dimensiones anteriores se puede apreciar un porcentaje mayor en el nivel Muy alto, siendo similar en el resto de los niveles.

Tabla 3. *Distribución de directivos por nivel de Motivación Inspiracional (MI)*

<b>MI (MLQ5)</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>% acum</b>
Muy bajo	4	20	10
Bajo	7	35	55
Medio	7	35	90
Alto	0	0	90
Muy alto	2	10	100
Total	20	100	

Figura 3. *Distribución de directivos por nivel de Motivación Inspiracional (MI)*



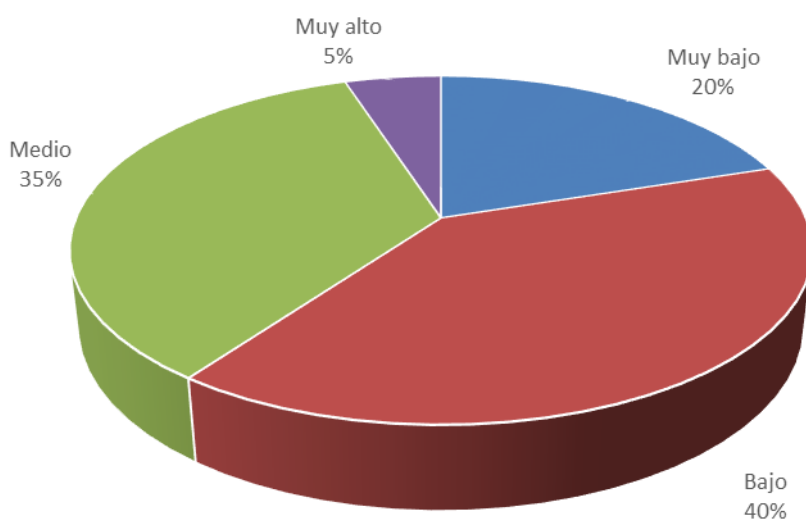


En cuanto a la dimensión Influencia Idealizada como Comportamiento (IIC) (ver tabla 4 y figura 4), se hallan 4 casos (20%) en el nivel Muy bajo, 8 casos (40%) en el nivel Bajo, 7 casos (35%) en el nivel Medio, ningún caso (0%) en el nivel Alto y 1 caso (5%) en el nivel Muy alto. No se observan diferencias significativas respecto a la distribución de las dimensiones anteriores.

Tabla 4. *Distribución de directivos por nivel de Influencia Idealizada como Comportamiento (IIC)*

<b>ICC (MLQ5)</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>% acum</b>
Muy bajo	4	20	20
Bajo	8	40	60
Medio	7	35	95
Alto	0	0	95
Muy alto	1	5	100
Total	20	100	

Figura 4. Distribución de directivos por nivel de Influencia Idealizada como Comportamiento (IIC)

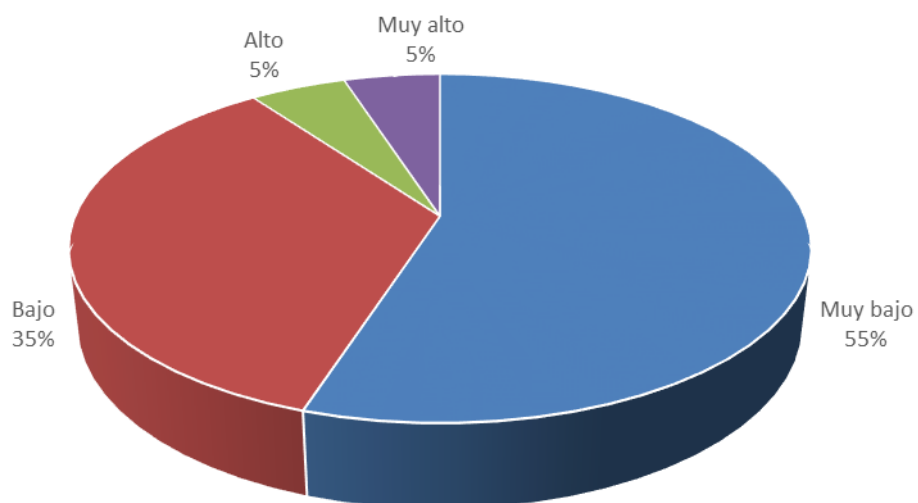


En la dimensión Influencia Idealizada como Atributo (IIA) (ver tabla 5 y figura 5), a diferencia de las dimensiones anteriores, se hallan 11 casos (55%) en el nivel Muy bajo, 7 casos (35%) en el nivel Bajo, ningún caso (0%) en el nivel Medio, 1 caso (5%) en el nivel Alto y 1 caso (5%) en el nivel Muy alto. De esta forma, el 90% de los casos se ubican en el rango Muy bajo y Bajo.

Tabla 5. *Distribución de directivos por nivel de Influencia Idealizada como Atributo (IIA)*

<b>IIA (MLQ5)</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>% acum</b>
Muy bajo	11	55	55
Bajo	7	35	90
Medio	0	0	90
Alto	1	5	95
Muy alto	1	5	100
Total	20	100	

Figura 5. *Distribución de directivos por nivel de Influencia Idealizada como Atributo (IIA)*



## Resultados del Cuestionario UWES-17

### Dimensiones de Engagement en personal directivo

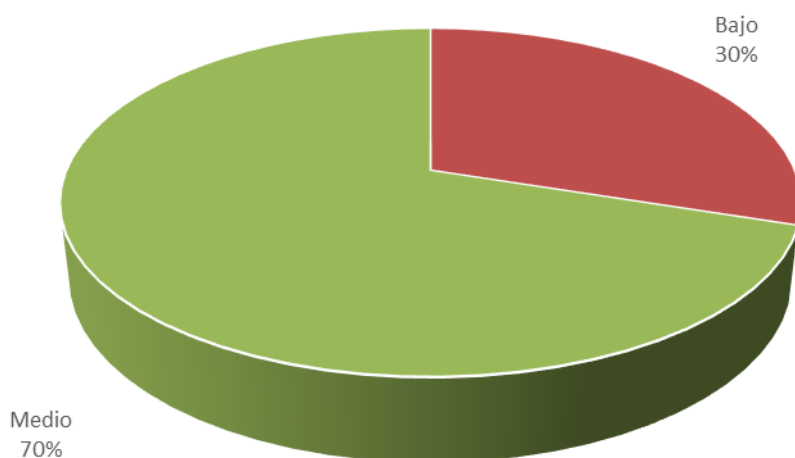
Respecto al nivel de Engagement en el personal directivo, si bien no se planteó como finalidad formular su análisis, permitirá arribar al último objetivo.

En cuanto al nivel de Absorción (ver tabla 6 y figura 6), se observa una gran diferencia en los valores obtenidos que se reflejan en los porcentajes de la muestra, no habiéndose hallado ningún caso en el nivel Muy bajo (0%), habiendo 6 casos con nivel Bajo (30%), 14 casos con nivel Medio (70%) y ningún caso con niveles Alto y Muy alto (0%).

Tabla 6. *Distribución de directivos por nivel de Absorción.*

<b>Absorción (UWES)</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>% acum</b>
Muy bajo	0	0	0
Bajo	6	30	30
Medio	14	70	100
Alto	0	0	
Muy alto	0	0	
Total	20	100	

Figura 6. *Distribución de directivos por nivel de Absorción.*

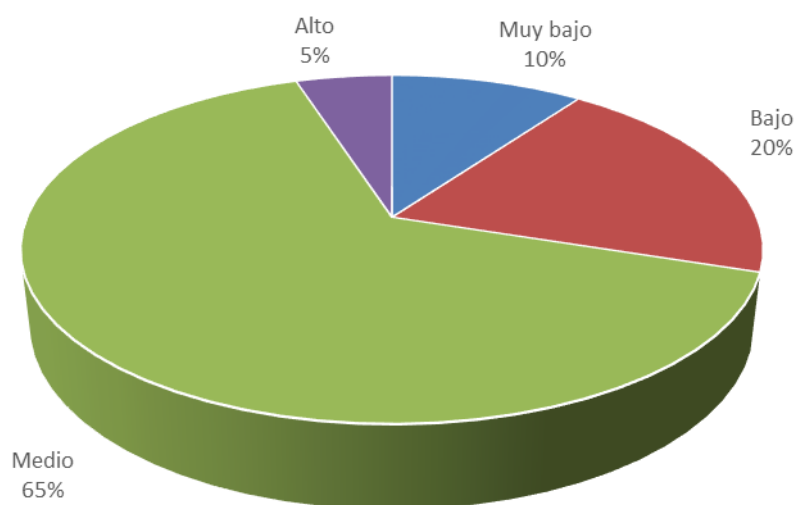


Respecto al nivel de Dedicación (ver Tabla 7 y Figura 7), si bien se continúa evidenciando el mayor porcentaje en nivel Bajo con 6 casos (20%) y en el nivel Medio con 13 casos (65%), en esta dimensión los resultados son más Bajos que en la anterior, ya que 2 casos (10%) se ubican en el nivel Muy bajo y sólo 1 caso (5%) lo hace en el nivel Alto, no habiendo ningún caso (0%) en el nivel Muy alto.

