



**“ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMPROMISO
ORGANIZACIONAL CON MEDIACIÓN DE *ENGAGEMENT* EN
TÉCNICOS DE MAQUINARIA PESADA”**

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

Presentado por

Sra. Karla Paola Alvarado Alvarado

Sra. Gladys Tatiana Parodi Zuazo

Sra. Mónica Yolanda Ruiz Moncayo

Asesor: Profesora Sandra Corso Orams de Zúñiga

2016

Dedicamos el presente trabajo a nuestros familiares, por su paciencia y apoyo incondicional.

Agradecemos a nuestra profesora Sandra Corso,
por su amable asesoramiento.

Índice

Índice de tablas	vi
Índice de gráficos	vii
Índice de anexos	viii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Diagnóstico de la empresa	3
1. Generalidades de la empresa.....	3
2. Análisis externo	5
3. Análisis interno	7
3.1 Cadena de valor.....	8
3.2 Análisis FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades y Amenazas).....	10
4. Razonamiento objetivo de la importancia del estudio	10
Capítulo III. Generalidades del estudio	12
1. Problemática	12
2. Objetivo principal	13
3. Objetivos específicos	13
4. Pregunta de investigación	13
5. Hipótesis	14
6. Justificación	14
7. Alcance	15
8. Limitaciones del estudio	15
Capítulo IV. Marco teórico	16
1. Compromiso organizacional	16

1.1 Compromiso afectivo.....	17
1.2 Compromiso de continuidad	18
1.3 Compromiso normativo	19
2. Liderazgo	20
2.1 Estilo transformacional	23
2.2 Estilo transaccional	24
2.3 Estilo laissez faire	25
3. Engagement	26
Capítulo V. Modelo y metodología de la investigación	31
1. Modelo de estudio y sus variables	31
2. Diseño de la investigación	32
3. Determinación y configuración de la muestra	32
4. Instrumentos de medición	33
5. Procedimiento de recolección de datos.....	34
6. Análisis estadísticos	35
6.1 Análisis de confiabilidad de los instrumentos.....	35
6.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra.....	35
6.3 Análisis inferencial-correlacional	36
6.4 Análisis explicativo de regresiones múltiples.....	36
6.5 Análisis de moderación y mediación en regresiones múltiples	36
Capítulo VI. Resultados.....	40
1. Análisis de confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo de las variables de muestra	40
2. Análisis inferencial-correlacional	41
3. Análisis explicativo de regresiones múltiples.....	43

4. Análisis de moderación y mediación en regresiones múltiples	44
5. Discusión e interpretación de los resultados	47
5.1 Relación entre los tipos de compromiso organizacional y los estilos de liderazgo	47
5.2 Relación entre los estilos de liderazgo y engagement.....	49
5.3 Relación entre los tipos de compromiso organizacional y engagement.....	50
6. Conclusiones del capítulo	50
Capítulo VII. Plan de acción	52
Conclusiones y recomendaciones	59
Bibliografía	60
Anexos	68
Nota biográfica	75

Índice de tablas

Tabla 1.	Características demográficas de la muestra evaluada	32
Tabla 2.	Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos.....	40
Tabla 3.	Correlacionales entre estilos de liderazgo, engagement y compromiso organizacional	41
Tabla 4.	Regresión múltiple entre estilos de liderazgo, engagement y compromiso organizacional	43
Tabla 5.	Planes de acción.....	56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Estructura de la organización.....	4
Gráfico 2.	Modelo del negocio.....	8
Gráfico 3.	Cadena de valor.....	9
Gráfico 4.	Análisis VRIO.....	9
Gráfico 5.	Componentes del compromiso.....	20
Gráfico 6.	Variables del presente estudio.....	31
Gráfico 7.	Proceso de moderación entre dos variables X e Y.....	37
Gráfico 8.	Proceso de mediación entre dos variables X e Y.....	38
Gráfico 9.	Predicción del estilo de liderazgo transaccional con el compromiso organizacional de continuidad.....	45
Gráfico 10.	Mediación de engagement entre liderazgo transaccional con compromiso de continuidad.....	45
Gráfico 11.	Predicción del estilo de liderazgo transformacional con el compromiso normativo.....	46
Gráfico 12.	Mediación de engagement entre liderazgo transformacional con compromiso organizacional normativo.....	46

Índice de anexos

Anexo 1.	FODA de la compañía	69
Anexo 2.	Encuesta de liderazgo (MLQ)	70
Anexo 3.	Encuesta de compromiso organizacional	72
Anexo 4.	Encuesta de bienestar y trabajo (UWES)	74

Capítulo I. Introducción

El presente estudio tiene como objeto de análisis la empresa Motores Perú S.A. (en adelante Motores Perú), para la que se medirá el compromiso organizacional de sus técnicos como resultado del diagnóstico que se presenta en el capítulo II. En base a las pruebas estadísticas que se efectúan posteriormente, será posible identificar el estilo de liderazgo que genera mayor compromiso en la población de técnicos de Motores Perú.

Estudiar el compromiso organizacional adquiere mayor relevancia cuando se toma como premisa que, si los empleados están identificados con la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en ella, y posibiliten el desarrollo de habilidades y capacidades colectivas, formando equipos de trabajo cohesionados que conducirán a la organización a ser más eficiente en el cumplimiento de sus objetivos (Mowday, Porter y Steers 1982).

Conocer cómo generar compromiso de los colaboradores en las organizaciones, y que estos demuestren lealtad a la misma es un proceso continuo mediante el cual los colaboradores expresan su preocupación por el éxito de la organización y su bienestar permanente (Allen y Meyer 1990).

Actualmente, un factor diferenciador de éxito es contar con colaboradores comprometidos, dispuestos a asumir mayores responsabilidades que las que su rol les demande. Este compromiso puede verse potenciado por el estilo de líder que se tiene, lo cual influye positivamente dependiendo de sus habilidades y características, así como de las respuestas de sus colaboradores.

Por lo explicado líneas arriba, cobra mayor relevancia identificar cómo mantener involucrada y comprometida a la población de técnicos en el sector de maquinaria pesada, sobre todo por la alta especialización y la inversión en capacitación y beneficios que la empresa asume cada año para esta población. Por tal motivo, se considera que se requiere conocer los estilos de liderazgo que puedan generar involucramiento y compromiso, para crear planes de acción dirigidos a asegurar un liderazgo efectivo que promueva la participación activa de los técnicos, maximizando el desempeño y mejorando su disposición hacia el trabajo.

Es importante encontrar la manera de identificar el estilo de liderazgo que permita al colaborador sentirse implicado no solo con su tarea, sino también con la organización.

En este estudio se analizará qué estilos de liderazgo generan mayor compromiso en los técnicos de una empresa del sector de maquinaria pesada, y qué estilo, entre el transformacional, transaccional o *laissez faire* (Avolio y Bass 1991), genera mayor compromiso en esta población.

Se utilizará como variable mediador el *engagement* entre los dos constructos mencionados líneas arriba, el cual es definido por Shaufeli y Bakker (2004) como un estado activo y positivo hacia las labores, en el que predominan el vigor, la dedicación al trabajo y la absorción, como sus tres componentes principales. A través de esta variable, se identificarán las relaciones positivas o negativas que se generan entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional y se analizará la influencia de estos estilos para corroborar si se presenta o no dicha relación y en qué medida.

Capítulo II. Diagnóstico de la empresa

1. Generalidades de la empresa

Motores Perú, nace en el año 2002 de la unión de dos corporaciones líderes mundiales en la venta de maquinaria pesada, motores, repuestos y servicio técnico a diversos sectores, siendo su mayor participación en los sectores de minería y construcción. La fuerza laboral a nivel nacional, a diciembre de 2016, es de 1900 colaboradores. Las declaraciones de Misión y Visión de la compañía son las siguientes:

Misión: “Contribuir al desarrollo del país mejorando la productividad de nuestros clientes ofreciendo soluciones integrales e innovadoras con productos y servicios de la industria de maquinarias”.

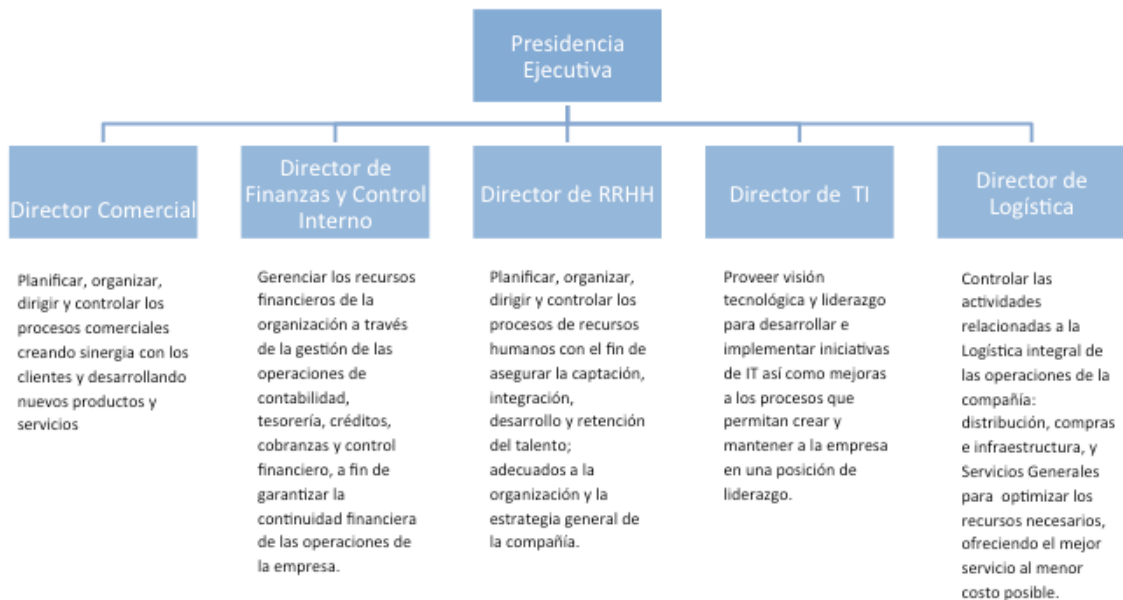
Visión: “Convertirnos en la primera opción para nuestros clientes excediendo sus expectativas”. Los Objetivos Estratégicos relacionados con la Dirección de Recursos Humanos, en las reuniones de Planeamiento Estratégico para los años 2015 - 2020, se detallan a continuación:

- Gestionar los Recursos Humanos de la compañía de manera que se incrementen los indicadores de compromiso con la organización, y se desarrolle el potencial de la gente de Motores Perú a todo nivel.
- Crear estrategias de comunicación efectiva tanto al interior como al exterior, de tal manera que se logren eficiencias y sinergias reales en pro del crecimiento del negocio.
- Atender la probabilidad de ocurrencia de riesgos reputacionales, financieros y operativos a los que pueda estar expuesta la compañía, capacitando y haciendo seguimiento, así como dando apoyo permanente, a los colaboradores que interactúan directamente con los clientes.
- Alto desempeño de Seguridad y Salud Ocupacional, aspirando a un ambiente seguro, creando una cultura sostenible que trascienda el comportamiento laboral;
- Lograr la eficiencia y eficacia en el servicio a nuestros clientes, que sea medible y auditable, y que tenga una retroalimentación directa de ellos;
- Conseguir en nuestros técnicos una productividad operativa comparable con los estándares del más alto desempeño

Motores Perú es una organización de origen japonés y los valores que representan su cultura son sólidos. A nivel de la organización, se han difundido los siguientes valores: respeto al individuo, seguridad, integridad, dignidad, humildad, equidad, responsabilidad y compromiso social.

La estructura de la organización es jerárquica, las diversas unidades de negocio dan soporte a las estrategias establecidas por el Directorio al inicio de cada año. El Área de Recursos Humanos tiene especial cuidado con los procesos de selección del personal, así como los programas de capacitación que deben ser los idóneos para la línea de carrera de cada colaborador, en todas las áreas funcionales de la compañía.

Gráfico 1. Estructura de la organización



Elaboración propia, 2016.

En el Perú, Motores Perú desarrolla una estrategia de diferenciación, referida principalmente a la excelencia en el servicio de venta y post venta, y sus respuestas rápidas a las necesidades de los clientes, en cualquier punto del territorio nacional, asegurando la sostenibilidad de la empresa en respuesta al cumplimiento de los contratos con sus clientes. Ello le ha permitido alcanzar el 49% de participación de mercado en el sector minería, versus el 50% de su principal competidor, en los 16 años que opera en el territorio nacional.

La ventaja competitiva de Motores Perú se manifiesta en la capacitación y especialización de los técnicos que manejan la maquinaria pesada en las faenas mineras, en los procesos que aseguran

la calidad del servicio post venta, caracterizados por la respuesta oportuna con la solución idónea a cada problema, contemplando rigurosas políticas de seguridad en cada procedimiento.

2. Análisis externo

La minería en el Perú, siendo eminentemente extractiva, ha traído ingresos considerables en los últimos años. La demanda de concentrados de mineral desde China y los países del Este, generó en el Perú un boom de exportaciones que lo puso en situación favorable en la década de 2002 a 2012, debido al incremento de precios internacionales de los minerales.

A niveles sectoriales, la minería ejerce un importante aporte en el PBI. A pesar de la fuerte caída de los precios de minerales a nivel mundial en los años 2014 al 2016, se están negociando trabajos de ampliación de operaciones mineras, que desde mediados del último año se han ido revisando y reestructurando, para reiniciar la producción a partir del segundo trimestre de 2017 (El Comercio 2016). Se espera que la economía peruana se reactive en un 3,7% (Gestión 2017), contando con el incremento del volumen de producción minera por el inicio de operaciones en Las Bambas, la ampliación de Cerro Verde, la producción esperada en Toromocho y Constancia, y la recuperación de la producción de Antamina (BBVA Research 2015). Se espera solucionar los problemas relacionados con las comunidades para hacer posible la ejecución de dichos proyectos.

Un aspecto de alto riesgo en el Perú, aparte de la caída de los precios de los minerales por la baja demanda extranjera (especialmente de China), es la minería informal y el rechazo de las comunidades que impiden las labores mineras y hacen perder posibilidades de mayores inversiones que podrían dar mayor desarrollo y crecimiento al sector, ello en respuesta directa a lo afectadas que quedan las zonas explotadas por el poco cuidado ambiental, la alteración del ecosistema que produce la pérdida de hábitat de muchas especies consideradas valiosas (incluye deforestación), el impacto del mercurio como agente tóxico que daña la vida en todas sus formas, entre otras consideraciones regionales y comunales.

A la fecha (desde 2012) se cuenta con el decreto legislativo N°1100 que regula la prohibición de la minería ilegal y se está haciendo cercano seguimiento a ello con el apoyo de las fuerzas armadas y organismos estatales de control, que facilitan el seguimiento de quienes operan al margen de la ley (Sociedad Nacional de Minería y Petróleo 2012). Tiempo atrás, ya la denominada Ley de Lavado de Activos (Ley 27765 de junio 2002) obligaba a los proveedores

de servicios, a empresas mineras, trabajar sólo con personas naturales o jurídicas del sector minería, capaces de demostrar que contaban con la autorización de la institución administrativa correspondiente, para ejercer el ejercicio de la minería. Para ello debían estar sujetos a muchas reglas, que se estudian desde el contacto proveedor-cliente, y que reduce el riesgo de inhabilitación de las compañías de servicios de maquinaria pesada, como parte de las políticas de reducción de riesgos operativos y de seguridad.