Tabla 7. *Distribución de directivos por nivel de Dedicación.*

<b>Dedicación (UWES)</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>% acum</b>
Muy bajo	2	10	10
Bajo	4	20	30
Medio	13	65	95
Alto	1	5	100
Muy Alto	0	0	
Total	20	100	

Figura 7. *Distribución de directivos por nivel de Dedicación.*

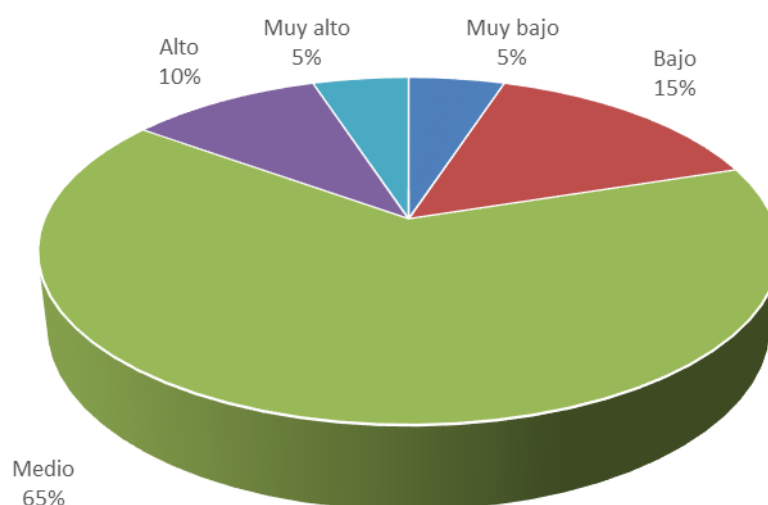


En la dimensión nivel de Vigor (ver tabla 8 y figura 8), los valores obtenidos muestran una mayor dispersión, si bien los mayores porcentajes se continúan encontrando en los niveles Bajo con 3 casos (15%) y Medio con 13 casos (65%), se evidencia 1 caso (5%) en nivel Muy bajo, 2 casos (10%) en el nivel Alto y 1 caso (5%) en el nivel Muy alto.

Tabla 8. *Distribución de directivos por nivel de Vigor.*

<b>Vigor (UWES)</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>% acum</b>
Muy bajo	1	5	5
Bajo	3	15	20
Medio	13	65	85
Alto	2	10	95
Muy alto	1	5	100
Total	20	100	

Figura 8. *Distribución de directivos por nivel de Vigor.*

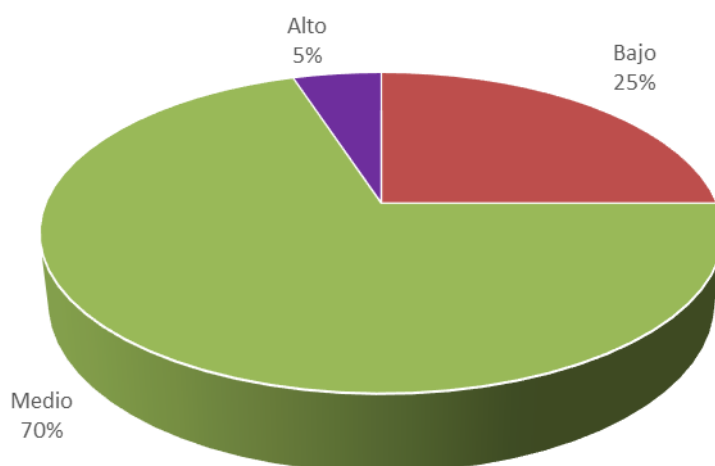


Por último, en cuanto al nivel de Engagement (ver tabla 9 y figura 9), se puede apreciar la mayor concentración de valores en los niveles Bajo con 5 casos (25%) y nivel Medio con 14 casos (70%), mientras que en el nivel Alto sólo se halla un caso (5%) y ningún caso (0%) en los extremos correspondientes a los niveles Muy bajo y Muy alto.

Tabla 9. *Distribución de directivos por nivel de Engagement.*

<b>Engagement (UWES)</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>% acum</b>
Muy bajo	0	0	0
Bajo	5	25	25
Medio	14	70	95
Alto	1	5	100
Muy alto	0	0	
Total	20	100	

Figura 9. *Distribución de directivos por nivel de Engagement.*



### **Dimensiones de Engagement en personal operativo**

Continuando con los objetivos propuestos, el segundo de ellos es describir los niveles de Engagement en personal operativo.

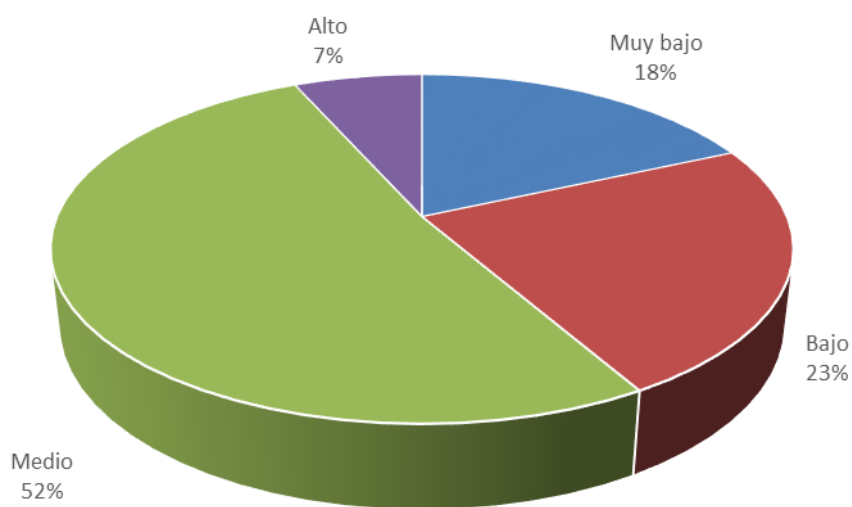
En cuanto al nivel de Absorción (ver tabla 10 y figura 10), se observa en el personal operativo una dispersión de valores mayor a la encontrada en el personal directivo. Se hallaron 11 casos (18,33%) en el nivel Muy bajo, 14 casos con nivel Bajo (23,33%), 31 casos con nivel Medio (51,67%), 4 casos (6,67%) en el nivel Alto y ningún caso (0%) en el nivel Muy alto (0%).



Tabla 10. *Distribución de operarios por nivel de Absorción.*

<b>Absorción (UWES)</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>% acum</b>
Muy bajo	11	18,33	18,33
Bajo	14	23,33	41,66
Medio	31	51,67	93,33
Alto	4	6,67	100
Muy alto	0	0	
Total	60	100	

Figura 10. *Distribución de operarios por nivel de Absorción.*

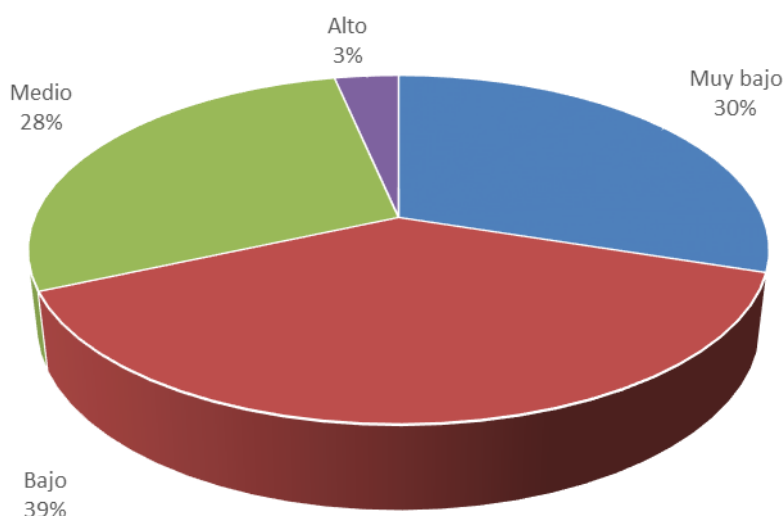


Respecto al nivel de Dedicación (ver tabla 11 y figura 11), se evidencia la mayor concentración de valores en los niveles Muy bajo con 18 casos (30%) y Bajo con 23 casos (38,33%), 17 casos (28,33%) se ubican en el nivel Medio, 2 casos (3,34%) en el nivel Alto y ningún caso (0%) en el nivel Muy alto. De esta manera, al igual que ocurre con el personal directivo, en esta dimensión los resultados son más bajos que en la anterior, si bien se diferencian respecto a que el porcentaje de personal operativo ubicado en el nivel Muy bajo (30%) triplica al porcentaje de personal directivo ubicado en dicho nivel (10%), algo similar ocurre en el nivel Bajo, en donde el porcentaje de operarios (38,33%) casi duplica el porcentaje de directivos (20%) ubicados en el mencionado nivel.

Tabla 11. *Distribución de operarios por nivel de Dedicación.*

<b>Dedicación (UWES)</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>% acum</b>
Muy bajo	18	30	30
Bajo	23	38,33	68,33
Medio	17	28,33	96,66
Alto	2	3,34	100
Muy alto	0	0	
Total	60	100	

Figura 11. *Distribución de operarios por nivel de Dedicación.*

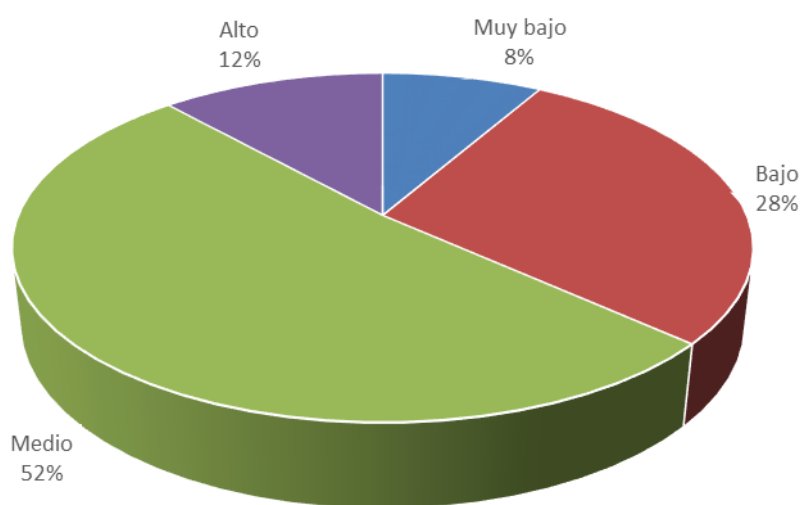


En la dimensión nivel de Vigor (ver tabla 12 y figura 12), se puede apreciar una dispersión de valores más equilibrada, ya que el número de casos ubicados en el nivel Muy bajo es menor que en la dimensión anterior, habiendo 5 casos (8,33%), también disminuye la cantidad de casos ubicada en el nivel Bajo, con 17 casos (28,33%), 31 casos se encuentran en el nivel Medio (51,67%) siendo éste un porcentaje idéntico al de la dimensión nivel de Absorción y superior al de Dedicación. En cuanto al nivel Alto se aprecian 7 casos (11,67%) superando también a las dimensiones anteriores y ningún caso (0%) se encuentra en el nivel muy Alto, siendo éste un resultado igual al de las dimensiones anteriores. En relación al nivel de Vigor en personal directivo también se observa en esta dimensión una dispersión más equilibrada que en las anteriores.

Tabla 12. *Distribución de operarios por nivel de Vigor.*

<b>Vigor (UWES)</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>% acum</b>
Muy bajo	5	8,33	8,33
Bajo	17	28,33	36,66
Medio	31	51,67	88,33
Alto	7	11,67	100
Muy alto	0	0	
Total	60	100	

Figura 12. *Distribución de operarios por nivel de Vigor.*

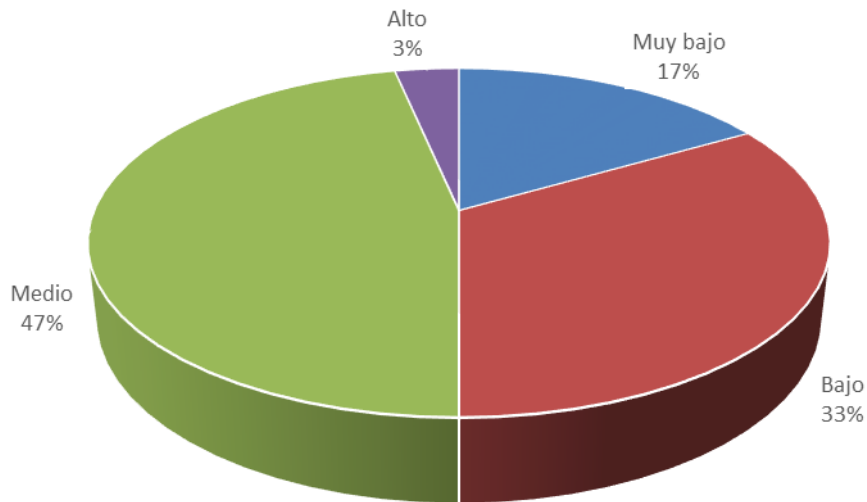


Por último, en cuanto al nivel de Engagement (ver tabla 13 y figura 13), 10 casos (16,67%) se hallan en el nivel Muy bajo, 20 casos (33,33%) en el nivel Bajo, 28 casos (46,67%) en el nivel Medio, 2 casos (3,33%) en el nivel Alto y ningún caso (0%) en el nivel Muy alto. Se pueden apreciar diferencias significativas en el nivel de Engagement entre el personal operativo y el personal directivo. Mientras que en éste último la mayor concentración de valores ocurre entre los niveles Bajo (25%) y Medio (70%), con un porcentaje bajo en el nivel Alto (5%) y ningún caso (0%) en los extremos correspondientes a los niveles Muy bajo y Muy alto, en el personal operativo se observa una alta concentración de valores en los niveles Muy bajo y Bajo, habiendo por consecuencia un porcentaje menor en el nivel Medio, Muy bajo en el nivel Alto y no habiendo casos en el nivel Muy alto.

Tabla 13. *Distribución de operarios por nivel de Engagement.*

<b>Engagement (UWES)</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>% acum</b>
Muy bajo	10	16,67	16,67
Bajo	20	33,33	50
Medio	28	46,67	96,67
Alto	2	3,33	100
Muy alto	0	0	
Total	60	100	

Figura 13. *Distribución de operarios por nivel de Engagement.*



### **Asociación entre dimensiones de Liderazgo Transformacional y nivel de Engagement en directivos**

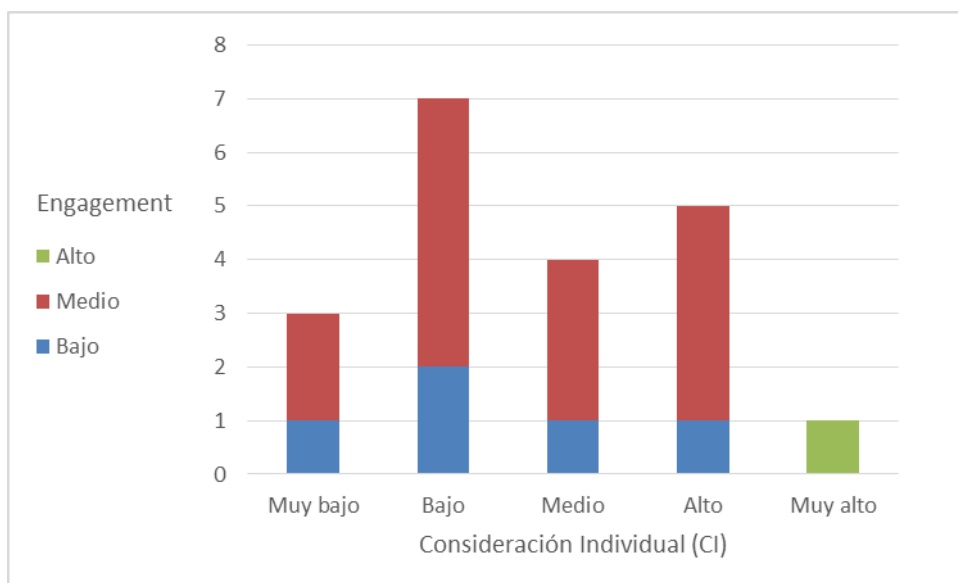
De acuerdo al tercer objetivo formulado, se analizan asociaciones entre niveles de Liderazgo Transformacional y niveles de Engagement.

Respecto a la asociación entre nivel de Engagement y la dimensión Consideración Individual (CI) (ver tabla 14 y figura 14), los resultados muestran que de los 20 directivos que representan el 100% de la submuestra, el 70% (N=14) presenta un nivel de Engagement Medio, asociado a un nivel Bajo de Consideración Individual.

Tabla 14. Asociación entre nivel de Engagement y Consideración Individual (CI).

Engagement (UWES)	Consideración Individual (CI)					Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	
Bajo	1	2	1	1	0	5
Medio	2	5	3	4	0	14
Alto	0	0	0	0	1	1
Total	3	7	4	5	1	20

Figura 14. Asociación entre nivel de Engagement y Consideración Individual (CI).