En relación con las fuerzas competitivas del sector, según esquema de Porter (1990), se hace el siguiente análisis:

- En cuanto a la rivalidad entre competidores, las empresas competidoras más fuertes en el mercado, por el lado del sector construcción, son: Ferreyros, Unimaq y Joy Global. En minería, que representa el 80% de las ventas de la compañía, la única empresa que compite con Motores Perú, es Ferreyros S.A. Ambas empresas comparten de manera casi equitativa la participación en el mercado local, considerando que Motores Perú opera en este país sólo 16 años. Los productos y precios para el sector minería son muy similares. La principal diferencia entre ambos, es el excelente servicio que prestan los técnicos de Motores Perú en las faenas y el servicio post venta, que se considera el principal atributo de valor que lo diferencia de la competencia. Parte del servicio considera la forma de relacionarse de dichos técnicos y la mística de respeto y cumplimiento de los acuerdos, como parte de la cultura organizacional.
- En cuanto a la entrada potencial de competidores, los costos de instalación del negocio son muy elevados y sólo podrían soportar el ingreso y operaciones con costos reducidos, que es casi imposible por la naturaleza del negocio. Asimismo, los contratos de servicio suelen ser de mediano plazo. Por ello, la entrada de nuevos competidores, por el momento, no es probable.
- En cuanto a la amenaza de ingreso de productos sustitutos, por la naturaleza de las operaciones, no se vislumbra aún. Las máquinas que sustituyen a las anteriores, son mejoradas tecnológicamente desde las matrices. Hasta el momento, no se conocen máquinas de esta envergadura que, siendo diferentes, realicen las mismas funciones, y a la vez se justifique asumir costos mayores.
- Poder de negociación de los proveedores: En nuestro país no se ve este aspecto porque la fabricación de las partes de camiones se encuentra en la matriz (Japón y subsidiarias). En Perú se importan las partes, se almacenan, transportan a los centros mineros y se ensamblan allí. Se da el servicio de venta, post venta, instalación, operaciones y reparación.

- Poder de negociación de los compradores: Actualmente, gran participación del mercado en el sector minería pertenece a Ferreyros SA y Motores Perú. Las empresas mineras que demandan maquinaria pesada dependen del abastecimiento de las dos compañías mencionadas. Sin embargo, han demostrado tener acceso a otras marcas del exterior en caso no pueden negociar a su favor en el mercado local. Por ello, el poder del comprador es alto, sobre todo para los contratos con la gran minería, que además de ser muy cuidadosos al adquirir la maquinaria necesaria para sus proyectos de mediano a largo plazo, exigen un servicio técnico de excelencia. Las condiciones de negociación exigidas por los compradores son: relación precio y calidad, servicio post venta, disponibilidad de maquinarias y condiciones de financiamiento.

La cadena de valor sectorial de Motores Perú pertenece al sector comercio. No hay flujo de producción ni adquisición de partes o piezas a nivel nacional. Se importan las partes de la maquinaria ofrecida desde la matriz (Japón o subsidiarias), se traen dichas partes al Perú, se almacenan, transportan y ensamblan en los centros mineros. Toda la operación en el ámbito nacional está bajo la responsabilidad de la compañía, hasta la entrega del producto final (y el servicio) al cliente.

Es importante recalcar que la excelencia en el servicio de venta y post venta es de vital importancia para las empresas mineras, así es posible responder a las exigencias que están estipuladas en sus contratos. Por ello, contar con técnicos especialistas que respondan de manera excelente a todas las necesidades originadas de las operaciones en la maquinaria adquirida, de modo que manejen y den soporte a las operaciones de manera idónea, es el mayor valor con el que ellos pueden contar.

3. Análisis interno

Para evaluar a la empresa desde adentro, usaremos el Método de Análisis Canvas que define el modelo del negocio de Motores Perú. Asimismo, presentaremos la Cadena de Valor, el Análisis VRIO y el Análisis FODA.

Gráfico 2. Modelo del negocio

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Comunicación al cliente	Segmento del mercado
Accionistas Grupos de interés - Estado - Joint Ventures con: proveedores de filtros y aceites; proveedores de motores; proveedores de maquinaria pequeña y fajas; - Comunidades Proveedor principal - Casa matriz Clientes: - Mineras - Constructoras - Estado	- Venta de maquinaria pesada - Transporte de partes y componentes - Diagnóstico de las fallas con la tecnología más avanzada del sector - Mantenimiento preventivo de la maquinaria y motores - Procesos estrictos de aseguramiento de la calidad del servicio - Atención personalizada - Capacitación de técnicos - Selección y entrenamiento de personal calificado para el manejo de maquinaria	- Excelencia en la calidad del servicio - Tecnología - Entrega oportuna - Rapidez de respuesta - Descentralización de los servicios de almacenaje	- Comunicación corporativa - Presencia en los medios más importantes del sector minería y construcción.	Sector minero: gran minería Sector construcción: Estado y gobiernos regionales
	Recursos Clave		Canales de distribución	
	- Personal con experiencia y especialización técnica- Sólida reputación de marca - Cultura de servicio de excelencia - Fuerte respaldo financiero - Infraestructura		- Directo: tiendas propias a nivel nacional, sucursales - Red de distribución propia	
Estructura de costos:		Estructura de Ingresos:		
Conformada por: Costos fijos: - Planilla - Transporte - Infraestructura Costos variables: - Embalaje - Promoción - Comisiones ventas		Conformada por: - Precio por cantidad de maquinaria vendida. - Precio por cantidad de maquinaria alquilada. - Ingresos variables por hora hombre, por servicio de mantenimiento y reparación de maquinaria. - Precio por cantidad de repuestos y piezas, en servicios de mantenimiento y reparaciones.		

Elaboración propia, 2016.

3.1 Cadena de valor

La cadena de valor describe el conjunto de actividades que una empresa debe realizar para entregar un producto o servicio al mercado (Porter, 1985). A nivel empresarial la cadena de valor se aplica a cada unidad de negocio y se divide en dos bloques. Las actividades primarias

definen el proceso productivo o “core” de la empresa y garantizan la logística interna, las operaciones, la distribución, el marketing, las ventas, y el servicio post venta. Las actividades secundarias sirven de apoyo a las primarias e incluyen el aprovisionamiento, el desarrollo de la tecnología, la gestión de personas y la infraestructura. A continuación, se describe la cadena de valor de Motores Perú:

Gráfico 3. Cadena de valor

Infraestructura propia de la empresa , financiamiento de los accionistas, relacionamiento con las comunidades				
Gestión de RRHH : Atracción de talento, compensaciones , desarrollo de talento, entrenamiento				
Tecnología : Monitoreo satelital de productos, solicitud y aprobación de compras vía web, información actualizada de inteligencia comercial				
Compras : A nivel nacional e internacional, publicidad y servicios de soporte				
Recepción partes y componentes Recepción “in bout”, transporte y almacenamiento de partes y componentes, gestión almacenes	Operaciones y mantenimiento Armado y desarmado de partes y componentes, gestión de operaciones en sucursales y faenas mineras	Distribución Despacho, control eficiente de inventarios de transporte Preparación de reportes e indicadores	Comercial y marketing Inversión en marketing y publicidad, desarrollo de nuevos productos 2017, presentación Expomin.	Servicio postventa Manejo de quejas y soporte cliente. Monitoreo permanente Mantenimiento y reparaciones Encuestas

MARGEN

Elaboración propia, 2016.

Gráfico 4. Análisis VRIO

FACTORES	V	R	I	O
Talento				
1) Cuentan con personal altamente calificado	SÍ	NO	NO	SÍ
2) Capacitación continua del personal	SÍ	NO	NO	SÍ
3) Formación de talentos	SÍ	NO	NO	SÍ
4) Planeamiento de línea de carrera	SÍ	NO	NO	SÍ
Organización	SÍ	SÍ	NO	SÍ
1) Empresa con sólidos procesos de recursos humanos (reclutamiento, contratación, evaluación de desempeño, compensaciones, talento, líneas de carrera, etc.)				
2) Buena comunicación en la organización	SÍ	NO	NO	SÍ
3) Orientada a la satisfacción de sus clientes internos (personal) y externos (clientes)	SÍ	SÍ	NO	SÍ
4) Preocupación por mantener el compromiso y motivación del personal	SÍ	SÍ	NO	SÍ
5) Involucramiento en temas de responsabilidad social	SÍ	SÍ	NO	SÍ
Recursos				
Tecnología de punta en maquinaria pesada	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Cultura				
1) Buena reputación y renombre de la compañía	SÍ	NO	NO	SÍ
2) Compromiso del personal	SÍ	NO	NO	SÍ
4) Excelentes relaciones con clientes	SÍ	NO	NO	SÍ
5) Viven los valores éticos en sus labores diarias	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
6) Cultura de servicio de excelencia	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
7) Cultura de seguridad presente en sus labores diarias	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Elaboración propia, 2016.

Al hacer un análisis VRIO, se puede ver sobre qué aspectos de la organización puede tenerse control. Una empresa diferenciada en servicios y productos, analiza los recursos, el talento de la gente y los procesos organizacionales, detectando para cada uno de ellos, cuales son “valiosos” (V), “raros” (R), “inimitables” (I) o “capitalizable por la organización” (O).

3.2 Análisis FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades y Amenazas)

El análisis FODA (ver anexo 1) efectuado sobre la realidad tanto interna como externa de la empresa, arrojó algunas debilidades (D) y amenazas (A) sobre las cuales se mapearon los objetivos estratégicos de Motores Perú, en términos de gestión de personas, la debilidad más importante identificada es la percepción de una falta de compromiso organizacional, que se manifiesta en la poca predisposición que algunos técnicos demuestran en sus tareas diarias para dar sus mejores capacidades y esfuerzo que impacten en una mayor productividad y en la rigurosidad que se requiere en temas de seguridad. Ello empeora cuando se observa bajo entusiasmo en grupos de técnicos, que se potencia al sentir que no hay buena o suficiente comunicación entre ellos con sus supervisores o pares.

4. Razonamiento objetivo de la importancia del estudio

En base al diagnóstico inicial obtenido a través de las diferentes herramientas utilizadas, se hace evidente la necesidad de trabajar con el recurso clave de la organización, el personal calificado en el manejo de maquinaria pesada, no sólo en aspectos técnicos, sino también en su habilidad de mantenerse alineados y comprometidos en la consecución de las metas organizacionales que finalmente impacten en la excelencia en el servicio post venta.

Este análisis incluye las influencias de mercado y sector, hasta la realidad interna de la compañía pasando por la competencia y posibilidades futuras en un entorno económico donde el Peru aún se encuentra en permanente cambio, y basándonos en la visión de la compañía cuya proyección y filosofía apuntan a convertirse en una empresa con excelencia en el servicio a través de sus técnicos. De ello, se concluye que el compromiso organizacional es un elemento vital a trabajar y mejorar en Motores Perú, pues permitirá dar continuidad al negocio, impactar en la productividad y llegar a los estándares que como organización se han planteado.

La buena imagen y reputación de la compañía, dependen mucho de quienes interactúan con los clientes, quienes a la vez encarnan la propuesta de valor de la compañía. De ellos depende cómo

son percibidos la mística, el esfuerzo, el trabajo, las actitudes y las conductas que observen en el campo de trabajo. Es vital que estas personas estén identificadas con los valores y cultura organizacional, es decir, que estén comprometidas con la organización.

Es importante considerar que además de dominar la técnica del manejo de la maquinaria, los técnicos deben también estar totalmente comprometidos con las normas y políticas de seguridad definidas por la compañía, tanto por el lado del riesgo reputacional de la misma, como por el riesgo de integridad física de los trabajadores ante cualquier descuido en el seguimiento de las normas mencionadas.

Es con trabajadores comprometidos con los que se puede contar en plazos de tiempo mayores, que aseguren la continuidad y buenas prácticas de seguridad y observancia de normas en los proyectos en los que forman parte, a la vez de lograr con ellos mayores productividades y conductas morales en tanto más identificación tengan con su organización.

A partir de la necesidad de medir y gestionar el compromiso organizacional de los técnicos, es que se investigan los posibles agentes que permitan que este compromiso se incremente en la organización.

Queda claro que es vital incrementar o reforzar el compromiso de los técnicos dado que el sector requiere de la práctica profesional de los mismos basada principalmente en el respeto de las normas de seguridad, que se complementa con la implementación de mejores estrategias de comunicación directa y a distancia, y la solvencia que cada uno muestre en sus conductas portadoras de los valores de la organización que representan.

Capítulo III. Generalidades del estudio

1. Problemática

Las empresas que proporcionan distintos servicios de maquinaria pesada en los sectores de minería y construcción requieren el concurso de técnicos altamente especializados en el manejo de dicha maquinaria. Con relación al año 2015, en el Perú se ha presentado un crecimiento en el sector minería de un 36,7%, y el sector de construcción se ha expandido un 5,5%, debido a la inversión pública en infraestructura vial (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2016), lo que ha incrementado la demanda de técnicos a un ritmo más acelerado que la oferta.

En el actual contexto de reactivación, tenemos a las empresas mineras necesitadas de técnicos y maquinaria pesada que les permita cumplir con metas de producción más exigentes. Las empresas que prestan servicios a las mineras, están preparándose nuevamente para atender los proyectos mencionados, con mayor participación de colaboradores y técnicos especializados en el manejo de las mencionadas máquinas. Motores Perú es una de ellas, y sabe que es muy sensible la calidad de los técnicos de cara a las actividades desplegadas cada día en cada uno de estos proyectos.

En base a lo mencionado, considerando que se proyecta un crecimiento progresivo del sector minería, y frente a los nuevos retos que implica esta reactivación, Motores Perú entiende que no sólo es necesario contar con técnicos capacitados en el manejo de motores, sino que es necesario también contar con colaboradores comprometidos tanto con su rol, como identificados con la organización, y con líderes capaces de alinear a esos técnicos para enfrentar los nuevos retos.

El trabajo de los líderes hace posible la implicación de los trabajadores con su rol y ello genera el compromiso de estos con la organización, así como la retroalimentación sobre el rendimiento, la autonomía o las oportunidades de aprendizaje se asocian positivamente al *engagement* (Bakker y Demerouti 2007).

Ante la necesidad de lograr el compromiso de los técnicos, dadas sus características y la fuerte inversión que se hace en ellos de manera permanente, tanto en habilidades técnicas como en las corporativas, nacen las preguntas: ¿cuál es el estilo de liderazgo que tiene el mayor poder predictivo sobre el compromiso organizacional de los colaboradores?, ¿qué efecto tiene el *engagement* en dicha relación? Por ello, se espera estudiar el estilo de liderazgo que permita al

técnico de Motores Perú sentirse comprometido con su organización, a la vez de estudiar cómo podría mediar el *engagement* en este propósito.

2. Objetivo principal

El objetivo del presente estudio es identificar cuál es el estilo del liderazgo que genera más compromiso organizacional, considerando que los líderes puedan exhibir ciertas conductas que generen *engagement* en sus colaboradores. A partir del descubrimiento de dichas asociaciones, plantear planes de acción que permitan a la compañía aplicar estrategias que mejoren e incrementen el compromiso organizacional de los técnicos, en aras de lograr una mayor productividad, evitar la fuga de talentos, mejorar el ambiente laboral, entre otras consideraciones que aseguren mejores resultados generales a niveles cuantitativos y de personas.

3. Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Identificar el estilo de liderazgo que genera el mayor compromiso de los técnicos para potenciar las características de los líderes que se requieren para lograrlo.
- Identificar el tipo de compromiso organizacional que predomina entre la población de técnicos
- Analizar de qué manera el *engagement* puede mediar la relación entre alguno de los estilos de liderazgo y la generación de compromiso de los técnicos en la organización para proponer acciones específicas alineadas con ello.

4. Pregunta de investigación

¿Qué estilo de liderazgo genera más compromiso en los trabajadores del nivel técnico de una empresa de servicios integrales de maquinaria pesada? ¿Cómo media el *engagement* en esta relación?

5. Hipótesis

Se espera observar la relación que ejerce la variable independiente sobre las variables dependientes, para demostrar lo siguiente:

- H1.- Los estilos de liderazgo “de rango completo” predicen positivamente el compromiso organizacional
- H2.- El *engagement* es una variable mediadora entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional

6. Justificación

Se considera que el estudio será mutuamente beneficioso y útil, tanto para los trabajadores del nivel técnico como para la compañía. Por un lado, se podrá conocer la percepción de los técnicos con relación al tipo de líder que tienen, con lo que se podrá medir el *engagement* de los colaboradores e identificar si ello puede potenciar, en alguna medida, su compromiso con la organización.

Estudiamos el compromiso organizacional debido a que con él se consigue la identificación del colaborador con la organización, que deviene en su permanencia en ella, el incremento de la calidad en el servicio al cliente, así como también en el incremento en la productividad de la empresa. En consecuencia, la mejora de las cifras de los resultados.

Este trabajo muestra los resultados de las mismas relaciones entre las tres variables de estudio, desde la posición del técnico y su supervisor, en el sector maquinaria pesada en el Perú. Con ello, se valorará lo siguiente:

- La implementación de programas de formación de líderes en los estilos de liderazgo con mayor poder predictivo sobre el compromiso organizacional
- La implementación de programas de formación de personal técnico en estilos de liderazgo que tengan mayor poder predictivo sobre el compromiso organizacional, para desarrollar competencias de supervisión requeridas por la organización
- La implementación de programas de promoción del *engagement* como variable predictiva del compromiso organizacional

7. Alcance

Actualmente, existen cinco niveles técnicos en la compañía, desde los menos experimentados (nivel 4) hasta los más experimentados (nivel 1 y nivel sénior). Los grupos de trabajo están conformados por técnicos de las cinco categorías, en los que son los supervisores quienes tienen a cargo grupos de trabajo de diferentes tamaños. Estos grupos pueden estar conformados por entre cinco y veinte técnicos de distintos niveles. La figura del líder lo representa el supervisor.

Los resultados se pueden generalizar a todos los niveles de técnicos (1, 2, 3, 4 y sénior) a nivel nacional, al interior de la empresa.

Esta investigación puede ser analizada y replicada en otras compañías del mismo sector en el Perú, debido a que la población estudiada tiene componentes muy similares en sus funciones, características demográficas y de formación.

8. Limitaciones del estudio

El estudio presenta las siguientes limitaciones con relación a la aplicación de las herramientas e instrumentos:

- Es importante considerar que se pueden presentar percepciones e interpretaciones propias de cada colaborador frente a la forma de relacionarse y valorar a sus líderes según las características y experiencias individuales.
- El estudio es transversal, lo que implica que las encuestas se aplican una sola vez, y reflejan lo que sucede con cada individuo en ese único momento.
- Con el fin de aplicar las encuestas en los momentos solicitados, se encontraron accesos restringidos a los espacios físicos, así como poca disponibilidad de tiempo por parte de los técnicos para desarrollarlas.
- El estudio se aplica solo a la población de técnicos.

Capítulo IV. Marco teórico

Se desarrollará la aproximación teórica de las tres variables principales del estudio: el compromiso organizacional, los estilos de liderazgo y el *engagement*.

1. Compromiso organizacional

Betanzos y Paz (2007) definen el compromiso organizacional como un constructo que presenta gran interés para la psicología organizacional. Representa el estado en que el trabajador se identifica y extiende una liga afectiva con la organización y sus metas, gracias a la cual desea continuar siendo miembro de esta. Ello es reforzado por Domínguez, Ramírez y García (2013), quienes definen el mismo constructo como la vinculación de los empleados con su organización, la cual existe entre sus miembros cuando las personas se identifican con ella, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados y son totalmente congruentes. Estos autores mencionan los componentes del compromiso organizacional como afectivos, normativos y calculados, con base en los trabajos efectuados por Allen y Meyer, pero también definen el compromiso, en término de actitudes, como el fuerte deseo de seguir perteneciendo a la organización y hacer el esfuerzo para beneficiarla, reconociendo y aceptando sus valores y metas organizacionales.

Agregan, los mencionados autores, que en las diferentes concepciones se llega siempre al mismo tema: el compromiso organizacional es considerado un vínculo o lazo del trabajador con su organización, es la actitud que refleja su lealtad a esta, un proceso continuo mediante el cual expresan su preocupación por el éxito de la organización y su bienestar permanente.

Etzioni (1975) agrega que la relación simbiótica entre los colaboradores y la organización depende no solo de los directivos, sino también de la implicación positiva y la integración adecuada de sus colaboradores con ella. Es necesario, por ello, integrar a los colaboradores con un compromiso organizacional elevado contando con su participación activa, incluso en mayor medida que con la buena intención o los buenos deseos de quienes los dirigen.

Con base en los estudios de Allen y Meyer (1990), se sustentará la aproximación teórica estableciendo que son tres los componentes del compromiso que se generan en las organizaciones:

- El componente afectivo, que es el compromiso que tiene el colaborador al sentirse identificado con la organización que lo hace experimentar una atadura emocional con ella. El colaborador permanece en la organización porque quiere hacerlo. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- El componente de continuidad, se explica cuando el colaborador siente que salir de la organización le genera un alto costo, por lo menos un costo mayor que el de mantenerse en ella, y permanece en la organización porque necesita hacerlo.
- El componente normativo, se refiere a las ataduras que tiene el colaborador por personas significativas, tiempo en el cargo, o socialización ganada en el seno de esta, y se mantiene en ella porque debe hacerlo; se siente obligado moralmente a ello.

Allen y Meyer (1990) agregan que los tres tipos de compromiso mencionados no son excluyentes entre sí, dependen de las experiencias y estados psicológicos de cada persona y varían por tiempos y circunstancias. Así, algunos empleados pueden sentir una fuerte necesidad de permanecer en la organización y, a la vez, sentir que debe continuar trabajando en ella (compromiso de continuidad y normativo a la vez, por ejemplo). Las características personales, laborales y las experiencias de trabajo definen el o los tipos de compromiso que cada empleado muestra en su organización.

1.1 Compromiso afectivo

El componente primordial de este compromiso son las emociones. Chiavenatto (2004) menciona que las emociones son sentimientos intensos que la persona acumula basada en las experiencias que vive a lo largo del tiempo; por lo tanto, es importante considerar la antigüedad del colaborador en el centro de trabajo para que se genere en él este tipo de compromiso, que además consolida la confianza mutua entre empleador y empleado. Más aún, Meyer y Allen (1991) señalan que la antigüedad da fuerza al compromiso afectivo y que los contenidos del cargo y las experiencias laborales estrechan los lazos emocionales y generan compromiso.

Chiavenatto (2004) agrega que la confianza es la base del compromiso con los principios organizacionales. A su vez, Robbins (1998) afirma que son cinco las dimensiones claves que constituyen el concepto de confianza dentro del constructo compromiso, y es clave porque estrecha lazos afectivos. Estas son: integridad (que comprende honestidad y veracidad); competencia (habilidades y conocimientos técnicos y de interrelación con los individuos);

congruencia (previsibilidad en sus respuestas y buen juicio); lealtad y franqueza (ética personal y profesional).

Rivera (2010), haciendo alusión al texto de Ramos (2005), define el compromiso afectivo de la siguiente manera: «El compromiso afectivo es una comunión de emociones, sentimientos y valores que involucra a la familia, como núcleo de la sociedad y base de nuestros aprendizajes, experiencias y formación como persona humana; en este sentido, la organización debería de contar con un sistema de políticas que ayuden a los colaboradores a mantener un adecuado equilibrio entre su vida personal y familiar, y así lograr desarrollar emociones importantes que involucren al colaborador que a su vez implicará, que a la organización se le considere como una familia y se desarrollen emociones positivas generando un alto grado de significancia y sentido de pertenencia en la organización. Ello conllevará a que los colaboradores trabajen con lealtad en la institución. Leales con su desempeño laboral, con la Plana Jerárquica, sus compañeros y sobre todo con los principios organizacionales [...] los cuales deben ser éticos para orgullo de los trabajadores».

Se cita textualmente a Rivera porque incorpora en su definición muchos componentes importantes por atender al momento de explorar el grado de compromiso que tienen los trabajadores con su organización.

1.2 Compromiso de continuidad

Allen y Meyer (1990) afirman que el tipo de compromiso de continuidad se desarrolla con base en dos factores percibidos por cada individuo. El primer factor considera la magnitud de lo invertido en tiempo, dinero y esfuerzo en adquirir las habilidades necesarias para desempeñarse de manera idónea en el trabajo que realiza en su organización. El segundo factor está referido a la falta de alternativas en el mercado laboral. Al respecto, Rivera (2010) agrega que dejar la organización implicaría una pérdida para el empleado si percibe que sus oportunidades fuera de ella son reducidas. Sin embargo, si se le presentan mejoras sustanciales y nuevas oportunidades en el mercado, dejaría la empresa sin dudar. Así, el empleado evalúa permanentemente los aportes hechos a la organización en la que labora, tomando en consideración, además, el costo que implicaría abandonar las amistades construidas en el trabajo, cambiar su nivel social, o arriesgar beneficios extrasalariales. El costo de abandono del cargo también es alto si hay una falta de oportunidades en el mercado.

Por ello, el compromiso de continuidad tiene mucho que ver con el nivel de competencia de cada individuo, y con qué tanta demanda pueden tener sus habilidades y capacidades en el mercado laboral; así como la existencia de oportunidades o la falta de estas, fuera de la organización.

Allen y Meyer (1991) encontraron una relación positiva entre el compromiso de continuidad y la valoración del estatus inherente al cargo desempeñado, el dinero acumulado en el tiempo de trabajo, y la estabilidad económica que se disfruta cuando se tiene un empleo seguro. Rivera (2010) afirma que, para que se dé o no un cambio de empleo, debe tomarse en cuenta la necesidad económica por la que atraviese el colaborador o su familia, así como la comodidad y beneficios que involucre la opción elegida.

Dado que este tipo de compromiso de continuidad alberga la posibilidad de evaluar la comodidad y los beneficios que recibe el colaborador, es en este constructo donde se puede dar mayor énfasis al momento de negociar o intercambiar con el líder las condiciones laborales y de premios por logro de metas, que genere el compromiso esperado por parte de los trabajadores.

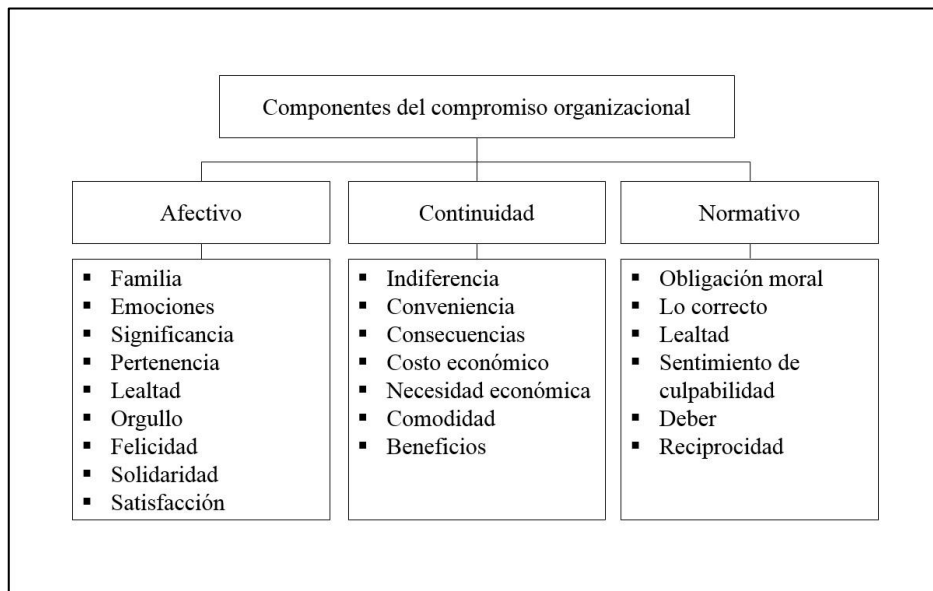
1.3 Compromiso normativo

El compromiso de tipo normativo se manifiesta cuando el empleado siente la obligación de permanecer en la organización porque siente que es lo correcto. Meyer y Allen (1990) señalan que este tipo de compromiso está influenciado por la forma de socialización originada en modelos familiares y culturales, seguida por la manera como cada uno socializa dentro de la organización. Se espera que un empleado pueda tener un fuerte sentido de compromiso normativo en la organización si, por ejemplo, sus padres trabajaron muchos años en una organización y mostraron lealtad a ella. En cuanto a la socialización con la organización, mucho tiene que ver con la manera en que las prácticas organizacionales son capaces de influir en las creencias del empleado, persuadiéndolo de la importancia de ser leal a ella.

Rivera (2010) resalta que el compromiso normativo toma vigor cuando el individuo se siente en deuda con su organización al reconocer que ha recibido de ella una oportunidad o recompensa que él valora. «El compromiso normativo es considerado como la obligación moral, o las normas aceptadas libre y voluntariamente por las personas de hacer lo correcto por razones de lealtad, el cual es un sentimiento de creencia y defensa de los principios que en este caso se asume ante la organización. El no respetar dichos principios originaría un sentimiento de

culpabilidad, en cuanto el compromiso normativo es concebido por el trabajador como la actitud de un deber ante la reciprocidad por la organización que le brindó algún apoyo especial o haberle dado una oportunidad de mejora en algún momento (Rivera, 2010)».

Gráfico 5. Componentes del compromiso



Fuente: Rivera, 2010.

Es interesante observar, en el gráfico 1, cómo hay conceptos que se repiten en la categorización de los componentes del compromiso organizacional, a decir de Rivera (2010), con base en el gráfico original de Ramos (2005). Tanto los de tipo afectivo como normativo están empañados de sentimientos o emociones, que son variables básicamente subjetivas y tal vez hasta ahí pueda llegar un líder hábil para dirigir y crear las condiciones en las que dichos componentes pudieran asegurar el compromiso de los trabajadores.

2. Liderazgo

En el siglo XX, el concepto de liderazgo fue evolucionando en diversos enfoques, desde la teoría del gran hombre, pasando por la teoría de los rasgos, la teoría del comportamiento, la de contingencia (o situacional) y la de influencia, hasta llegar a la teoría de las relaciones, que reúne las consideraciones de las teorías anteriores, y hace énfasis en la importancia de la interrelación entre personas y equipos de trabajo, la capacidad de comunicarse efectivamente, de escuchar a otros de manera activa y de resolver problemas (Giraldo y Naranjo 2014). Las cambiantes condiciones históricas, sociales, económicas y culturales de los últimos años siguen

teniendo efectos sobre las miradas en torno al liderazgo y su importancia, en todos los niveles del ser humano, desde el personal, pasando por el empresarial, corporativo, hasta el territorial, comunidades de países, incluso en las decisiones que definirán la suerte de nuestro planeta. Es innegable la influencia que ejerce el líder, lo importante es identificar cuáles son los componentes que deben considerarse para guiar a los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos.

Hoy es vital entender que un líder puede influenciar a sus colaboradores de maneras sutiles y de formas de vínculo. Kotter (1990) considera que el líder logra la visión de la compañía con ayuda de la motivación e inspiración en las personas a su cargo, consiguiendo que estas avancen en la dirección adecuada, a pesar de los obstáculos, apelando a las necesidades, emociones y valores humanos básicos que muchas veces se desaprovechan.

Bajo el entendimiento de que cada individuo, en general, y los líderes y colaboradores, en particular, experimentan una verdad distinta con relación a sus necesidades y afectos, es importante resaltar que no puede generalizarse la respuesta de cada uno ante el mismo estímulo, ni se puede encasillar a todos de acuerdo a las aproximaciones teóricas que se vaya presentando. Se considera a la persona del líder como más parecida a la definición de un estilo que de otro, entendiendo que las características definidas para más de un estilo distinto podrían coexistir en la misma persona del líder, pudiéndose dar más énfasis a una u otra de acuerdo al contexto que se vive en cada empresa en particular, incluyendo también las características y estilos de aprendizaje o la labor que realizan los seguidores o subordinados.

Heifetz y Laurie (1997) afirman que el líder es la persona que se enfrenta a retos cada día, pero cuenta con sus subordinados para resolverlos. Agregan que, en las empresas, los colaboradores enfrentan retos de adaptación a cada momento, y se ejerce la naturaleza de líder al promover el cambio en las actitudes, conductas y hábitos de sus subordinados. Este tipo de liderazgo requiere de una estrategia de aprendizaje.

David (2013) agrega que los líderes establecen buenas relaciones con sus subordinados, y son empáticos con las necesidades y preocupaciones de estos, representan un buen ejemplo y son confiables y justos. Los líderes son capaces de desarrollar una visión de futuro de la empresa e influyen en las personas para alcanzar esa visión.

Reforzando lo que dijeran Armenakis, Harris y Mossholder (1993) sobre la importancia de la comunicación como componente prioritario en la práctica del liderazgo, David (2013) afirma también que es el sistema de comunicación del líder hacia sus subordinados lo que determina si las estrategias que propone podrán implementarse con éxito o no. El líder promueve la comunicación ascendente y la descendente para el logro de los objetivos organizacionales.

Armenakis, Harris y Mossholder (1993) afirman que el líder debe intervenir en el flujo natural de información para realmente facilitar el logro de las metas, así estén relacionados con el logro de un gran cambio en la organización, tenga este el alcance que tenga. Para crear disposición ante cualquier meta de cambio (mejora, rediseño, o lo que se requiera), es muy importante que el líder sea hábil en el manejo de la comunicación persuasiva (oral y escrita) y a la vez promueva la participación activa. Esta es una fuente de información explícita en relación con la discrepancia y la eficacia, pero se usa también para enviar información simbólica en relación con el compromiso, el establecimiento de prioridades y la urgencia del esfuerzo para lograr lo que se desea lograr. Los mismos autores señalan que los medios de comunicación son valorados como forma de riqueza en la organización, por permitir un grado de información múltiple y simultánea, en la que los más valorados son la comunicación de tipo directa e individual por tener un enfoque personal que permite una respuesta y una retroalimentación inmediata.