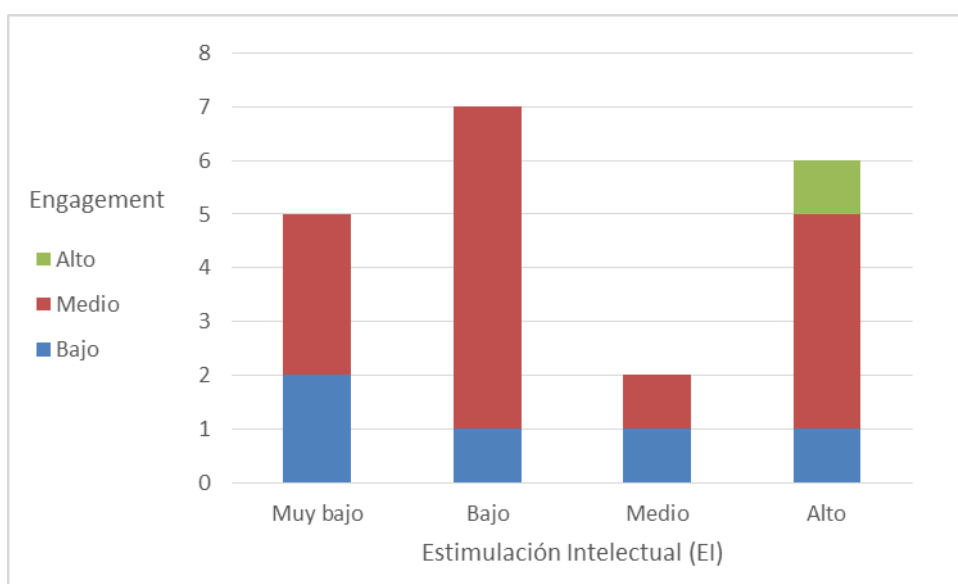


En cuanto a la asociación entre nivel de Engagement y Estimulación Intelectual (EI) (ver tabla 15 y figura 15), se puede apreciar que de los 20 directivos que representan el 100% de la submuestra, el 70% (N=14) presenta un nivel de Engagement Medio, asociado a un nivel Bajo de Estimulación Intelectual (EI).

Tabla 15. Asociación entre nivel de Engagement y Estimulación Intelectual (EI).

Engagement (UWES)	Estimulación Intelectual (EI)					Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	
Bajo	2	1	1	1	0	5
Medio	3	6	1	4	0	14
Alto	0	0	0	1	0	1
Total	5	7	2	6	0	20

Figura 15. Asociación entre nivel de Engagement y Estimulación Intelectual (EI).



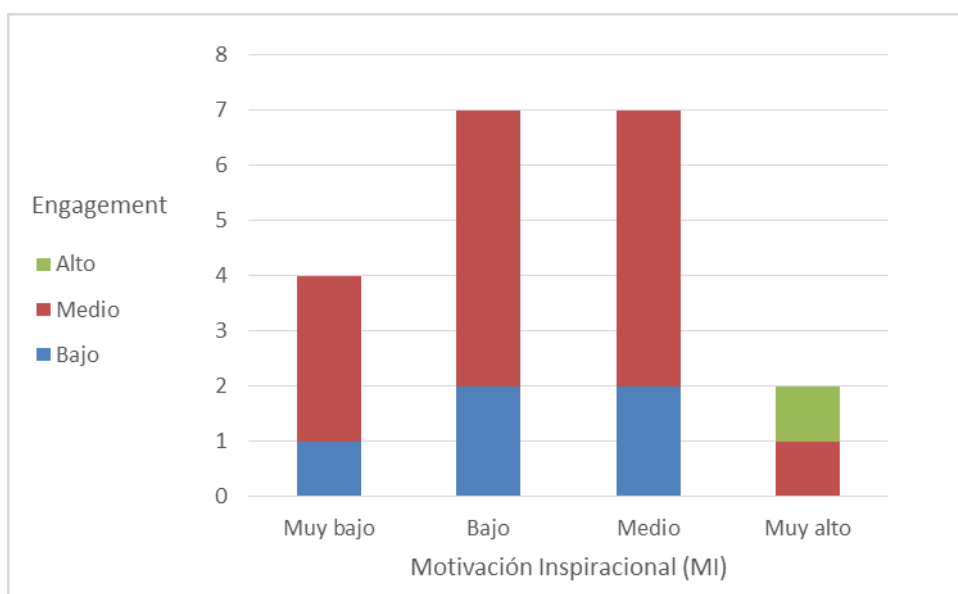


En cuanto a la asociación entre nivel de Engagement y Motivación Inspiracional (MI) (ver tabla 16 y figura 16), se ha hallado que de los 20 directivos que representan el 100% de la submuestra, el 70% (N=14) presenta un nivel de Engagement Medio, asociado a un nivel Bajo y Medio de Motivación Inspiracional (MI).

Tabla 16. Asociación entre nivel de Engagement y Motivación Inspiracional (MI).

Engagement (UWES)	Motivación Inspiracional (MI)					Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	
Bajo	1	2	2	0	0	5
Medio	3	5	5	0	1	14
Alto	0	0	0	0	1	1
Total	4	7	7	0	2	20

Figura 16. Asociación entre nivel de Engagement y Motivación Inspiracional (MI).

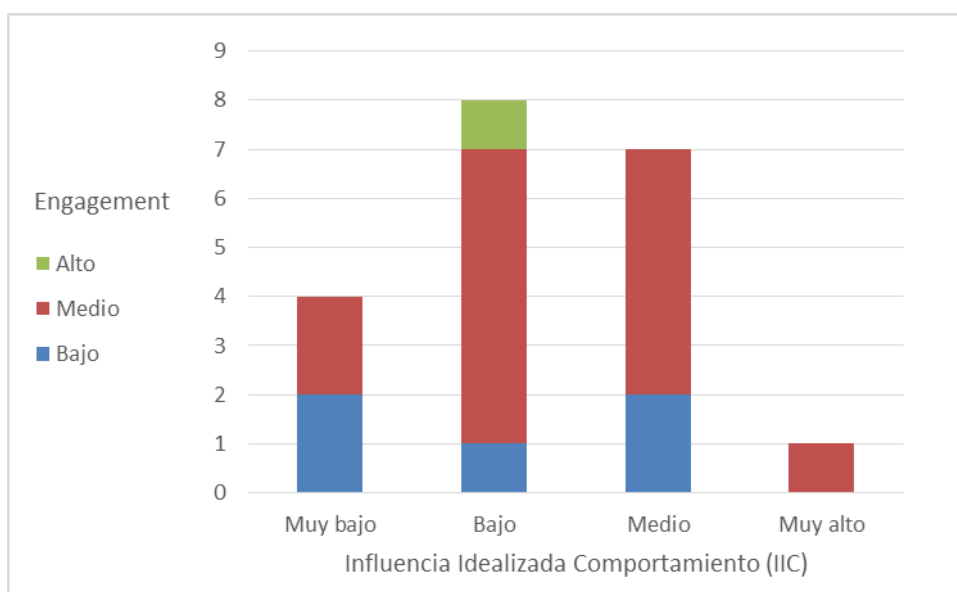


En la asociación entre nivel de Engagement e Influencia Idealizada como Comportamiento (IIC) (ver tabla 17 y figura 17), se evidencia que de los 20 directivos que representan el 100% de la submuestra, el 70% (N=14) presenta un nivel de Engagement Medio, asociado a un nivel Bajo y Medio de Influencia Idealizada como Comportamiento.

Tabla 17. Asociación entre nivel de Engagement e Influencia Idealizada Comportamiento (IIC).

Engagement (UWES)	Influencia Idealizada Comportamiento (IIC)					Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	
Bajo	2	1	2	0	0	5
Medio	2	6	5	0	1	14
Alto	0	1	0	0	0	1
Total	4	8	7	0	1	20

Figura 17. Asociación entre nivel de Engagement e Influencia Idealizada Comportamiento (IIC).