Por lo anterior, es muy importante considerar el estilo de relación que despliegan los líderes con sus subordinados para observar los diferentes resultados que de dicha relación se desprende. Sobre el particular, es interesante abordar el modelo de liderazgo de rango completo (FRL, Full Range Leadership, por sus siglas en inglés), descrito por Avolio (1999) y Bass (1985 y 1999), que incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización (Mendoza y Ortiz 2006). Son ocho las dimensiones de liderazgo en el modelo de rango completo, y son tres los estilos que contienen dichas dimensiones. Avolio y Bass distinguen los estilos de liderazgo como:

- Liderazgo del tipo transformacional
- Liderazgo del tipo transaccional
- Liderazgo del tipo *laissez faire*

Para el estudio, se eligió el modelo de liderazgo de rango completo porque cuenta con un instrumento de medición acreditado y estudiado previamente, con probados resultados, que es el Cuestionario de Liderazgo Multifactor (MLQ, por sus siglas en inglés), el cual permite realizar un diagnóstico sobre el estilo o mezclas de estilos de liderazgo, que maneja cada líder en la organización, basándose en los conceptos de colegas, colaboradores y jefes del líder, inclusive. Gracias a ello, el líder puede recibir retroalimentación por su trabajo, logros, resultados y áreas por desarrollar. Ello permite una autorregulación adaptativa, que es el proceso por el cual el líder puede minimizar las discrepancias entre su comportamiento y las expectativas de la organización, trabajando en sí mismo en el rol que le es asignado (Mendoza y Ortiz 2006), de cara a sus colaboradores y las actitudes que se esperan de él.

Los estilos de liderazgo que componen el modelo de rango completo consideran la importancia de las interrelaciones entre líderes y colaboradores, que potencian los resultados del trabajo conjunto, para lo cual se enfatiza la incorporación de habilidades comunicacionales.

2.1 Estilo transformacional

Es ejerciendo un liderazgo de estilo transformacional que el líder consigue que sus seguidores estén dispuestos a hacer más de lo que en un principio se espera de ellos, al fomentar su crecimiento mientras delega tareas y da información importante sobre la organización y sus proyecciones.

Mendoza y Ortiz (2006) afirman que el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales para enfocarse en los intereses del colectivo. Además, el líder podrá exhibir diferentes patrones de liderazgo, de acuerdo con las circunstancias y lo que estas demanden. El líder transformacional motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y, como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los que representan, a su vez, un beneficio para la colectividad (Bass 1985, 1999).

El líder de tipo transformacional cuenta con cuatro factores que lo caracterizan:

- El carisma: Es la capacidad del líder para evocar la visión y ganar la confianza de sus seguidores, y tiene un fuerte componente emocional y de vínculo interpersonal.

- La inspiración: Se define como la capacidad del líder para comunicar la visión y estimular a sus seguidores en sus labores, logrando el incremento de autoconfianza que estos necesitan para el logro de sus tareas y objetivos laborales.
- La estimulación intelectual: Es la capacidad del líder para hacer que sus seguidores piensen de manera creativa e innovadora, fomenta en ellos el razonamiento y la resolución de problemas.
- La consideración individualizada: Es la capacidad del líder de prestar atención especial a cada miembro de su equipo, haciéndoles sentir la importancia de su contribución personal (Avolio y Bass 1991).

El estilo es transformador por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, específicamente con las ubicadas en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización.

Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades personales. Hay un efecto multiplicador característico del liderazgo de tipo transformacional, originado en la posibilidad de las personas dentro de la organización de ser potenciales líderes autodirigidos, autorregulados, autoactualizados y autocontrolados (Bass 1985), que, a la vez de estimular el desarrollo de cada una de ellas, logra también la transformación del colectivo.

2.2 Estilo transaccional

Este segundo estilo hace referencia a la conducta del líder con relación a la respuesta o labor efectuada por sus seguidores. Este líder especifica castigos o premios según fracasos o logros, y motiva o guía a sus seguidores en la dirección del logro de las metas establecidas, aclarando tareas y roles de cada individuo o equipo de trabajo (Rivera 2010).

Bass y Riggio (2006) afirman que el transaccional es un estilo en el que prima la negociación, el intercambio de premios a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales, que llaman “recompensa contingente”. El líder suele monitorear y supervisar la labor de sus subordinados muy de cerca, para evitar errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidas, a lo que se llama «dirección por excepción». A este tipo de dirección se aplican acciones

correctivas, y tiene dos formas de abordarse: de forma activa (que es preventiva), para que los errores no ocurran; y la forma pasiva, en la que se actúa cuando el error ya ocurrió.

De acuerdo a Kajatt y Rivas (2006), el líder transaccional crea visiones que no reflejan el espíritu emocional de sus seguidores; estas se centran en intercambios de premios y castigos para el logro de resultados deseados.

Nader y Castro Solano (2007) afirman que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional. Esto dependerá de la capacidad que tenga de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse. Kajatt y Rivas (2006) refuerzan la idea afirmando que ambos estilos son únicos, pero no mutuamente excluyentes; que un mismo líder puede hacer uso de ambos estilos dependiendo del momento y la situación en la que se encuentra.

2.3 Estilo *laissez faire*

El liderazgo de estilo *laissez faire*, que en español significa, «dejar ser», representa la total ausencia del liderazgo, puesto que no se percibe la intervención del líder. Bass y Riggio (2006) afirman que este tipo de liderazgo se encuentra en una dimensión muy negativa, dado que se trata de «líderes» que evitan tomar decisiones, que no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y que no hacen uso de la autoridad que el rol les confiere. Bass y Avolio (1994) subdividen este estilo de liderazgo en:

- Correctivo, que nos describe un líder que monitorea la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados (dirección por excepción activa)
- Pasivo-evitador, en el que el líder se muestra pasivo, y toma acciones correctivas solo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios. En caso extremo, el líder evitador ni actúa ni toma decisiones

Al desarrollar conceptualmente los tres estilos de liderazgo, se dice que este constructo está relacionado con el de compromiso organizacional. Según Wayne y Noe (1997), se pueden incrementar los niveles de compromiso en las organizaciones –o exterminarlo– dependiendo de

la forma en que se ejerza el liderazgo sobre los trabajadores, atendiendo a la manera como estos últimos lo perciben.

Villalba-Moreno (2001) demuestra la relación positiva existente entre la actuación de los líderes en relación con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los empleados. Afirma que los líderes llegan a generar actitudes positivas en ellos, sobre todo cuando inspiran una visión compartida, habilitan y animan a los trabajadores a actuar, y sirven como modelo de conducta. Adicionalmente, se encontró que la conducta más valorada del líder, a la vez de significativa en su relación con el compromiso laboral, fue la de capacitar al personal para actuar; es decir, darles las herramientas para que ellos puedan hacer su trabajo de manera autónoma, sintiéndose hábiles para accionar.

En cuanto a los estilos de liderazgo y su relación con el compromiso, Ghafoor, Qureshi, Khan y Hijazi (2011) establecen que el estilo del líder transformacional influye en el comportamiento positivo de los empleados y los habilita para pensar en grande. Conociendo las habilidades y los intereses de los seguidores, el líder transformacional puede mejorar el compromiso de estos hacia la organización.

El estilo de liderazgo transformacional da al empleado la oportunidad de tomar decisiones bajo su responsabilidad, bajo el respaldo de la organización, por ello es que el nivel de compromiso con ella se incrementa. El líder crea posibilidades de mejora de los seguidores (Bass y Avolio 1994) y, dependiendo de su habilidad para liderar, estimula a sus seguidores para que alcancen los resultados organizacionales deseados.

Es sobre la base de lo expuesto líneas arriba que se plantea la primera hipótesis de trabajo:

H1.- Los estilos de liderazgo «de rango completo» predicen positivamente el compromiso organizacional.

3. *Engagement*

El estudio del *engagement* coincidió con la aparición de la llamada «psicología positiva» y el estudio de las características positivas de los empleados, que enfatiza la motivación para el logro de los objetivos.

Shaufeli y Salanova (2007) afirman que el interés en este constructo fue creciendo a raíz de los resultados que mayoritariamente aludían a estar «quemado» laboralmente, que se define como un estado mental negativo, relacionado con el trabajo, caracterizado por el agotamiento, y la distancia mental con la labor. Esto atrajo la atención de los investigadores en su polo opuesto (positivo), al que llamaron *engagement* laboral.

Para los autores arriba mencionados, el término *engagement* laboral se relaciona con un sentimiento de bienestar y plenitud en el trabajo, y se refuerza con las fortalezas y las funciones óptimas del ser humano, caracterizándose por mostrar altos niveles de vigor y energía, dedicación y entusiasmo mientras se está trabajando. Una persona *engaged* con el trabajo se siente cómodamente absorbida o inmersa en las actividades laborales.

Shaufeli y Bakker (2004) definen el *engagement* en el trabajo como un estado activo y positivo hacia las labores, predominando tres componentes principales: el vigor, la dedicación a este y la absorción. Shaufeli y Salanova (2007) afirman que el vigor está caracterizado por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja; la dedicación implica estar totalmente involucrado en el trabajo que se tiene y experimentar una sensación de significado y entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. El tercer componente, la absorción, se caracteriza por la completa concentración y la feliz compenetración con el trabajo, que genera la sensación que el tiempo pasa rápido y a veces es difícil desapegarse por la fuerte gratificación que se percibe en él.

Sponton, Medrano, Maffei, Sponton y Castellano (2012) sugieren que los empleados *engaged* experimentan una sensación de conexión energética y efectiva con sus actividades laborales y son capaces de lidiar bien con todo lo que se les pide realizar.

Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011) afirman que, en esencia, el *engagement* consiste en la forma como los trabajadores viven su trabajo: como una experiencia estimulante y energética que los motiva a querer destinar tiempo y esfuerzo (vigor) a este; como una experiencia significativa y valiosa (dedicación), a la vez de interesante y apasionante (absorción). Los mismos autores agregan que los recursos laborales son el factor más importante del *engagement*, los cuales son:

- Las oportunidades de desarrollo profesional
- Las relaciones de apoyo entre compañeros de trabajo

- La retroalimentación sobre el desempeño
- El desarrollo de competencias de los trabajadores

El *engagement* es más fácil de lograr en los trabajadores si se cuenta con los mencionados recursos, ya que la organización juega un papel fundamental en la promoción del *engagement*, ofreciendo trabajos desafiantes que estén, a la vez, provistos de recursos. Los líderes son elementos clave en el proceso de compromiso de sus seguidores, pues tienen el poder legítimo para influir en las condiciones laborales. De manera indirecta, impacta en el compromiso de los trabajadores con su organización.

El estudio de Bakker y Xanthopoulou (2009), aplicado a 62 diadas trabajador-colega que solían trabajar en estrecha colaboración, pone al descubierto que los compañeros se influenciaban entre sí en cuanto al nivel de compromiso y facilitaban el desempeño del otro al sentirse con más energía. La interacción entre colaboradores resultó significativa tras controlar la disponibilidad de recursos laborales diarios, como el acompañamiento del supervisor y el buen ambiente de trabajo, que incrementan los niveles de optimismo, autoeficacia y autoestima de los empleados, y ello, a su vez, explicaba el compromiso diario.

Los recursos laborales mantienen una relación recíproca con el *engagement*, dado que los empleados tienen la capacidad de personalizar su trabajo, lo que a su vez ayuda a mantener su compromiso.

El concepto de «personalización» se entiende como la búsqueda de recursos, desafíos y reducción de demandas que les permita continuar involucrados con sus labores, por iniciativa propia, y con ello incrementar sus posibilidades de trabajar en un ambiente que estimula la autonomía, con la tendencia de controlar en cierta medida su entorno. Esta percepción de control sobre las actividades y el entorno es de suma importancia al explicar por qué los trabajadores *engaged* se mantienen comprometidos con la organización, y ello parte de la libertad que tienen para modelar o personalizar su trabajo. En este contexto, los empleados son capaces de buscar sus demandas y crear (o solicitar) más recursos. Su comportamiento es proactivo y, con ello, pueden alcanzar altos niveles de desempeño, que contribuyen a mejorar el compromiso laboral (Bakker, Demerouti y Xanthopoulou 2011).

Domínguez, Rodríguez y García (2013) afirman que los recursos y capacidades de las organizaciones deben permanecer en el tiempo para poder ser validados. La permanencia de los

recursos humanos en la organización estará relacionada con el grado de satisfacción que su trabajo les reporte en todos los niveles. Las habilidades conjuntas como miembros de equipos perdurarán también con la experiencia. Si se consigue que el empleado se identifique e implique en la organización en la que trabaja, mayores probabilidades habrá, de que permanezca en ella, posibilitando el desarrollo de habilidades y capacidades no sólo individuales, sino también colectivas, formando equipos de trabajo cohesionados que conduzcan a la organización hacia la eficiencia en el logro de sus objetivos. Asimismo, se buscará que los empleados se impliquen en la organización con base en sus propios intereses, en caso el costo de abandonarla sea elevado por salario, incentivos, relaciones, prestigio o algún otro aspecto relacionado con políticas de recursos humanos. En la medida que la persona permanezca, permanecen también las capacidades colectivas en la organización, como ventaja sostenible y duradera (Domínguez, Ramírez y García 2013).

Con base en las aproximaciones teóricas de autores diversos, se explican las asociaciones entre los estilos de liderazgo, el compromiso organizacional y el *engagement*, para entender de qué manera se relacionan estos tres constructos y si alguno de ellos predice a otro.

La racionalidad de hacer esta investigación sobre los estilos de liderazgo es que, si la efectividad del líder se basa en la respuesta de sus subordinados o seguidores, y estos responden adecuadamente, podríamos decir que es exitoso siempre que logre que sus seguidores manifiesten actitudes favorables hacia su trabajo (*engagement*) y hacia su organización (compromiso).

Trógolo, Pereyra y Sponton (2013), sobre la base de un estudio efectuado en una muestra de 125 personas de una empresa de servicios en Córdoba, Argentina, prueban la relación existente entre los diferentes estilos de liderazgo basados en el modelo de liderazgo de rango completo y el *engagement*.

«Los resultados apoyan la idea de que el liderazgo transformacional y en menor medida el liderazgo transaccional afecta de manera positiva el *engagement* (...) mientras que el estilo *laissez faire* presenta un patrón de relaciones opuestas. (...) mediante métodos de regresión múltiple se reveló que la inspiración, componente principal del liderazgo de estilo transformacional, fue el factor que mejor predijo la dedicación y el vigor (componentes del *engagement*), mientras que la estimulación intelectual fue el más relevante en la predicción de la absorción» (Trógolo, Pereyra y Sponton 2013).

Ghafoor, Qureshi, Khan y Hijazi (2011) agregan que el *engagement* del empleado está directamente relacionado con estilos de dirección, de comunicación, de liderazgo, en un contexto de confianza y respeto.

Las posibles consecuencias positivas del *engagement* laboral son la obtención de actitudes positivas relacionadas con el trabajo, salud individual, conductas *extra role* y mejor *performance* (desempeño), así como un mayor compromiso con la organización, que se manifiesta al no querer dejarla ni buscar oportunidades laborales alternativas (Schaufeli y Bakker 2004). El empleado *engaged* exhibe iniciativa, conducta proactiva y motivación para el aprendizaje. Los resultados concernientes con una conducta organizacional positiva sugieren que el *engagement* permite al trabajador mostrar la voluntad incluso de trabajar sobretiempo con mejor calidad de trabajo en beneficio de la organización.

Schaufeli, Salanova, González-Romá (2002), para entender la relación entre *engagement* y compromiso organizacional, afirman la existencia de consecuencias positivas del *engagement* de los trabajadores y de manera más amplia en la organización. Los mencionados autores consideran que los trabajadores *engaged* muestran un elevado compromiso organizacional, mayor entusiasmo y mayores conductas *extra role*.

Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011) concluyen, en su artículo sobre «Cómo los empleados pueden mantener su *engagement* en el trabajo», que los empleados *engaged* mantienen su compromiso con la organización al mantener la autonomía para influenciar su trabajo, de modo tal que lo transforman en una actividad provista de recursos, pero también de desafíos, que en cierta forma ellos mismos podrían generar.

Es sobre la base de lo expuesto en el marco teórico que se plantea la segunda hipótesis del trabajo:

H2.- El *engagement* es una variable mediadora entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional.

Capítulo V. Modelo y metodología de la investigación

El capítulo V hace referencia al modelo de estudio y sus variables, al diseño de la investigación, la determinación y configuración de la muestra, los instrumentos de medición utilizados, el procedimiento de recolección de los datos y los análisis estadísticos.

1. Modelo de estudio y sus variables

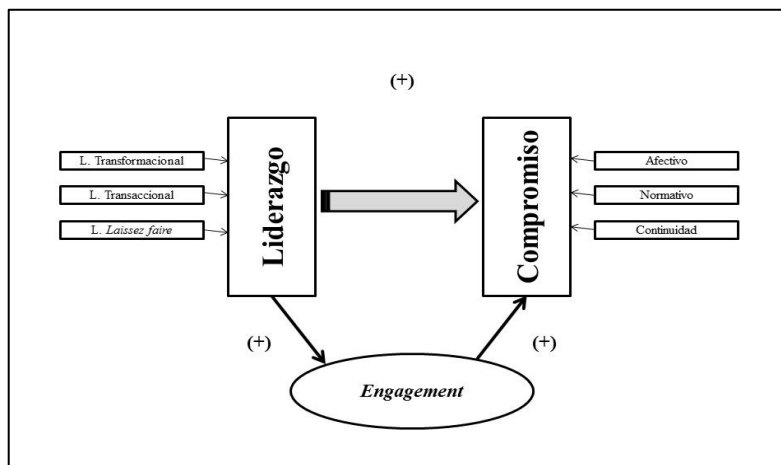
En el marco teórico se analizan tres constructos que conforman el modelo (gráfico 2):

- Compromiso organizacional
- Liderazgo (estilos)
- *Engagement*

Sus variables son:

- Variable independiente: Liderazgo, considerando los estilos transformacionales, transaccional y laissez faire (pasivo-evitador y correctivo)
- Variable dependiente: Compromiso organizacional, de los tipos afectivo, normativo y de continuidad
- Variable interviniente: Engagement, que media la relación entre las variables dependiente e independiente

Gráfico 6. Variables del presente estudio



Elaboración propia, 2016.

2. Diseño de la investigación

El estudio que sustenta esta tesis es de tipo cuantitativo, explicativo predictivo, no experimental, que busca determinar cómo impactan los estilos de liderazgo en el compromiso organizacional y si la variable *engagement* media esta relación.

3. Determinación y configuración de la muestra

La población de técnicos en Motores Perú a nivel nacional es de 900 personas. Se tomó una muestra representativa de 196, en seis grupos compuestos por distintas cantidades de participantes por vez, dentro de un espacio de tiempo de una semana, de acuerdo a la disponibilidad de los grupos y la aprobación de los gerentes de área.

La aplicación de los instrumentos de medición se llevó a cabo en el local de Motores Perú del Callao, contó con la participación de técnicos basados en Lima, y algunos pocos destacados en proyectos de provincias, que en ese momento estaban cumpliendo alguna misión temporal en dicho local.

El muestreo fue de tipo no probabilístico o dirigido, ya que el desarrollo de los instrumentos respondió a la disponibilidad de los participantes. De las 196 encuestas aplicadas, solo 164 fueron completadas de acuerdo a las instrucciones dadas para su correcto llenado. Se pueden apreciar las características demográficas de la prueba evaluada en la tabla 1, a continuación.

Tabla 1. Características demográficas de la muestra evaluada

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	161	98
Femenino	3	2
Total	164	100
Edad (años)	Frecuencia	Porcentaje
18-30	119	73
31-40	38	23
41-50	6	4
51 a más	1	1
Total	164	100

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	90	55
Casado	32	20
Conviviente	42	25
Total	164	100
Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	57	35
De 1 a 3 años	71	43
De 4 a 7 años	31	19
De 8 a 12 años	4	2
Más de 13 años	1	1
Total	164	100

Elaboración propia, 2016.

4. Instrumentos de medición

Se aplicaron tres instrumentos, los cuales se describen a continuación:

- Instrumento para la medición de estilos de liderazgo

Se aplicó el Multifactor Leadership Questionnaire, conocido por sus siglas MLQ, desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass 1985; Bass y Avolio 2004), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Completo desarrollado por ambos. El MLQ 5X Corto (Bass y Avolio 2004) actualmente es una escala compuesta por 45 ítems que miden nueve componentes pertenecientes a los tres estilos de liderazgo definidos en el modelo: transformacional, transaccional y *laissez faire*.

Las dimensiones de los estilos de liderazgo que están involucrados en la aplicación del instrumento MLQ son los siguientes:

- Liderazgo transformacional: Son cuatro, incluidos en dos variables de segundo orden (carisma/inspiración y estimulación intelectual)
- Liderazgo transaccional: Son dos, incluidos en dos variables de segundo orden (consideración individualizada y recompensa contingente)
- Liderazgo *laissez faire*: Dividido en dos variables de segundo orden: dirección por excepción activa o liderazgo correctivo, y dirección por excepción pasiva o liderazgo pasivo-evitador

En ninguno de los casos separamos cada estilo de liderazgo en las dimensiones mencionadas. Cada estilo mencionado será una unidad en sí mismo.

- Instrumento para la medición del compromiso organizacional

Se utilizó el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997), que mide las tres dimensiones del compromiso: afectiva, normativa y de continuidad. La dimensión afectiva evalúa cómo se siente el colaborador en función a su apego emocional y de permanencia en la organización; la dimensión normativa se enfoca en medir la relación que existe entre el colaborador y la empresa, basada en la obligación y lealtad; y la dimensión de continuidad se enfoca en el análisis que realiza el colaborador en relación con los costos asociados a dejar su centro de labores.

Existen 18 ítems y cada dimensión incluye seis preguntas en una escala de siete puntos (del 1 al 7), que va desde «totalmente en desacuerdo» hasta «completamente de acuerdo». Meyer y Allen (1997) validaron la confiabilidad de su instrumento a través del coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,7, evidenciando consistencia interna.

- Instrumento para la medición del *engagement*

Se evalúa el *engagement* mediante el Utrecht Work *Engagement* Scale (UWES), versión reducida, de Schaufeli y Bakker (2010), con una escala de Likert de siete puntos (del 0 al 6) que va de «nunca» a «siempre». Esta prueba mide la forma en que el colaborador percibe su trabajo y cómo se siente con respecto a este. La escala evalúa el estado afectivo-motivacional positivo relacionado con el bienestar laboral. Está compuesto por tres dimensiones y subescalas: vigor (el trabajador está lleno de energía en su trabajo), dedicación (el trabajador se muestra entusiasmado con su trabajo) y absorción (el trabajador es feliz cuando está absorto en su trabajo).

5. Procedimiento de recolección de datos

La recolección de datos es de corte transversal; es decir, se adquiere la información en un periodo de tiempo y por única vez, para lo cual se emplearon encuestas impresas basadas en los instrumentos mencionados líneas arriba (Arнау 1996).

Luego de elegir dichos instrumentos de medición, se unieron en un solo archivo y se produjeron las copias físicas. La primera prueba piloto se efectuó con 38 técnicos. Con el fin de realizar estas pruebas, se coordinó con las gerencias de las áreas de Minería y Servicios, que dispusieron el orden y los horarios en que fue posible tomar las encuestas, respetando el anonimato de los participantes.

Con los resultados obtenidos, se analizó la consistencia, y se obtuvo bajos coeficientes alfa de Cronbach en los tres tipos de compromiso. Por ese motivo, se procedió a revisar la claridad de los ítems de manera tal que los participantes pudieran entenderlos, sin alterar el real sentido de lo que se quería explorar.

Una vez obtenida la aprobación de los cambios propuestos, se efectuó una segunda prueba piloto, con los mismos participantes de la primera. Luego de haber demostrado la confiabilidad de los datos en la segunda prueba piloto se aplicaron las encuestas a 196 técnicos. Los datos se recolectaron de manera directa.

El procesamiento de la información se efectuó en reuniones de grupo, con el fin de compartir percepciones e interpretaciones comunes, así como para acordar la invalidación de encuestas que mostraron inconsistencias en las respuestas. De las 196 encuestas, se validaron 164, y 32 de ellas se desecharon al constatarse que las respuestas se hicieron sin cuidado alguno, como cuando se marcó el mismo número en todas las respuestas de cada encuesta, o estas no se completaron.

Los datos de todas las encuestas validadas se ingresaron en el programa SPSS y los resultados de confiabilidad de los datos fueron aceptables en todas las variables de primer y segundo orden, con coeficientes alfa de Cronbach mayores a 0,7 para cada caso (Bland y Douglas 1997). Finalmente, se procedió a correlacionar las variables del modelo, poniendo énfasis en las hipótesis planteadas.

6. Análisis estadísticos

6.1 Análisis de confiabilidad de los instrumentos

Con el fin de verificar la confiabilidad de los instrumentos usados en el presente estudio, se utilizó el método de consistencia interna con el coeficiente alfa de Cronbach. Se analizó la confiabilidad y resultó aceptable en todos los casos.

6.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra

Se efectuó la prueba Kolmogorov-Smirnov para determinar la distribución de cada una de las variables del modelo. De esa manera, fue posible identificar la pertinencia de aplicar estadísticas

no paramétricas, dado que las variables estudiadas no presentaron distribución normal. A nivel descriptivo, las medidas de tendencia central usadas para el análisis fueron la mediana y los valores máximo y mínimo. Como medida de dispersión, se utilizó la desviación estándar.

6.3 Análisis inferencial-correlacional

La correlación Spearman permitió evaluar el nivel de asociación entre las dimensiones de los estilos de liderazgo, el compromiso organizacional y el *engagement*, a fin de explorar las relaciones entre dichas variables.

6.4 Análisis explicativo de regresiones múltiples

Se efectuaron regresiones múltiples jerárquicas para explicar las dimensiones de compromiso organizacional del modelo, y medir el efecto que los tres estilos de liderazgo y el *engagement* tienen sobre este.

Para disminuir el error, se usó el método de regresión «hacia adelante», que es el procedimiento de selección de variables que se introducen de manera secuencial en el modelo. La primera variable que se introduce en la ecuación es aquella que tiene mayor correlación, positiva o negativa, con la variable dependiente. Dicha variable se introduce si satisface el criterio de entrada.

El método de regresión «hacia atrás» mide lo mismo, pero el procedimiento es distinto: se introducen todas las variables en la ecuación y se van excluyendo una tras otra. Aquella variable que tenga la menor correlación parcial con la variable dependiente será la primera en ser considerada para su exclusión. Tras haber excluido la primera variable, se pondrá a prueba aquella variable, de las que queden en la ecuación, que presente una correlación parcial más pequeña. El procedimiento termina cuando ya no quedan en la ecuación variables que satisfagan el criterio de exclusión. Se eligió el método «hacia adelante», debido a que el interés de este estudio radica en saber cuál es la variable que, a priori, presenta la mayor correlación.

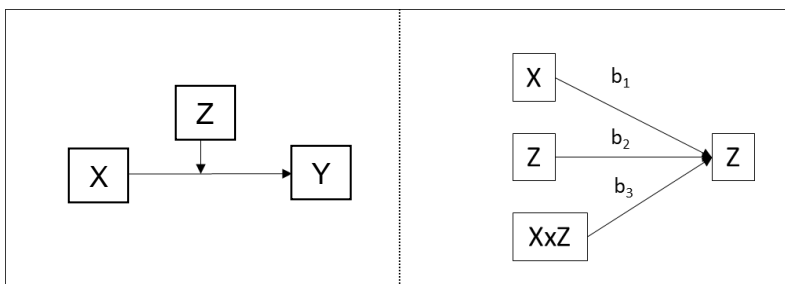
6.5 Análisis de moderación y mediación en regresiones múltiples

- Análisis de moderación

Una variable moderadora (en este caso “Z”: *engagement*) es una variable cualitativa o cuantitativa que afecta a la magnitud y/o sentido de una relación entre una variable independiente o predictor “X” (en este caso, los estilos de liderazgo) sobre otra dependiente “Y” (compromiso organizacional). La hipótesis de moderación determina bajo qué condiciones esta relación se hace más fuerte, más débil, desaparece o cambia de sentido.

Para que el modelo de regresión múltiple permita responder a la hipótesis de moderación, además de las variables independiente (X) y moderadora (Z), debemos incluir una nueva variable obtenida mediante el producto de las variables moderadora e independiente (XZ). La inclusión del producto de las variables permite al investigador probar la presencia de relaciones moderadas. Esquemáticamente el modelo de regresión para el problema de moderación más simple sería:

Gráfico 7. Proceso de moderación entre dos variables X e Y



$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1 X_i + b_2 Z_i + b_3 X_i Z_i$$

$$\hat{Y}_i = (b_0 + b_2 Z_i) + (b_1 + b_3 Z_i) X_i$$

Elaboración propia, 2016.

La hipótesis de moderación se confirma si b_3 es estadísticamente significativo y en ese caso, reordenando los términos de la ecuación anterior, sería posible ver cómo cambia la magnitud de la relación entre “X” e “Y” cuando varía “Z”.

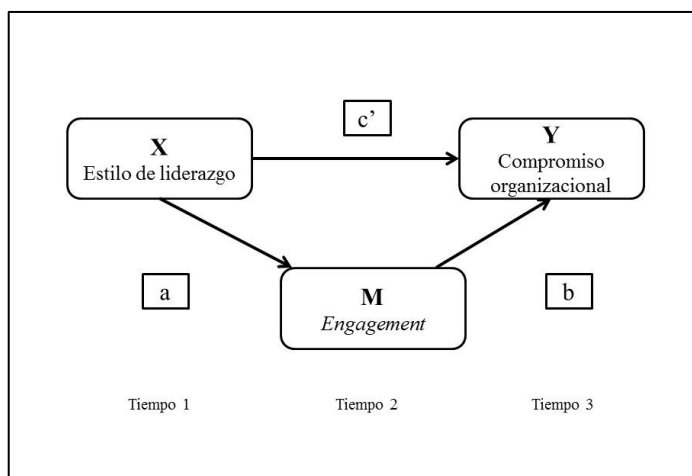
- **Análisis de mediación**

La mediación es un proceso en el que el efecto de una variable X (en este caso, los estilos de liderazgo) sobre otra Y (compromiso organizacional) ocurre a través de una tercera variable M, llamada «mediador» (*engagement*, en nuestro modelo). Conceptualmente, la mediación asume un proceso predictivo que involucra tres relaciones causales: se asume que X es un

fenómeno que ocurre en un tiempo uno, causando un resultado en un tiempo dos, que a su vez causa otro resultado en un tiempo tres (ver gráfico 3).

- La mediación es total cuando todo el efecto de X sobre Y es intermediado por la variable M. El valor de c' es cero;
- La mediación es parcial cuando sólo una fracción del efecto de X sobre Y es intermediado por M, entonces X mantiene parte de su influencia directa sobre la variable Y. El valor de c' es distinto de 0.

Gráfico 8. Proceso de mediación entre dos variables X e Y



Elaboración propia, 2016.

Primero debe obtenerse la mediación del *engagement*, ver si existe entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional.

- **Análisis del test de Sobel**

Una vez que se ha comprobado la existencia o no del efecto mediador, se recomienda demostrar si la mediación es estadísticamente significativa a través del test de Sobel (Baron y Kenny 1986). El cálculo de este coeficiente se realiza a partir de una operación matemática, que tiene en cuenta los coeficientes no estandarizados de la regresión resultante entre la variable independiente y la mediadora, y de la regresión entre la variable independiente y su mediadora en el segundo paso de la regresión. La mediación es perfecta cuando la relación entre las variables independiente y dependiente deja de ser significativa, al controlar el efecto de la variable mediadora sobre la dependiente. Asimismo, la mediación es parcial cuando el valor absoluto de la relación entre la variable independiente y la dependiente baja, a pesar de que la relación entre ellas siga siendo significativa.

Es por ello que se hallan las predicciones del estilo de liderazgo en relación con el *engagement* (valor de a) y de *engagement* con relación al tipo de compromiso organizacional (valor de b), para terminar determinando el valor de la predicción del estilo de liderazgo con el tipo de compromiso, considerando la intermediación del *engagement* (valor de c').

Capítulo VI. Resultados

A continuación, se expondrán los resultados obtenidos:

1. Análisis de confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo de las variables de muestra

El análisis de confiabilidad realizado determina que las escalas utilizadas presentan niveles de confiabilidad aceptables al obtener, para todos los casos, un coeficiente alfa de Cronbach igual o superior a 0,7. En el análisis Kolmogorov-Smirnov, se halló que las distribuciones de las puntuaciones no eran normales en todos los casos; por ello, se aplicaron estadísticas no paramétricas. A nivel descriptivo, se reporta la mediana, la desviación estándar y los valores máximo y mínimo de las variables. A nivel inferencial, se aplicó la correlación lineal de Spearman. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 2. Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos

Escalas	Análisis descriptivo					Alfa Cronbach
	Ítem	Mediana	DS	Min	Max	
Estilos de liderazgo						
Transformacional	16	3,31	0,69	1,06	5	0,94
Transaccional	8	3,00	0,69	1	4,63	0,83
Liderazgo <i>laissez faire</i> correctivo	4	3,25	0,75	1,25	5	0,77
Liderazgo <i>laissez faire</i> pasivo-evitador	8	2,71	0,59	1	3,86	0,70
Compromiso organizacional						
Compromiso organizacional afectivo	6	5,00	1,19	1	7	0,82
Compromiso organizacional normativo	6	5,00	1,21	1,67	7	0,81
Compromiso organizacional de continuidad	6	4,67	1,15	1,33	6,83	0,77
Engagement (reducida)	9	4,79	0,82	2	6	0,90

Elaboración propia, 2016.

Según lo observado en la tabla 2, la percepción del liderazgo representa un nivel más alto en el estilo transformacional (Me= 3,31 y DS=0,69), seguido del estilo *laissez faire* de tipo correctivo (Me= 3,25 y DS= 0,75). Con respecto a los tipos de compromiso organizacional, los de tipo afectivo y normativo alcanzan las medianas más altas (Me=5 en ambos casos), en un rango de

valores de entre 1 y 7. La variable *engagement* muestra los siguientes valores: mediana de 4,79 y DS=0,8; en un rango de puntuación mínimo y máximo de 2 y 6, respectivamente.

2. Análisis inferencial-correlacional

En la tabla 3 se presentan los resultados del análisis correlacional entre las variables de estilos de liderazgo y *engagement*, con el compromiso organizacional de los tipos afectivo, normativo y de continuidad, como variable dependiente. Estos resultados rs (Rho de Spearman) asocian las variables, sin direccionalidad.

Tabla 3. Correlacionales entre estilos de liderazgo, *engagement* y compromiso organizacional

Valores: Rho de Spearman (rs)	Compromiso afectivo	Compromiso normativo	Compromiso de continuidad
Liderazgo transformacional	0,206**	0,243**	0,185*
Liderazgo transaccional	0,162*	0,233**	0,222**
Liderazgo LF correctivo	0,206**	0,242**	0,193*
Liderazgo LF pasivo-evitador	-0,071	-0,055	0,018
ENGAGEMENT	0,459**	0,466**	0,425**

Muestra: n= 164 / **p<0,01, *p<0,05
Elaboración propia, 2016.

Los resultados permiten apreciar que existe una correlación estadísticamente significativa, positiva y alta entre *engagement* y los tres tipos de compromiso organizacional, con valores de rs= 0,466, p<= 0,01, para el caso del compromiso normativo; rs= 0,459, p<= 0,01 con compromiso afectivo; y rs= 0,0425, p<= 0,01 con el compromiso de continuidad.

En el caso de las relaciones entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, no se encontró coeficientes de correlación mayores a los hallados con el *engagement*; sin embargo, se tienen coeficientes significativos de relación en los tres estilos de liderazgo con el compromiso de tipo normativo, siendo el transformacional de rs= 0,243, p<= 0,01; el *laissez faire* correctivo de rs= 0,242, p<= 0,01; y el transaccional de rs= 0,233, p<= 0,01.

Con respecto a las relaciones entre el estilo de liderazgo *laissez faire* de tipo pasivo-evitador y el compromiso en sus tres tipos, no se observan correlaciones significativas.

En contraste con ello, el liderazgo transformacional muestra una correlación positiva, moderada y significativa con el compromiso de tipo afectivo, con $r_s = 0,206$, $p \leq 0,01$. Caso similar ocurre con el liderazgo de estilo transaccional y el compromiso de continuidad, con $r_s = 0,222$ y $p \leq 0,01$.

Las correlaciones menos significativas se dan entre los estilos de liderazgo transformacional con el compromiso de continuidad y el estilo transaccional y el compromiso afectivo, con valores de $r_s = 0,185$, $p < 0,05$; y $r_s = 0,162$, $p < 0,05$.

Los resultados muestran que el estilo de liderazgo transformacional está asociado positiva y significativamente con las tres dimensiones de compromiso organizacional, siendo mayor la relación con el compromiso de tipo normativo. Se observa una asociación intermedia con el compromiso de tipo afectivo y otra menor y con un mayor margen de error en la relación con el compromiso de continuidad ($p > 0,05$), pero la asociación se da. Por tanto, el liderazgo de estilo transformacional está asociado positivamente con el compromiso organizacional. Se confirma la hipótesis para el liderazgo de tipo transformacional.

La tabla 3, resultados de correlación entre las variables, muestra que el estilo de liderazgo transaccional está asociado positiva y significativamente con las tres dimensiones de compromiso organizacional, siendo mayor la relación con el compromiso de tipo normativo, ocurriendo lo mismo que en caso del estilo transformacional. Se observa una asociación intermedia con el compromiso de continuidad y una menor correlación con el compromiso afectivo ($p > 0,05$), pero la asociación entre dichas variables se da. Por tanto, se confirma la hipótesis también para el caso del estilo transaccional en su asociación positiva con el compromiso organizacional.

En cuanto a los estilos *laissez faire*, los resultados de la tabla 3 muestran que dicho estilo no se asocia con el compromiso organizacional en ninguna de sus tres formas, siempre que se trate de la dimensión «pasivo-evitador». Por el contrario, el estilo *laissez faire*, en su dimensión «correctiva», se asocia al compromiso organizacional en sus tres tipos, de manera positiva y significativa. La mayor asociación se da con el compromiso de tipo normativo.

De lo anterior, se confirma lo siguiente sobre la hipótesis 1 que existe una asociación positiva y significativa entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire* de tipo

correctivo, con el compromiso organizacional. Dicha asociación no se da en el caso del estilo de liderazgo *laissez faire* de tipo «pasivo-evitador».

La hipótesis 2 plantea que «el *engagement* es una variable mediadora entre los estilos de liderazgo de rango completo y el compromiso organizacional».

Los resultados de la tabla 3 muestran relaciones positivas altas, y significativas del *engagement* con los tres tipos de compromiso organizacional. Esta asociación es la más alta de todas las halladas en el estudio, con el menor margen de error.

Por tanto, es posible afirmar que una parte de la hipótesis 2 se cumple, e incluso la relación entre el *engagement* y compromiso organizacional, en sus tres tipos, es la más robusta del modelo. Para los tres casos de compromiso, la asociación es fuerte, positiva y significativa. Se confirma la hipótesis en cuanto a la asociación positiva entre las variables. A continuación, se profundizará en la demostración de la predicción entre las variables y la mediación del *engagement* entre los estilos de liderazgo y el compromiso.

3. Análisis explicativo de regresiones múltiples

En la tabla 4, se presentan los resultados de las tres regresiones que se hicieron con cada una de las variables del modelo (análisis explicativo-predictivo). Se utilizó el programa estadístico SPSS para hacer las regresiones entre todas las variables del modelo. Los estilos de liderazgo representan la variable independiente del modelo, mientras que los tipos de compromiso, representan a la variable dependiente. Los predictores en la evaluación son el *engagement* con los tres estilos de liderazgo, y una sola variable sociodemográfica, el estado civil. Para disminuir el error, se usó el método de regresión «hacia adelante».

Tabla 4. Regresión múltiple entre estilos de liderazgo, *engagement* y compromiso organizacional

Compromiso normativo	Beta (coeficiente de regresión)	Compromiso Afectivo	Beta (coeficiente de regresión)	Compromiso de continuidad	Beta (coeficiente de regresión)
Transformación <i>Engagement</i>	0,176* 0,446***	Estado civil <i>Engagement</i>	0,183** 0,454***	Transaccional <i>Engagement</i>	0,164* 0,400***
R2 : 0,247		R2 : 0,245		R2 : 0,191	

Elaboración propia, 2016.

Con base en el análisis que da como resultados las cifras mostradas en la tabla 4, se afirma lo siguiente de la hipótesis 2 en cuanto a la regresión del *engagement* con el compromiso organizacional: se obtuvieron márgenes de error nulos ($p=0$), arrojando coeficientes positivos (valores beta de 0,454; 0,446 y 0,400 para $p<0,001$ en los tres casos) en el compromiso de tipo afectivo, normativo y de continuidad, respectivamente; lo que significa que la variable *engagement* está presente en los tres tipos de compromiso con valores altos y significativos de beta. Sin duda alguna, el *engagement* predice el compromiso organizacional en sus tres tipos.

La única variable demográfica significativa fue el estado civil y se asoció al compromiso de tipo afectivo.

De acuerdo a las cifras, los estilos de liderazgo transformacional y transaccional se asocian con los compromisos de tipo normativo y de continuidad. El valor más significativo de liderazgo, *engagement* y compromiso en las regresiones es el estilo de liderazgo transformacional con un $B=0,176$, $p>0,05$ y *engagement* ($B=0,446$, $p> 0,001$), que explican más significativamente el compromiso organizacional de tipo normativo.

Entonces, de acuerdo a los resultados de las regresiones efectuadas para cada tipo de compromiso, tal como se muestra en la tabla 4, se obtiene lo siguiente:

- Ninguno de los estilos de liderazgo predice el compromiso afectivo. Por el contrario, el *engagement* sí lo predice, relación que se refleja en el 24,5 % de la varianza del compromiso afectivo.
- El estilo de liderazgo transformacional predice el compromiso normativo, al igual que el *engagement*. Esta relación se refleja en el 24,7% de la varianza del compromiso normativo.
- El estilo de liderazgo transaccional predice el compromiso de continuidad, al igual que el *engagement*. Esta relación se refleja en el 19,1% de la varianza del compromiso de continuidad.

4. Análisis de moderación y mediación en regresiones múltiples

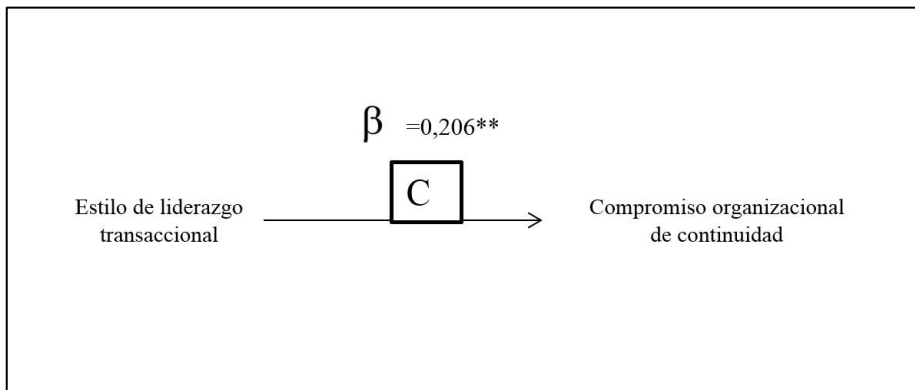
De acuerdo a los resultados observados, se toman los dos últimos puntos para hallar la mediación del *engagement* entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, con el compromiso normativo y de continuidad, respectivamente.

Se aplicó la moderación del *engagement* entre las variables dependiente e independiente indicadas líneas arriba y los resultados arrojaron la no existencia de moderación entre ellas.

Se aplicó entonces la mediación y los resultados salieron concluyentes para este tipo de interrelación entre las variables. Con ello, se demuestra la existencia de mediación del *engagement*. A continuación, se muestran los resultados obtenidos del análisis:

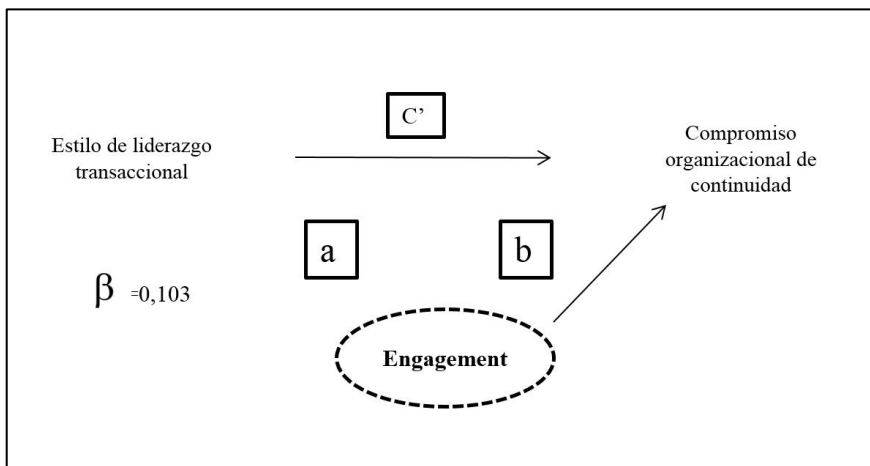
- Estilo transaccional con compromiso de continuidad, mediado por *engagement*

Gráfico 9. Predicción del estilo de liderazgo transaccional con el compromiso organizacional de continuidad



Elaboración propia, 2016.

Gráfico 10. Mediación de *engagement* entre liderazgo transaccional con compromiso de continuidad

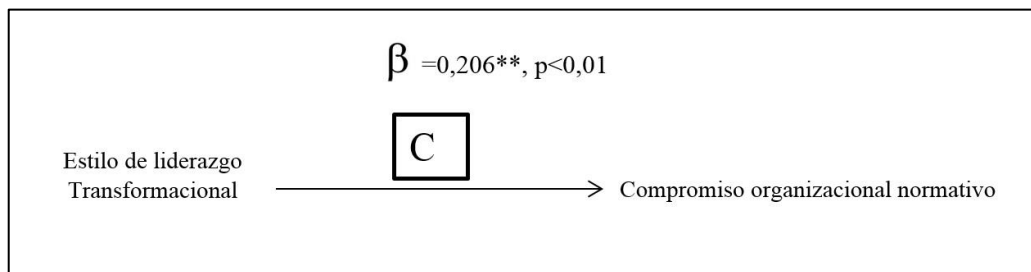


Elaboración propia, 2016.

El estilo de liderazgo transaccional predice el compromiso de continuidad con un valor de beta de 0,206** y margen de error menor a 0,01 (valor de c en el gráfico 5 de mediación). La relación entre el estilo de liderazgo de tipo transaccional y el *engagement* (valor de a) arroja un beta de 0,103 con un margen de error muy alto, por lo que no se le considera significativa. Así, el liderazgo transaccional no predice el *engagement*, con lo cual concluimos que no existe mediación de este entre el estilo transaccional de liderazgo y el compromiso de continuidad.

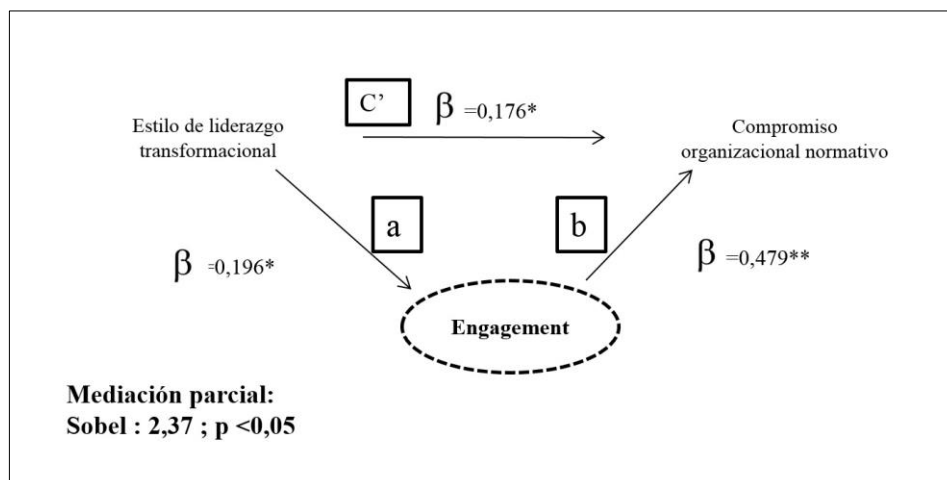
- Estilo transformacional con compromiso normativo, mediado por *engagement*

Gráfico 11. Predicción del estilo de liderazgo transformacional con el compromiso normativo



Elaboración propia, 2016.