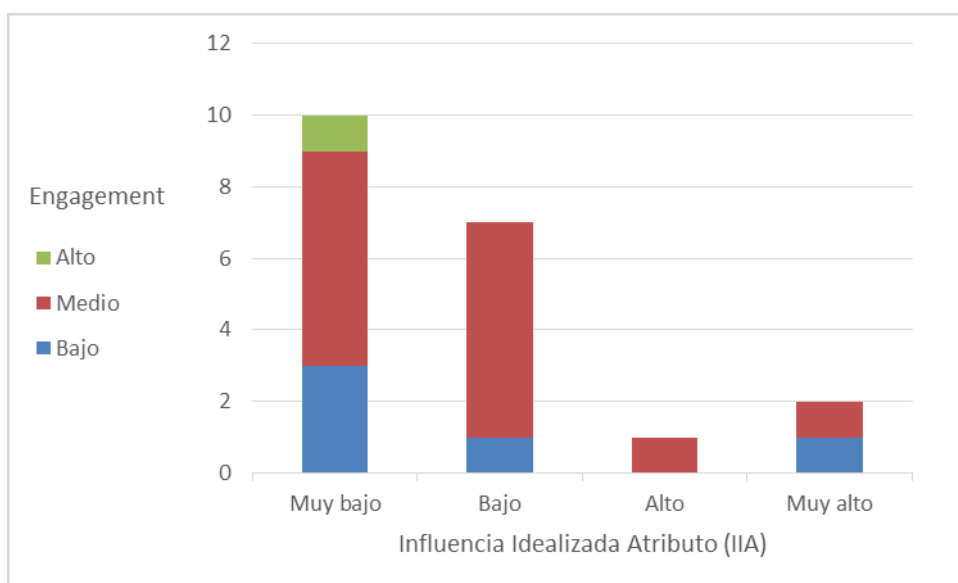


En cuanto a la asociación entre nivel de Engagement e Influencia Idealizada como Atributo (IIA) (ver tabla 18 y figura 18), se ha encontrado que de los 20 directivos que representan el 100% de la submuestra, el 70% (N=14) presenta un nivel de Engagement Medio, asociado a un nivel Muy bajo y Bajo de Influencia Idealizada como Atributo (IIA).

Tabla 18. Asociación entre nivel de Engagement e Influencia Idealizada Atributo (IIA).

Engagement (UWES)	Influencia Idealizada Atributo (IIA)					Total
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	
Bajo	3	1	0	0	1	5
Medio	6	6	0	1	1	14
Alto	1	0	0	0	0	1
Total	10	7	0	1	2	20

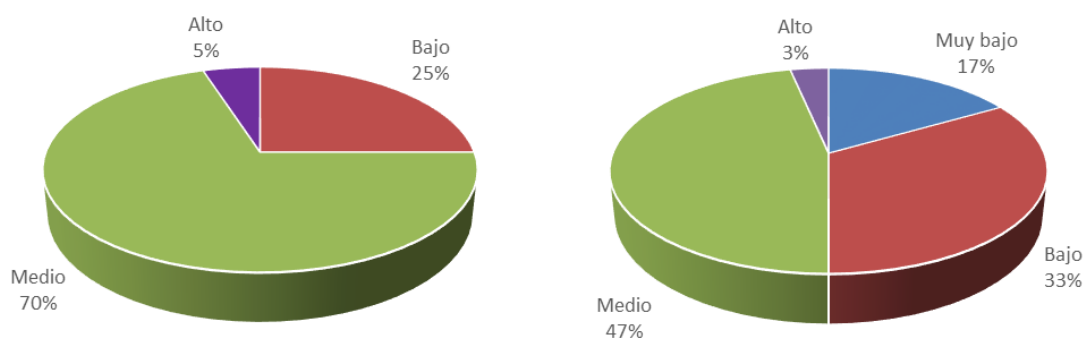
Figura 18. Asociación entre nivel de Engagement e Influencia Idealizada Atributo (IIA).



## Comparación de Engagement entre directivos y operarios

En estos gráficos es posible visualizar que el Engagement de directivos presenta un nivel Medio del 70% (N=14) y Bajo del 25% (N=5), mientras que el nivel de Engagement en operarios revela un nivel Medio del 47% (N=28) y Bajo del 33% (N=20).

Figura 19. Comparación de *nivel de Engagement en directivos (izquierda) y operarios (derecha)*.



## CAPÍTULO IV

### DISCUSIÓN

En la presente investigación, realizada con personal directivo y operativo de Salas de Juego del Casino Central en la ciudad de Mar del Plata, se postuló la siguiente hipótesis: Los niveles altos en dimensiones de Liderazgo Transformacional del personal directivo se asociarían con niveles altos de Engagement del personal operativo.

Respecto al estilo de Liderazgo del personal directivo, en la dimensión Consideración Individual se evidencia una dispersión equilibrada, habiendo un 15% en el nivel Muy bajo, un 35% en el nivel Bajo, un 20% en el nivel Medio y un 30% en el nivel Alto. En la dimensión Estimulación Intelectual se evidencia una acumulación del 60% en los niveles Muy bajo y Bajo, un 10% en el nivel Medio, y un 30% en el nivel Alto. Respecto a la dimensión anterior, se puede observar una mayor concentración en los niveles Bajo y Muy bajo, similar en el nivel Medio y algo mayor en el nivel Alto. En la dimensión Motivación Inspiracional, el 55% de la muestra se acumula en los niveles Bajo y Muy bajo, el 35% se ubica en el nivel Medio y sólo el 10% lo hace en el nivel Muy alto. Respecto a las dimensiones anteriores se puede apreciar un porcentaje mayor en el nivel Muy alto, siendo similar en el resto de los niveles.

En cuanto a la dimensión Influencia Idealizada como Comportamiento (IIC) también se puede apreciar una acumulación del 60% en los niveles Muy bajo y Bajo, un 35% se ubica en el nivel Medio y sólo el 5% lo hace en el nivel Muy alto. No se observan diferencias significativas respecto a la distribución de las dimensiones anteriores. Por último, en la dimensión Influencia Idealizada

Atributo se evidencia una distribución marcadamente desigual de los porcentajes y, a diferencia de las dimensiones anteriores, el 55% se halla en el nivel Muy bajo, el 35% en el nivel Bajo, el 5% en el nivel Alto y el 5% restante en el nivel Muy alto. De esta forma, el 90% de los casos se ubican en el rango Muy bajo y Bajo, lo cual no ocurre con el resto de las dimensiones. En términos generales, se puede apreciar que el mayor porcentaje de la muestra obtiene valores Medios y Bajos en las cinco dimensiones de Liderazgo Transformacional y sólo un escaso porcentaje se ubica en valores Altos. Esto se refleja en una pobre capacidad de los líderes para influir en los seguidores inspirándoles orgullo y respeto. Por otra parte, se evidencia dificultad de los directivos para transmitir valores congruentes con sus acciones y promover la importancia de una misión colectiva, así como para establecer una comunicación que refiera a una visión de futuro clara, deseable y significativa, que permitiera persuadir con entusiasmo y optimismo la factibilidad de dicha visión. Se puede apreciar que estos líderes tendrían dificultad para desafiar a los seguidores y despertar el espíritu de equipo, lo cual atenta contra el compromiso de los mismos. También se observa en un porcentaje significativo de los directivos dificultad para potenciar la creatividad e innovación en los seguidores y para tratar a cada uno de ellos de manera individual, única y particular.

Por otra parte, en cuanto a las dimensiones de Engagement en personal operativo, se observa en el Nivel de Absorción que el 41,66 % de los casos se ubican en los niveles Bajo y Muy bajo, mientras que el 51,67% lo hace en el nivel Medio, y sólo el 6,67% obtiene valores Altos. Esto se traduce en una baja concentración y disfrute de la actividad en la mayoría de los operarios.

Asimismo, respecto al Nivel de Dedicación, se evidencia la mayor concentración de valores en los niveles Muy bajo y Bajo con el 30% y 38,33% respectivamente, mientras que un 28,33% se ubica en el nivel Medio y sólo un 3,34% lo hace en el nivel Alto, obteniéndose en esta dimensión resultados más bajos que en la anterior, lo cual evidencia baja implicación y entusiasmo y dificultad para asumir las tareas como un desafío en la mayor parte de los operarios. En la dimensión Nivel de Vigor se puede apreciar una dispersión de valores más equilibrada, ya que el número de casos ubicados en el nivel Muy bajo es menor que en la dimensión anterior, habiendo un 8,33%, también disminuye la cantidad de casos ubicada en el nivel Bajo, con un 28,33%. La cantidad ubicada en el nivel Medio, con un 51,67%, es idéntica a la de la dimensión Nivel de Absorción y superior a la de Dedicación. No obstante, si bien el porcentaje ubicado en el nivel Alto (11,67%) es superior al de las dimensiones anteriores, el mismo sigue siendo escaso. Esto significa que la mayor parte de los operarios tienen escasa energía y bajo deseo de superar los obstáculos laborales. Por último, en cuanto al nivel de Engagement, un 16,67% se hallan en el nivel Muy bajo, un 33,33% en el nivel Bajo, 46,67% en el nivel Medio, y sólo un 3,33% en el nivel Alto.

Por otra parte, se pueden detectar diferencias significativas en el nivel de Engagement entre el personal operativo y el personal directivo. Mientras que en éste último la mayor concentración de valores ocurre entre los niveles Bajo (25%) y Medio (70%), con un porcentaje bajo en el nivel Alto (5%) y ningún caso (0%) en los extremos correspondientes a los niveles Muy bajo y Muy alto, en el personal operativo se observa una alta concentración de valores en los

niveles Muy bajo y Bajo, habiendo por consecuencia un porcentaje menor en el nivel Medio, muy bajo en el nivel Alto y no habiendo casos en el nivel Muy alto.

Los resultados obtenidos corroborarían la hipótesis respecto a la existencia de una asociación entre los niveles de Liderazgo Transformacional en personal directivo y los niveles de Engagement en personal operativo, ya que la mayor concentración de valores Bajos y Medios obtenidos en las diferentes dimensiones de Liderazgo Transformacional en personal directivo, con escaso porcentaje en valores Altos, son semejantes a los valores de Engagement obtenidos en personal operativo. Se ha hallado también que los niveles de Engagement en el personal directivo se ubican en valores Medios y Bajos en la mayor cantidad de los casos, es por ello que se supone una asociación entre los valores de Liderazgo Transformacional en personal directivo con sus propios valores de Engagement, cuestión que quedaría sujeta a futuras investigaciones.

Tal como se ha anticipado al inicio del presente estudio, se estima interesante explorar la asociación entre los estilos de Liderazgo y el Engagement en virtud de la repercusión que el primero tiene en la salud mental de los trabajadores. En esta línea se coincide con los aportes de diversos autores que han puesto de manifiesto la incidencia del estilo de Liderazgo en la promoción de organizaciones saludables, tal es el caso de Moreno y Velásquez (2011) quienes sugieren que una organización debe preocuparse por aumentar el Engagement considerando el talento humano y disminuir el Burnout y enfatizan la importancia de que los líderes transformacionales actúen como referentes y puedan establecer el Engagement como cultura de la organización. Otros autores que coinciden en que el Liderazgo



Transformacional aumenta el bienestar de los trabajadores en una organización saludable son Trógolo, Pereyra y Spoton (2013), quienes expresan que este estilo de Liderazgo influye positivamente en las variables de Engagement (Vigor, Dedicación, Absorción) y afecta negativamente a las variables del Burnout (Agotamiento, Cinismo y Despersonalización). Por otra parte, estos autores hallaron que el estilo Laissez Faire evidenció relaciones positivas con las dimensiones de Burnout (Agotamiento, Cinismo y Despersonalización) y relaciones negativas respecto a la Dedicación. En este sentido Trógolo, Pereyra y Spoton (2013), sostienen que las organizaciones saludables consideran la importancia de potenciar habilidades directivas orientadas en la estimulación intelectual, teniendo en cuenta las aspiraciones y necesidades individuales de los trabajadores. La presente investigación coincide también con los aportes de Cortés (2004) quién, en concordancia con los estudios anteriormente expuestos, afirma que el Liderazgo presenta un rol fundamental en la constitución de los niveles motivacionales de los trabajadores. Concluye que para el desarrollo profesional se necesitan modelos democráticos, que permitan a los trabajadores sentirse cómodos y tenidos en cuenta. El autor sostiene que para que un modelo democrático sea posible, debe primar una ideología que reconozca la libertad como premisa básica del desarrollo personal, y desempeñar un Liderazgo basado en la tolerancia, el respeto y la consideración de las personas. Por otra parte, lo antedicho coincide también con lo expuesto por Mendoza Martínez, Escobar Álvarez y García Rivera (2012), quienes subrayan que el estilo de Liderazgo Transformacional se enfoca en elevar el interés de los seguidores, en la promoción de la autoconciencia y en la asunción de la misión organizacional, superando los

límites de los auto-intereses en pos del interés por el bienestar del grupo. En su estudio concluyen que las variables de Liderazgo: Transformacional, Transaccional, No Liderazgo y variables de resultado influyen significativamente en la Satisfacción con el actual empleo. Esto explicaría la baja implicación y entusiasmo que se han hallado asociados a bajos niveles en Liderazgo Transformacional. También Bass y Avolio (1993) postulan la necesidad de implementar un Liderazgo acorde a los objetivos de la cultura organizacional, ya que sería esa adecuación, más que el estilo en sí, lo que conlleva beneficios para la organización. No obstante, los autores infieren que las culturas transformacionales favorecen la efectividad y el desarrollo individual. En esta línea, Mendoza Torres y Ortiz Riaga (2006) atribuyen al líder el papel fundamental en la promoción de un ambiente que propicie la visión e identidad compartidas, para favorecer una cultura de convergencia que a su vez tendría como efecto un alto compromiso por parte de los trabajadores, y fomentaría la proximidad y los lazos afectivos y emocionales positivos entre los líderes y sus equipos, dando por resultado un ambiente laboral saludable, con el consecuente mejoramiento de la eficacia organizacional. En el presente estudio se ha hallado dificultad en los líderes para realizar esta tarea lo cual explicaría los niveles Medios y Bajos de Engagement que predominan en el personal operativo.

En esta dirección, Mendoza Martínez, Ortiz Arévalo y Parker Rosell (2007) también plantearon la necesidad de una convergencia entre los intereses de las organizaciones y los de sus miembros y atribuyeron dicha tarea al Liderazgo Transformacional, concluyendo que el mismo se correlaciona comúnmente con variables de resultado tales como la Efectividad

y la Satisfacción de colegas, lo cual se condice con las inferencias de la presente investigación. Los hallazgos arribados también se complementan con lo señalado por Peiró y Rodríguez (2008) respecto a que una conducta inadecuada por parte de los líderes puede convertirse en una fuente de estrés que derive en el surgimiento de experiencias negativas de los empleados y que los estilos de Liderazgo se relacionan con el Burnout. Si se tiene en cuenta que la promoción del Engagement se considera uno de los factores protectores contra dicha patología, tal como se ha podido pesquisar a partir de la revisión bibliográfica, la asociación que arrojan los resultados entre valores Medios y Bajos de Liderazgo Transformacional y valores similares en Engagement en personal operativo estaría evidenciando un factor de riesgo para la salud mental de los trabajadores de la organización. Estos resultados coinciden con lo planteado por Arenas Ortiz y Andrade Jaramillo (2013) quienes realizaron una investigación descriptiva con el objetivo de estimar los factores de riesgo psicosocial intralaboral y extralaboral, y también las manifestaciones físicas y psicológicas ligadas al estrés en el trabajo. Estos autores destacaron como factor de riesgo el apoyo social, y más específicamente el de los superiores. Hallaron que más allá de la calidad de la relación entre los empleados y sus jefes, un Liderazgo inapropiado genera tensión en el trabajo y dificultades en el desarrollo de los trabajadores. Esto se condice con los aportes de Carrasco González y De la Corte (2010), quienes establecen una relación inversa entre Engagement y Burnout y manifiestan que el recurso más importante que tienen las empresas para alcanzar sus objetivos es el capital humano y por esta razón las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos. También Giraldo y Pico (2012) exponen que cuando las organizaciones

garantizan las necesidades de los empleados y éstos tienen los recursos necesarios para trabajar, se crean vínculos positivos entre el empleado y la organización. Por otra parte, Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011), también plantean una relación opuesta entre Engagement y Burnout, y expresan que los empleados engaged tienen más probabilidades de tener un sentimiento de control que les permitiría estar más comprometidos al sentirse capaces de moldear y personalizar su trabajo. Los autores sostienen que los empleados engaged tienden a crear un entorno de trabajo más desafiante y buscan más recursos para resolverlo, de este modo mantienen su compromiso porque pueden transformar su trabajo y presentan la autonomía para enfrentarse a nuevos desafíos. Los resultados de la presente investigación evidencian dificultad en alcanzar dichos logros, tanto en personal directivo como operativo. Redondo y Arraigada (2011) también concluyen que el Engagement se considera un potencial reductor del Burnout, ya que entienden que ambos aspectos del bienestar psicosocial son opuestos y se refleja en la correlación negativa que existe entre sus dimensiones. Por su parte, Montoya Zuluaga y Moreno (2012) también coinciden en el potencial del Engagement para disminuir el desarrollo del Burnout y encuentran que situaciones laborales estresantes facilitan sintomatología de dicha patología. Los aportes de Kubota, Shimazu, Kawakami, Takahashi, Nakata y Schaufeli (2011) también permiten vislumbrar el potencial saludable del Engagement ya que hallaron una correlación antagónica entre el mismo y el trabajolismo y sostienen que mientras el Engagement es considerado de modo positivo en relación a la calidad del sueño y al rendimiento laboral, el trabajolismo se asocia de manera negativa al bienestar debido a que afecta de modo negativo a la calidad del

sueño y al buen rendimiento. El estudio local sobre esta temática llevado a cabo por Carena y Canuto (2013) también revela una relación inversa entre Engagement y Burnout.