Gráfico 12. Mediación de *engagement* entre liderazgo transformacional con compromiso organizacional normativo



Elaboración propia, 2016.

La relación entre estilo de liderazgo transformacional y *engagement* arroja un coeficiente de regresión positivo y significativo ($\beta = 0,196, p < 0,05$); asimismo, la relación entre *engagement*

y compromiso organizacional normativo también presenta un coeficiente positivo y significativo ($\beta = 0,479$, $p < 0,01$). El valor y significación del coeficiente entre estilo de liderazgo transformacional y compromiso normativo disminuye cuando se introduce la influencia del *engagement* ($\beta = 0,176$, $p < 0,05$).

De ello se concluye que, ante la presencia del *engagement*, la relación entre estilo de liderazgo transformacional y compromiso normativo disminuye ($c' < c$). Por tanto, existe mediación y es parcial.

Partiendo de lo descrito en los párrafos anteriores, se investigó si la mediación es significativa o no lo es, para lo cual se usó el método Sobel, que arroja un valor de 2,37, para márgenes de error menores a 0,05, cifra que indica que la mediación es significativa. Se concluye, entonces, que la mediación del *engagement* entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional normativo se da, es parcial y significativa.

Con base en el análisis previo, se demuestra un punto más de la hipótesis (H2): la mediación del *engagement* es parcial y significativa solo entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso de tipo normativo.

5. Discusión e interpretación de los resultados

5.1 Relación entre los tipos de compromiso organizacional y los estilos de liderazgo

Los resultados del estudio arrojan una relación directa entre el estilo de liderazgo transaccional y el compromiso de continuidad, dado que los técnicos comparan lo recibido con base en sus logros, con lo que el mercado externo ofrece. Hay apoyo permanente y seguimiento de avances por parte de los supervisores, pero se negocia también los resultados con base en los logros de los técnicos. Siempre hay un objetivo por cumplir, un tiempo por completar, y una meta por alcanzar. Todo ello está definido y acordado y es de conocimiento de todos los equipos. Sobre los méritos y logros se definen los cambios de categoría de técnico, salarios y beneficios.

El estilo de liderazgo reconocido por los técnicos en este estudio es el transformacional por la forma en que los supervisores interactúan día a día con su personal a cargo, incluyendo efectividad en la manera como se transmiten las metas y objetivos, la visión de futuro y los valores corporativos.

Además de la manera de cómo se relacionan los supervisores con los técnicos, que responde en cierta medida a las características de un líder transformacional, existe un trasfondo de control e intercambio entre los requerimientos del trabajo dentro de tiempos establecidos, con altos estándares de calidad y los beneficios obtenidos por quienes son capaces de lograrlo. Dicho trasfondo responde a un estilo de supervisión transaccional, dado que hay una suerte de intercambio entre lo que se da y lo que se recibe, previamente establecido a través de un contrato. Este tipo de intercambio es la plataforma sobre la que se desarrollan otros estilos de interacción.

La buena imagen de Motores Perú depende de los técnicos, y estos deben estar totalmente alineados con las normas y políticas de seguridad por el riesgo reputacional de la compañía y por el riesgo de integridad física ante cualquier error o descuido de las normas/políticas/reglas establecidas. En este orden de ideas, el estilo de liderazgo pasivo-evitador no explica algún tipo de compromiso, pues la necesidad de seguimiento de reglas desde el inicio del vínculo laboral, obliga la presencia de los supervisores que deben estar atentos a los requerimientos de los clientes y enseñar a los técnicos a su cargo con el ejemplo. Los líderes respaldan las labores desde el diagnóstico que explica el origen del problema a solucionar, hasta la forma adecuada de colocar las piezas para el mejor funcionamiento de la maquinaria.

En el caso particular de la población estudiada, el recibir el apoyo y valoración, atención personalizada del líder, y una retroalimentación frecuente, de cariz positivo, hace que el técnico quiera ser recíproco con su líder y con su organización, de ser leal a ella y sus principios, de intercambiar su fuerza laboral por mejoras y aprendizaje, en un contexto de confianza y respeto. Esto sucede en la organización y se refleja en los resultados, pues el liderazgo transformacional está prediciendo el compromiso de tipo normativo. Los trabajadores se implican con su tarea y se comprometen con su organización, con la visión y los objetivos que sigue esta, y se deben a ella.

La «consideración individualizada» del líder transformacional se interpreta como el monitoreo y seguimiento de las actividades del equipo y de cada uno de los técnicos que lo conforman. Además, la relación con el compromiso de tipo normativo parte del hecho que los técnicos están inmersos en una cultura de compromiso con la palabra, de lealtad y honor. Las conductas exhibidas por los trabajadores de Motores Perú representan su cultura, que no están divorciadas de las dimensiones de lo que se conoce como compromiso de tipo normativo, que son: reciprocidad, obligación moral, hacer lo correcto, lealtad, cumplimiento del deber, entre otras.

ara la población estudiada de mando medio, la apreciación y capacitación permanente, genera una obligación moral con la organización, originada en la relación con las características de sus líderes que, además, saben cómo implicar al trabajador con su trabajo.

Es importante agregar que existe evidencia de que el estilo de liderazgo transaccional predice el compromiso de continuidad en la misma proporción que lo hace el estilo transformacional en relación con el compromiso de tipo normativo. Como resultado de la revisión de los ítems estudiados para analizar esa relación, encontramos que los técnicos valoran sentirse apoyados por sus líderes, en cuanto a mejorar sus competencias, que refuerza lo mencionado en párrafos anteriores y que será tomado en cuenta en el diseño del plan de acción para seguir potenciando las acciones que generen mayor compromiso en la organización.

5.2 Relación entre los estilos de liderazgo y *engagement*

Se consideró en la discusión teórica que la forma de supervisión del jefe directo, a la vez de generar un ambiente positivo de trabajo, contribuye de manera favorable a desarrollar respuestas asertivas de los trabajadores e implicación en su labor. Todo esto explica el *engagement* del personal. Las personas *engaged* afrontan situaciones que ayudan a controlar mejor las situaciones laborales del día a día.

En la búsqueda de predictibilidad entre los estilos de liderazgo y el *engagement*, se observa que el estilo transformacional predice el *engagement* en la población de técnicos. Durante el estudio se encontró la lógica de dicha regresión, dado que se sabe que los técnicos son apoyados por sus supervisores en varios aspectos, con la intención de lograr en ellos el desarrollo de competencias corporativas, a la vez de perfeccionarlos en competencias técnicas.

Como resultado de la revisión de los ítems estudiados para analizar la relación existente entre estilo transformacional de liderazgo y el *engagement*, en el caso particular de Motores Perú, se concluye que los técnicos se sienten mucho más implicados en su rol, ante un líder con una visión de futuro convincente y que sea capaz de transmitirla.

Siendo las competencias corporativas las que se trabajan en el proceso de crecimiento y desarrollo de los técnicos, desde que inician las labores en su nivel más bajo hasta cuando llegan a niveles de supervisión, se mencionan a continuación: enfoque en el cliente, iniciativa, compromiso con el equipo, eficiencia y autonomía. La implementación de acciones que responde a desarrollar las mencionadas competencias se vincula con el desarrollo de las

características que definen a un líder transformacional, pues el *engagement* también depende de la forma de relación del empleado con el líder, según el estilo de comunicación, el estilo de gerenciamiento, la cultura de la organización, el estilo de liderazgo, la confianza, los factores de respeto.

Se considera que la comunicación permanente y la forma de retroalimentar los avances o el desempeño son medulares en este punto, pues es el líder quien establece prioridades en el ordenamiento del trabajo y para ello se vincula de manera directa con su subordinado, a través de una relación honesta y positiva que deviene en la implicación del colaborador con su rol. La valoración que percibe tener el técnico de parte de su supervisor incrementa sus ganas y actitud de participar activa y esforzadamente en el logro de los objetivos que le son encargados.

5.3 Relación entre los tipos de compromiso organizacional y *engagement*

A propósito de las pruebas que se realizaron para demostrar la validez de la segunda hipótesis (H2), se demostró también que el *engagement* tiene una asociación positiva y significativa con el compromiso organizacional en sus tres tipos: afectivo, normativo y de continuidad; y se afirma que esta variable es también predictiva del compromiso organizacional. Como resultado de ello, es importante desarrollar acciones para generar *engagement* en los trabajadores, que sean capaces de asegurar el compromiso de los mismos con su organización.

Los resultados obtenidos en la relación del *engagement* y el compromiso en las organizaciones, nos dice que mantener *engaged* a los técnicos puede generar compromiso en cualquiera de sus tipos. La predictibilidad del *engagement* y de los tres tipos de compromiso se da y es la relación más robusta del presente estudio. Por ello, se consideró desarrollar planes de acción dirigidos a desarrollar *engagement*, y así lograr de manera más directa el compromiso de los técnicos con la organización.

6. Conclusiones del capítulo

- Los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire* correctivo están asociados positiva y significativamente con el compromiso organizacional de tipo afectivo, normativo y de continuidad.
- El estilo de liderazgo *laissez faire* pasivo-evitador no se asocia con ninguno de los tipos de compromiso organizacional. De esta manera, este estilo de liderazgo definido como «falta

de liderazgo» no impacta en las variables de compromiso ni con el rol que le toca asumir a los trabajadores con la organización.

- El liderazgo de estilo transformacional y el estilo liderazgo transaccional predicen el compromiso organizacional de tipo normativo y de continuidad, respectivamente.
- El *engagement* predice el compromiso organizacional de la población de técnicos, en sus tres tipos, de manera consistente.
- Los estilos de liderazgo transaccional y *laissez faire* no predicen el *engagement*.
- El *engagement* media la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de tipo normativo.

Capítulo VII. Plan de acción

El grupo humano estudiado está conformado por profesionales de carreras técnicas, cursadas en las dos entidades más especializadas del país (Tecsup¹ y Senati²). Estas carreras técnicas concluyen aproximadamente en tres años y los programas están validados y acreditados por Motores Perú, que en algunos casos patrocina el íntegro de la carrera, ofreciendo puestos de trabajo de acuerdo a disponibilidad o necesidad. Estas dos entidades educativas forman a los técnicos mecánicos y electricistas, especialistas en maquinaria pesada y motores.

Motores Perú emplea a los estudiantes técnicos más destacados cuando egresan, quienes pasan por un proceso de selección en el que deben demostrar suficiencia en competencias tanto de tipo técnicas, como las llamadas «corporativas». Las primeras están referidas al conocimiento técnico de la maquinaria y motores; las segundas reflejan los valores de la organización y proveen un lenguaje común para la identificación de futuros líderes (seguridad, integridad, responsabilidad, orientación al cliente, sentido de urgencia, compromiso social y ambiental, y diversidad). Estos perfiles deben contemplar el alineamiento a la misión y visión de la compañía.

Así, se proponen algunas acciones que los líderes implementarán para desarrollar las competencias de sus colaboradores y de esa manera generar los recursos necesarios que impliquen a los trabajadores en su tarea, logrando con ello el objetivo de que se sientan comprometidos con la organización.

Dado que el modelo trabajado se ajusta a la predicción del estilo transformacional de liderazgo con el compromiso organizacional de tipo normativo, con la mediación del *engagement*, se propondrán planes de acción dirigidos a potenciar dicho compromiso, no solo por el lado del liderazgo transformacional, sino también a partir del *engagement* que este estilo de liderazgo puede generar.

Para el desarrollo de este estudio, no se han encontrado investigaciones que sugieran líneas de intervención concretas dirigidas a solucionar de manera genérica cada uno de los problemas de la compañía. Es nuestra labor crear acciones que vayan en la línea del logro de los objetivos

¹ Para mayor información sobre esta entidad educativa, acceder a su portal institucional: <<http://www.tecsup.edu.pe>>.

² Para mayor información sobre esta entidad educativa, acceder a su portal institucional: <<http://www.senati.edu.pe/web>>.

arriba descritos que, por lo expuesto en el marco teórico, se relacionan directamente con el logro del compromiso o identificación de los trabajadores con su organización.

Lo que hay por hacer es observar los resultados de los hallazgos en la investigación y, a partir de ello, proponer estrategias atadas a actividades que generen el cambio esperado o los mejores resultados posibles, dada la problemática actual, en base al seguimiento y logro de los objetivos estratégicos mencionados líneas arriba.

El estilo transformacional de liderazgo ha sido la estrella en todo momento, demostrando poder predecir el *engagement* en los trabajadores y a la vez influir en el compromiso de estos con su organización. Se usarán las características de las dimensiones del estilo de liderazgo mencionado para abordar los planes de mejora a proponer.

En la misma línea del logro de los objetivos estratégicos, tenemos el desarrollo de una comunicación efectiva interna, como estrategia medular para llegar a todos los rincones de la organización, facilita la difusión de tácticas, tareas, objetivos, logros, retroalimentación, relación directa con los líderes, entre otras consideraciones, que abonan en la implicación positiva del empleado con su tarea y generan un compromiso organizacional que deviene en implicación positiva.

Comenzar por revisar las falencias del momento es válido. Proponer acciones concretas, aterrizadas a las labores del día a día permite a los trabajadores percibir el cambio. Muy importante lograr el involucramiento en la plana directiva para generar el cambio esperado, y que ello haga posible implementar los planes de acción que a continuación se proponen.

Dadas las características que definen a los líderes transformacionales, se sugiere tomar las siguientes medidas en una primera etapa de establecimiento de acciones:

- Comunicar a los empleados toda situación que tenga que ver con su trabajo y desempeño, en aras de lograr la eficiencia de la tarea. Comunicar implica escuchar, supervisar, informar, retroalimentar, monitorear avances, así como dar seguimiento a los acuerdos para el cumplimiento de los compromisos.
- Registrar problemas en la agenda y generar conversaciones de manera constructiva, para resolver estos problemas, tanto en reuniones de trabajo como en reuniones informales de intercambio de ideas.

- Construir confianza, siendo empáticos con las dificultades del empleado y proveer oportunamente los recursos y herramientas necesarios para el logro de los objetivos.
- Recompensar y premiar el buen desempeño en vez de «corregir» al empleado para sostener un desempeño de nivel estándar.
- Ser justo con los empleados para fortalecer los contratos psicológicos con ellos. Actuar en favor de los intereses del equipo.
- Facilitar procesos de mejora en el desempeño y desarrollo de competencias, permitiendo a los empleados identificar sus metas, planificar su trabajo, tentar acciones para resolver problemas con el método ensayo-error, y darles algún consejo si fuera necesario. Ofrecer retroalimentación en el proceso y, si fuera posible, en algunos casos, ofrecer soporte emocional.
- Entrevistar regularmente a los empleados sobre sus funciones en la compañía, expectativas personales, desarrollo profesional y desarrollo de carrera. Brindar retroalimentación positiva y monitorear acuerdos, fomentando el crecimiento de sus colaboradores.

El líder que es capaz de introducir acciones como las mencionadas líneas arriba, que está siempre un paso más allá de lo que se espera, con propósitos que trascienden las metas de corto plazo y que se enfoca en cubrir necesidades intrínsecas de orden elevada, es el líder transformacional (Bass 1985). Es este el líder carismático, inspirador, con visión de futuro, que puede motivar a sus empleados y construir *engagement*. El líder transformacional logra en sus seguidores la aceptación de la misión del grupo y logra que vayan más allá de las necesidades individuales por el bien común (Bass 1998).

Los pasos para generar el cambio en la organización, en aras de lograr incrementar el compromiso organizacional de los técnicos, debe ser abordado en el siguiente orden (Kotter 2012):

- Establecer el sentido de urgencia, y justificar la propuesta ante las autoridades de la institución.
- Nombrar a los guías para el cambio propuesto.
- Desarrollar las estrategias por seguir en la compañía, dejando claro el propósito por conseguir.
- Comunicar dicho propósito a todos y hacer publicidad de los cambios al interior.
- Empoderar a los empleados para que se activen con los cambios.
- Definir logros de corto y mediano plazo.