### **Limitaciones de la investigación**

Si bien se considera que el presente estudio resulta ser un aporte útil en una temática poco investigada en trabajadores de salas de juego a nivel local, regional y nacional, el mismo presenta ciertas limitaciones que es importante mencionar. La primera de ellas es que sólo se ha estimado la autopercepción de Liderazgo en el personal directivo, no habiéndose indagado acerca de la percepción que el personal operativo tiene de sus líderes. Respecto a esta cuestión, Cruz Ortiz y Salanova (2011) realizan un aporte interesante a partir de un análisis descriptivo e intercorrelacional que llevan a cabo con el objetivo de evaluar la existencia o no de percepciones compartidas entre equipos de trabajo y supervisores, en cuanto al Liderazgo Transformacional. Los resultados de su estudio arrojan que existe un gran desajuste en relación a lo percibido por el supervisor y sus equipos de trabajo, siendo que la percepción que los supervisores tienen sobre sí mismos sobre su forma de Liderazgo es más elevada en relación a las percepciones que manifiestan sus equipos de trabajo. Los autores sugieren que esta discordancia podría afectar la eficacia colectiva, el bienestar y rendimiento de los equipos de trabajo, por lo que podría resultar de interés indagar sobre esta temática en futuras investigaciones.

Por otra parte, dado que uno de los integrantes del equipo trabaja en la organización analizada se decidió preservar el anonimato de los encuestados, razón por la cual no se tomaron datos sociodemográficos tales como sexo y edad, ni tampoco se registraron detalles específicos del puesto que cada participante ocupa. Por otra parte, si bien la totalidad de los operarios encuestados trabaja en relación a la totalidad de jefes participantes, las medidas tomadas para preservar el anonimato imposibilitan identificar los empleados particulares de cada jefe, con la consecuente limitación en cuanto a la especificidad de las conclusiones, pudiendo realizar sólo una conclusión global. Por tal motivo se cree que futuras investigaciones podrían avanzar en esa dirección.

## CONCLUSIONES

En la presente investigación se ha podido alcanzar la finalidad de conocer asociaciones entre Liderazgo Transformacional y Engagement en trabajadores de Salas de Juego en la ciudad de Mar del Plata. Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten confirmar la hipótesis propuesta de que los niveles altos en dimensiones de Liderazgo Transformacional del personal directivo se asociarían con niveles altos de Engagement del personal operativo, ya que se evidencia la mayor acumulación de casos en niveles Medio y Bajos tanto en Liderazgo Transformacional como en Engagement en personal operativo, lo cual pone de manifiesto una asociación entre dichas variables.

Respecto al primer objetivo particular formulado, describir el Liderazgo Transformacional en personal directivo, se han analizado en forma individual las dimensiones de dicho constructo hallándose que la mayoría de los casos se acumulan en los niveles Muy bajo, Bajo y Medio, habiendo un porcentaje escaso con niveles Altos.

En referencia al segundo objetivo particular propuesto, describir los niveles de Engagement en personal operativo, a partir de un análisis individual de las dimensiones que componen dicha variable se ha encontrado que la mayoría de los trabajadores correspondientes al personal operativo presentan niveles Muy bajo, Bajo y Medio, encontrándose pocos casos en los niveles Altos.

Los hallazgos arribados también indican que los niveles de Engagement en el personal directivo se ubican en valores Medios y Bajos en la mayor

cantidad de los casos, lo que lleva a suponer una asociación entre los valores de Liderazgo Transformacional en personal directivo con sus propios valores de Engagement.

Debido a que, como se ha remarcado, los resultados Bajos de Engagement se estarían asociando con valores Bajos de Liderazgo Transformacional, y en virtud de la asociación inversa planteada por diversos autores entre Engagement y Burnout, resulta interesante rescatar el aporte que realizan De Vega, López y Silva Peralta (2012), quienes a partir de la demanda manifiesta de los directivos y coordinadores de organizaciones no lucrativas de la ciudad de Mar del Plata hallaron que éstos requieren entrenamiento específico para ser líderes transformacionales. Estos investigadores expresan que en la actualidad las organizaciones requieren líderes genuinos, con habilidades sociales que se orienten al cambio, que puedan promover compromiso de sus seguidores en este proceso transformador. La experiencia de estos autores en extensión puso en evidencia un déficit en la formación y el entrenamiento de estas habilidades. Este descubrimiento, junto a los resultados obtenidos en la presente investigación, hace posible considerar que los mismos podrían ser de utilidad para futuras intervenciones que la Universidad Nacional de Mar del Plata pudiera implementar a través de sus programas de extensión en pos de brindar apoyo y formación en personal directivo de diversas organizaciones, sean estatales o del sector privado, con el fin de promover ambientes laborales saludables y de esta forma prevenir patologías en la salud mental de los trabajadores.



## REFERENCIAS

- Aguillón, A., Peña, J., & Decanini, M. (2014). Estudio exploratorio sobre la actitud del capital humano respecto al engagement (compromiso). *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 1(6), 1-11.
- Alonso, F. M., Saboya, P. R. & Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. Universidad de Oviedo, España. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Arenas Ortiz, F. & Andrade Jaramillo, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali. *Pensamiento psicológico*, 11 (1), 99-113.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004) *Multifactor leadership questionnaire. Third Edition Manual and sampler set*. California: Mind Garden, Inc.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement? *Revista Ciencia y Trabajo*, 0(41), 135-141.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership And Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, M., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brennan, J. (2011, noviembre). Engagement, relación con el nivel de estudio y trayectoria laboral. Ponencia presentada en *III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de*

*Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*, Buenos Aires.

Campos, C., Pennisi, M., & Sagardoy, F. (2013). *Síndrome de Burnout y percepción de las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT). Un estudio exploratorio en empleados del Casino Central de Mar del Plata*. Tesis de pregrado. Universidad Nacional de Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina.

Cardona, P., & Rey, C. (2008). El liderazgo centrado en la misión: cómo lograr el liderazgo en toda la organización. *IESE Ocassional Papers*, 4.

Carena, M., & Canuto, M. (2013). *Niveles de engagement y burnout en voluntarios universitarios. Un estudio exploratorio y descriptivo*. Tesis de pregrado. Universidad Nacional de Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina.

Carrasco González, A. M., & De la corte, C. M. (2010). Engagement un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y el estrés laboral. *Revista Digital de Salud y prevención en el trabajo*, 1, 1-22.

Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista Ciencias Sociales*, 4(106), 203-214.

Cruz Ortiz, V., & Salanova, M. (2011). Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3. *Fórum de recerca*, 0(16), 861-874.

De Vega, R., López, A., & Silva Peralta, Y. (2012). Habilidades transformacionales en el liderazgo de coordinadores y voluntarios. Ponencia presentada en *IV Jornadas de Administración del NEA. II*

*Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico-Guaraní.* Posadas, Misiones.

Durán Gamba, M.G., & Castañeda, D.I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147.

García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 16(9), 41-54.

Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas Formas de Liderazgo en Equipos de Trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32, 38-47.

Giraldo, V., & Pico, M. (2012). *Engagement vínculo emocional del empleado con la organización*. Recuperado el 10 de octubre de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3957/MARTHA%20JULISSA%20PICO%20FINAL.pdf?sequence=3>

Kubota, K., Shimazu, A., Kawakami, N., Takahashi, M., Nakata, A., & Schaufeli, W. (2011). Las Relaciones Interpersonales en el Lugar de Trabajo Como Demandas y Recursos Laborales: Un Modelo de Burnout y Engagement. *Revista Ciencia y Trabajo*, 0(41), 152-157.

Mendoza de Graterol, E., & Mendoza de Lorbes, M. (2008). El liderazgo ético en organizaciones postmodernas. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 22(9), 59-78.

Mendoza Martínez, I., Escobar Álvarez, G., & García Rivera, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de

- satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, 38(10), 189-206.
- Mendoza Martínez, I. A., Ortiz Arévalo, M. F., & Parker Rosell, H.C. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, 7, 25-41.
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas. Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134.
- Montoya Zuluaga, P. A., & Moreno Moreno, S. (2012). Relación entre síndrome de burnout, estrategias de afrontamiento y engagement. *Psicología desde el Caribe*, 29(1), 205-227.
- Moreno, A. M., & Velásquez, A. M. (2011). El engagement: un constructo que promueve la calidad de vida en las organizaciones. Recuperado el 10 de octubre de [http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3666/Ana%20Mar%C3%ADa%20Moreno%20Rodr%C3%ADguez\\_%20Trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20](http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3666/Ana%20Mar%C3%ADa%20Moreno%20Rodr%C3%ADguez_%20Trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20)
- Leiter, P., Nicholson, R., Patterson, A., & Spence Laschinger, H. (2011). Las Relaciones Interpersonales en el Lugar de Trabajo Como Demandas y Recursos Laborales: Un Modelo de Burnout y Engagement. *Revista Ciencia y Trabajo*, 0(41), 143-151.

- Lisbona, A., Morales, F., & Palací, F. J. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(1), 89-100.
- Luzuriaga Ubilla, D. L., & Fierro Ulloa, I. (2015). Análisis del talento humano en el desarrollo de las empresas: engagement. *Revista Res non verba*, 0(7), 91-105.
- Pearce, C., & Barkus, B. (2004). The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge. *The Academy of Management Executive*, 18(1) 47-59.
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Raigosa Gallego, D., & Marín Londoño, B. (2010). Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en empleados. *International Journal of Psychological Research*, 3(2), 86-92.
- Redondo, A. I., & Arraigada, M. C. (2011, noviembre). Engagement en el trabajo y burnout. Ponencia presentada en el 3° Congreso Internacional de Investigación. La Plata, Argentina.
- Salanova, M., & Shaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Revista Estudios Financieros*, 62(216), 109-138.
- Salom de Bustamante, C., & Barreat, Y. (1998). Estrategias de Influencias usadas por los Lideres Motivacionales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 2(17), s/p.

- Sánchez Santa Bárbara, E., & Rodríguez Fernández, A. (2007). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 1(42), 25 -39.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES Utrecht Work Engagement Scale. Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. Preliminary Manual*. Ultrescht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Silva Peralta, Y. F. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, 127-144.
- Trógolo, M., Pereyra, A., & Spoton, C. (2013). Impacto de diferentes estilos de liderazgo sobre el engagement y burnout. Evidencia en una muestra de trabajadores argentinos. *Revista Ciencia y Trabajo*, 0(48), 152-156.

## ANEXOS

### ANEXO 1: *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-5x) de Avolio y Bass (2004) para medir niveles de liderazgo transformacional:

#### Cuestionario de Liderazgo

Consignas:

1. Juzgue con qué frecuencia se ajusta Ud. a cada afirmación teniendo en cuenta su trabajo, indique su respuesta en cada ítem marcando el número correspondiente.
2. En caso de que una afirmación no proceda, o no esté Ud. seguro o no sepa la respuesta, déjela en blanco.
3. Cualquier duda o pregunta no dude en hacerla al Entrevistador.
4. Utilice la escala de valores que se muestra a continuación:

<b>0 = Definitivamente no</b>
<b>1 = De vez en cuando</b>
<b>2 = Algunas veces</b>
<b>3 = A menudo</b>
<b>4 = Frecuentemente o casi siempre</b>

1 Al resolver problemas busco perspectivas contrapuestas. (Busco alternativas, caminos diferentes)	0	1	2	3	4
2 Aumento la voluntad de los demás para poner el máximo empeño. (Motivo a los demás para dar el máximo)	0	1	2	3	4
3 Ayudo a los demás a desarrollar sus puntos fuertes.	0	1	2	3	4
4 Centro toda mi atención en resolver los errores, las quejas y los fallos que se producen.	0	1	2	3	4
5 Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones.	0	1	2	3	4
6 Considero que cada individuo tiene necesidades, aptitudes y aspiraciones distintas de los demás.	0	1	2	3	4
7 Dedico tiempo a enseñar e instruir.	0	1	2	3	4
8 Dejo muy claro lo que uno puede esperar recibir cuando se alcanzan los objetivos de rendimiento.	0	1	2	3	4
9 Demuestro creer profundamente en "Si no está roto, no lo arregles". (o "Si funciona no lo toques", no intervenir si viene funcionando bien)	0	1	2	3	4

10 Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos para tomar medidas. (Espero a que los problemas sean crónicos para actuar)	0	1	2	3	4
11 Dirijo mi atención hacia los casos que no cumplen las normas.	0	1	2	3	4
12 Discuto detenidamente quién es el responsable de alcanzar los objetivos de rendimiento. (Acuerdo quiénes deben alcanzar los objetivos de rendimiento)	0	1	2	3	4
13 Espero a que las cosas vayan mal antes de tomar medidas.	0	1	2	3	4
14 Evito involucrarme cuando surgen cuestiones de importancia.	0	1	2	3	4
15 Evito tomar decisiones.	0	1	2	3	4
16 Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas de los demás.	0	1	2	3	4
17 Hablo con entusiasmo de las cosas que deben llevarse a cabo.	0	1	2	3	4
18 Hablo sobre mis creencias y mis valores más importantes.	0	1	2	3	4
19 Hago hacer a los demás más de lo que esperaban hacer.	0	1	2	3	4
20 Hago hincapié en la importancia de tener una sólida visión de propósito.	0	1	2	3	4
21 Hago ostentación de un sentido de poder y de confianza. (Poder y confianza por demás)	0	1	2	3	4
22 Hago que los demás enfoquen sus problemas desde muchos ángulos distintos.	0	1	2	3	4
23 Infundo orgullo en los demás por relacionarse conmigo. (Si cree que los demás sienten orgullo por relacionarse con Usted)	0	1	2	3	4
24 Lidero un grupo que es eficaz.	0	1	2	3	4
25 Manifiesto mi confianza de que se alcanzarán los objetivos.	0	1	2	3	4
26 Me ausento cuando se me necesita en mi trabajo.	0	1	2	3	4
27 Me retraso en dar respuesta a cuestiones urgentes.	0	1	2	3	4
28 Mi modo de actuar hace que los demás sientan respeto hacia mí.	0	1	2	3	4
29 No intervengo a no ser que los problemas revistan gravedad.	0	1	2	3	4
30 Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio.	0	1	2	3	4
31 Presto atención a las irregularidades, los errores, las excepciones y las desviaciones de la norma.	0	1	2	3	4
32 Proporciono ayuda a los demás a cambio de sus esfuerzos.	0	1	2	3	4



3 <sup>3</sup> Realzo en los demás el deseo de triunfar.	0	1	2	3	4
3 <sup>4</sup> Recalco la importancia de tener un sentido colectivo de misión. (Sentido colectivo de misión: el “para qué” del trabajo que hacemos)	0	1	2	3	4
3 <sup>5</sup> Re-examino asunciones críticas para plantearme si son las adecuadas. (Si reexamina planteamientos, decisiones críticas)	0	1	2	3	4
3 <sup>6</sup> Sigo con atención todos los errores.	0	1	2	3	4
3 <sup>7</sup> Soy eficaz en representar a mi grupo frente a la autoridad superior.	0	1	2	3	4
3 <sup>8</sup> Soy eficaz en satisfacer las necesidades de índole laboral de los demás.	0	1	2	3	4
3 <sup>9</sup> Soy eficaz en satisfacer los requisitos de la organización/proyecto en el que participo.	0	1	2	3	4
4 <sup>0</sup> Soy optimista cuando hablo del futuro.	0	1	2	3	4
4 <sup>1</sup> Sugiero nuevas formas de considerar la realización de las tareas.	0	1	2	3	4
4 <sup>2</sup> Trabajo satisfactoriamente con los demás.	0	1	2	3	4
4 <sup>3</sup> Transmito una visión convincente del futuro.	0	1	2	3	4
4 <sup>4</sup> Trato a los demás como individuos más que como miembros del grupo. (Trato a otros de manera personalizada, individualizada)	0	1	2	3	4
4 <sup>5</sup> Utilizo métodos de liderazgo agradables. (formas de liderar)	0	1	2	3	4

**Muchas gracias por su colaboración**

**ANEXO 2: Cuestionario UWES-17 (Utrecht Work Engagement Survey) de Schaufeli y Bakker (2003) para medir el engagement:**

**Cuestionario de Compromiso**

**Consignas:**

1. Juzgue con qué frecuencia se ajusta Ud. a cada afirmación teniendo en cuenta su trabajo, indique su respuesta en cada ítem marcando el número correspondiente.
2. En caso de que una afirmación no proceda, o no esté Ud. seguro o no sepa la respuesta, déjela en blanco.
3. Cualquier duda o pregunta no dude en hacerla al Entrevistador.
4. Utilice la escala de valores que se muestra a continuación:

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

1 Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a alrededor de mí.	0	1	2	3	4	5	6
2 Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	0	1	2	3	4	5	6
3 El tiempo vuela cuando estoy trabajando.	0	1	2	3	4	5	6
4 En mi trabajo me siento lleno de energía.	0	1	2	3	4	5	6
5 Estoy entusiasmado con mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
6 Estoy inmerso en mi trabajo. (Involucrado, implicado)	0	1	2	3	4	5	6
7 Estoy orgulloso del trabajo que hago.	0	1	2	3	4	5	6
8 Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.	0	1	2	3	4	5	6
9 Me “dejo llevar” por mi trabajo. (Se pasa el tiempo “volando” cuando trabajo)	0	1	2	3	4	5	6
10 Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
11 Mi trabajo es retador. (Desafiante)	0	1	2	3	4	5	6

12	Mi trabajo está lleno de significado y propósito.	0	1	2	3	4	5	6
13	Mi trabajo me inspira.	0	1	2	3	4	5	6
14	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.	0	1	2	3	4	5	6
15	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo. (Implicado)	0	1	2	3	4	5	6
16	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo. (Enérgico)	0	1	2	3	4	5	6
17	Soy muy persistente en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6

**Muchas gracias por su colaboración**