- Consolidar los logros.
- Analizar nuevas tácticas para continuar con los cambios planeados.

Por ello, el plan de acción propuesto pretende cubrir estos aspectos de una manera sistemática y programada, a través de diversas actividades, que se detallan a continuación, en la tabla 5:

Tabla 5. Planes de acción

Estrategia	Actividad	Meta	Indicador	Recurso	Tiempo	Responsable
Presentación de los resultados y aprobación del Comité Ejecutivo. Kick off Objetivo: Difundir los resultados obtenidos con la finalidad de tener la aprobación para ejecutar los planes de acción.	Compartir los resultados obtenidos de nuestra investigación con el Comité Ejecutivo. Propuesta de cambio con base en resultados	Informar estos resultados al Comité Ejecutivo, explicar claramente la importancia	Número de directores que cuentan con los resultados y entienden la importancia de los cambios	Charlas presenciales Mostrar presupuesto de cambios por efectuar.	2 horas	Gerencia de RRHH
	Aceptación de las propuestas y generación del sentido de urgencia para efectuar los cambios aprobados	Conseguir la aprobación de los planes de acción por parte del Directorio.	Número de aprobaciones	Exposición al Directorio	2 horas	RRHH Partner Business
	Dar a conocer los resultados de la investigación y la aprobación de los cambios del Comité Ejecutivo y a los gerentes de las unidades de negocio.	Informar los resultados al 100% al Comité Ejecutivo y gerentes de las unidades de negocio.	Número de directivos informados	Exposición al Directorio y gerentes de unidades de negocio	4 horas	RRHH Partner Business
	Comunicar a los jefes de área, jefes y supervisores a nivel nacional los resultados de la investigación. Mostrar metas y detalle de plan de acción. Comprometerlos, nombrar guías del cambio	Informar estos resultados al 100% de los gerentes de la unidad de negocios, jefes y supervisores a nivel nacional	Número de gerentes de unidades de negocios, jefes y supervisores a nivel nacional informados y con responsabilidades asumidas	Charlas realizadas a los gerentes de las unidades de negocio, jefes y supervisores. Entrega de planes y roles de seguimiento	1 semana	RRHH Partner Business Jefes de área
Mejorar los canales de difusión e Información Objetivo : Incrementar el nivel de <i>engagement</i> en los colaboradores al considerar que cuentan con la información requerida para realizar bien su trabajo (Hewitt 2011)	Implementar el programa de Endomarketing (imagen corporativa interna) generar pertenencia y orgullo por la marca. Comunicación a través de los correos corporativos: noticias relevantes sobre el posicionamiento de Motores Perú SA. y sus proyectos en el Perú, mientras se difunden los valores corporativos.	Lograr la difusión al 100% de estas noticias corporativas Reforzar identidad y cultura organizacional	Número de colaboradores informados	Intranet	Semanal	Especialista de comunicación interna
	Generar espacios estructurados de reuniones de trabajo para alinear, discutir temas de agenda, validar avances frente a un proyecto asignado (cada unidad de negocio tiene un proyecto anual)	- Participación del 100% de los colaboradores de cada unidad de negocio. - % de cumplimiento del proyecto alcanzado	- Número de colaboradores que asisten a las reuniones. - Cumplimiento del 90% del proyecto asignado a la unidad de negocio	- Salas de reuniones. - Acceso a correo electrónico (conectividad) - Formatos de resultado de reuniones (registro de evolución)	Quincena l/Mensual	Jefe o supervisor de cada unidad de negocio

Estrategia	Actividad	Meta	Indicador	Recurso	Tiempo	Responsable
Identificación, capacitación y desarrollo de supervisores <u>Objetivo :</u> Lograr, a través de la implementación de diversos programas, potenciar el compromiso de los colaboradores.	Rediseño del proceso de selección y evaluación de personal que incluya la identificación de estilos de liderazgo	Proceso rediseñado, implementado y comunicado	100% del proceso ejecutado en nuevos requerimientos de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Pruebas psicométricas (test) - Formato de entrevista basada en competencias. 	Permanente	Analista de reclutamiento y selección. Gerente/jefe de la unidad de Minería y de Servicios
	Diseñar e implementar un programa de capacitación interna para los supervisores antes de iniciar el puesto (incluye temas de gestión de personas y comunicación efectiva)-	Programa de capacitación interna implementado al 100% para los supervisores este año	% de supervisores que realicen esta capacitación	Capacitaciones	Permanente	Analista de capacitación
	Implementación de un programa de supervisión efectiva para los supervisores que incluyan evaluaciones 360° temas de desarrollo de habilidades blandas con sesiones de seguimiento y coaching: Generar acción	Programa de supervisión implementado al 100% este año	% de supervisores que realicen este programa	Programa de supervisión implementado	Permanente	Analista de capacitación
	Implementar el Programa «Train the Trainers» donde se identificará los 20 mejores supervisores y se les colocará en programas de coaching que ayuden a potenciar las competencias corporativas y estos a su vez se conviertan en facilitadores de la metodología de desarrollo en los miembros de sus equipos.	Programa implementado al 100% este año	% de supervisores que realicen este programa	Programa «Train the Trainers» implementador	Permanente	Gerente de cada unidad de negocios
Diseño de un sistema de recompensa y reconocimiento <u>Objetivo :</u> Una adecuada implementación de sistemas de compensación y beneficios, además del reconocimiento genera <i>engagement</i> (Hewitt 2011)	Revisión de las bandas salariales para los niveles de supervisores y técnicos en comparación con el mercado local.	Bandas de supervisores y técnicos revisadas al 100%	% de técnicos y supervisores homologados como mínimo al 80% de la banda salarial para el nivel	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta salarial externa - Bandas salariales 	Primer semestre del 2017	Gerencia de compensaciones
	Implementar un plan de incentivos ligado a la productividad, o cumplimiento de metas, acordadas con antelación	Implementación del plan al 100%	Número de incentivos implementados	<ul style="list-style-type: none"> - Bandas salariales - Programa <i>online</i> (interno)de difusión de avance de objetivos 	Primer semestre del 2017	Gerencia de compensaciones
	Implementación de un programa de reconocimiento: <ul style="list-style-type: none"> - Premiar el buen desempeño en vez de corregir (se buscan logros por encima del estándar) - Retroalimentar permanentemente 	Implementación del plan al 100%	Número de reconocimientos implementados y de reuniones de retroalimentación	Reconocimientos implementados	Primer semestre del 2017	Gerencia de RRHH

Estrategia	Actividad	Meta	Indicador	Recurso	Tiempo	Responsable
Mejorar las condiciones laborales físicas en los talleres. <u>Objetivo:</u> Incrementar el engagement	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar las mejoras en la infraestructura de los técnicos y supervisores - Habitaciones (faenas) - Ventilación de talleres a nivel nacional 	Implementación de estas condiciones de infraestructura al 100% al 2017	Encuesta de satisfacción sobre el número total de habitaciones planificadas	Cuestionarios aplicados	2017	Asistente social
Seguimiento <u>Objetivo:</u> Medir avances para asegurar el éxito de las acciones sugeridas en el plan.	Implementar <i>workshops</i> para identificar y solucionar los problemas técnicos que se presentan en las unidades de negocio de los técnicos (talleres)(dirigen los supervisores)	Número de mejoras propuestas en cada equipo	Número de <i>workshops</i> desarrollados y los problemas comunes detectados	Especialista en materia de workshops	Reuniones trimestrales	Todos los líderes, supervisores
	Incluir en la encuesta de clima laboral ítems de compromiso e identificación con la organización.	Elaborar un plan de acción a partir de las brechas identificadas en la encuesta de clima laboral	Evaluación de inicio y pruebas evolutivas cada cuatro meses (comparar resultados)	Cuestionarios aplicados	Anual	Especialista de Desarrollo

Elaboración propia, 2016.

Conclusiones y recomendaciones

- Del diagnóstico sectorial e interno presentado al inicio del presente estudio, concluimos que Motores Perú debe reforzar el compromiso organizacional de sus técnicos para sostener su ventaja competitiva, reflejada principalmente en la excelencia del soporte post venta a sus clientes.
- Que de acuerdo a los estudios teóricos de los últimos años, los agentes de cambio en las organizaciones y los llamados a generar compromiso en los trabajadores, son los líderes. El estilo de Liderazgo estudiado en Motores Perú que genera mayor compromiso organizacional en sus técnicos, es el Estilo Transformacional.
- Que el engagement es una variable mediadora importante entre el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional, por tanto, lograr que el técnico se implique con su rol al desarrollar con esmero su labor diaria, es una manera de potenciar el compromiso del mismo.
- Que el incremento de compromiso en los técnicos impacta de manera directa en la productividad de la compañía, de modo que también lo hacen el respeto por las normas y políticas de seguridad, el aseguramiento de la calidad del servicio al cliente, la permanencia del técnico en la organización, y otras consideraciones que refuerzan la sostenibilidad del negocio dentro del sector.
- De acuerdo a los resultados del estudio, las acciones orientadas a incrementar el compromiso organizacional en base al desarrollo del estilo de liderazgo transformacional, en la población de técnicos de Motores Perú, comprenden desarrollar habilidades de comunicación efectiva dentro y fuera de la organización, con la supervisión y monitoreo adecuado en cada paso del proceso de atención y soporte a los clientes.
- Asimismo, se considera orientar los procesos futuros de reclutamiento y selección hacia la búsqueda de supervisores que muestren tener perfiles afines con las características de los líderes transformacionales, que además sean capaces de potenciar el talento y dar reconocimiento permanente a las labores de sus subordinados.

Bibliografía

Allen, Nathalie J. y Meyer, John P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*. Gran Bretaña, vol. 63, p. 1-18.

Ahumada, Luis (2004). "Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional". Revista *Ciencias Sociales*. Valparaíso, vol. 3, p. 53-63.

Aon Hewitt (2011). "Managers: Your Strongest (or Weakest) Link in Driving Employee Engagement?". En: Aon Hewitt. <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/Summary_AonHewitt-2011-European_Employee-Engagement.pdf>.

Armenakis, Achilles A., Harris, Stanley G. y Mossholder, Kevin W. (1993). "Creating readiness for Organizational Change". *Human Relations*. Londres, vol. 46, núm. 6, p. 681-703.

Arnau, Jaume (1996). *Métodos y técnicas avanzadas de análisis de datos en ciencias del comportamiento*. Barcelona: Ediciones Universitat de Barcelona.

Avolio, Bruce J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousands Oaks. California: Sage.

Avolio, Bruce J., Bass, Bernard. M. y Jung, Dong. I. (1999). "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multi-factor Leadership Questionnaire". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Gran Bretaña, vol. 72, núm. 4, p. 441-462.

Avolio, Bruce J. y Bass, Bernard. M. (2004). "Multifactor Leadership Questionnaire". *Manual and Sampler*. Set. 3ª Ed. California: Mind Garden.

Avolio, Bruce J. y Bass, Bernard. M. (1991). *The Full Range of Leadership Development: Basic and Advanced Manuals*. Binghamton: Bass, Avolio & Associates.

Bakker, Arnold B., Albrecht, Simon L. y Leiter, Michael P. (2014). "Key questions regarding work engagement". *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Rotterdam, vol. 20, núm.1, p. 4-28.

Bakker, Arnold B., Demerouti, Evangelia, Xhantopolou, Despoina (2011). "¿Cómo los empleados mantienen su *engagement* en el trabajo?". *Revista Ciencia y Trabajo*. Santiago de Chile, Año 13, núm. 41, p. 135-142.

Bakker, Arnold B., Demerouti, Evangelia (2013). "La Teoría de las demandas y los recursos laborales". *Revista de Psicología de Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid, vol. 29, núm. 3, p. 107-115.

Bakker, Arnold B., Schaufeli, Wilmar B., Leiter, Michael P. y Taris, Toon W. (2008). "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology". *Work & Stress*. Londres, vol.22, p. 187-200.

Bakker, Arnold B., Xanthopoulou, Despoina (2010). *The Convergence of Job Performance During Interactions with Engaged Colleagues: An Actor-partner Interdependence Analysis*. Erasmus University Rotterdam, Países Bajos.

Baron, Reuben M. y Kenny, David A. (1986). "The Moderator-Mediator variable distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*. Washington, vol. 51, núm. 6, p. 1173-1182.

Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, Bernard M. y Avolio, Bruce J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. California: Sage Publications.

Bass, Bernard. M. (1998). *The Ethics of Transformational Leadership*. Westport: Praeger. Bass.

Bass, Bernard M. (1999). "Two decades of research and development in Transformational Leadership". *European Journal of Work and Organizational Psychology*. London, vol. 8, Issue 1, p. 9-32.

BBVA Research (2015). “Sector Minero en le Perú”. *Portal institucional del BBVA*. Fecha de consulta: 02/12/2016. <<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/sector-minero-en-el-peru/>>.

Bernard M., y Riggio, Ronald E. (2006). *Transformational Leadership*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, Bernard M. (2010). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Simon & Schuster.

Bayona, Cristina, Goñi, Salomé y Madorrán Cristina (2000). “Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Madrid, ISSN 1019-6838, vol. 9, núm.1, págs. 139-149.

Betanzos Díaz, Norma, y Paz Rodríguez, Francisco (2007). “Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal”. *Anales de Psicología*. Murcia, vol. 23, núm. 2, p. 207- 215.

Bland, Martin J. y Altman, Douglas G. “Statistics notes: Cronbach’s alpha”. Sección General Practice. En *The BMJ*. 22 de febrero de 1997. Fecha de consulta: 13-07-2016. <<http://www.bmj.com/content/314/7080/572?variant=full-text>>.

Bobadilla, Magaly, Callata, Carol y Caro, Andrea (2015) “*Engagement* laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global”. Trabajo de investigación para optar el grado académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas. Universidad del Pacífico.

Chiavenato, Idalberto (2004). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Thomson.

Curso de Zuñiga, Sandra María (2012). “Personalidad Resistente, Autoevaluaciones Básicas y Capital Psicológico en el Modelo de Demandas y Recursos”. Tesis doctoral para optar el grado académico de Doctor en Psicología Clínica y de la Salud. Universidad Autónoma de Madrid, España.

Cruz Ortiz, Valeria, Salanova Soria, Marisa y Martínez Martínez, Isabel M. (2013). “Liderazgo transformacional y desempeño grupal: Unidos por el *engagement* grupal [Transformational

leadership and group performance: Linking by the group engagement]”. *Revista de Psicología Social*. Londres, vol. 28, núm. 2, p. 183-196.

David, Fred R. (2013). *Administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

Diario El Comercio (2016). “Economía sudamericanas se recuperarán en 2017”. Sección economía. En: *Diario El Comercio*. 2 de diciembre de 2016. S.f. Fecha de consulta: 02/12/2016. <<http://elcomercio.pe/economia/negocios/economias-sudamericanas-se-recuperaran-2017-proyecta-citi-noticia-1950811>>.

Domínguez, Luis., Ramírez, Álvaro y García Andrés (2013). “El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional”. *Revista Nacional de Administración*. Puerto Vallarta, vol. 4, núm.1, p. 59-70.

Etzioni, Amitai (1975). “A Comparative Analysis of Complex Organizations”. *Political Science Quarterly*. Nueva York, vol. 91, núm. 2, p. 341-342.

EY (2014). “Un vistazo a las perspectivas del sector minero”. *Portal institucional EY*. Fecha de consulta: 02/12//2016. <<http://www.ey.com/pe/es/newsroom/newsroom-am-vistazo-perspectiva-sector-minero>>.

Ghafoor, Azka, Qureshi, Tahir Masood, Khan M., Aslam y Hijazi, Syed Tahir (2011). “Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership”. *African Journal of Business Management*. Lahore, vol. 5, núm. 17, p. 7391-7403.

Giraldo, Daniela y Naranjo, Jorge A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Heifetz, Ronald y Laurie, Donald (1997) “The Work of Leadership”. *The Harvard Business Review*. Brighton, vol. 75, núm. 1, p. 124-134.

Heifetz, Ronald, Grashow, Alexander y Linsky, Marty (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo: herramientas y técnicas para cambiar su organización y el mundo*. Barcelona: Paidós.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). “Encuestas y registros”. S.f. Fecha de consulta: 15/05/2016. <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/encuestas/>>.

Kotter, John P. (1990): “What leaders really do”. *Harvard Business Review*. Brighton, vol. 68, p.103-111.

Kotter, JohnP. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Lens, Willy y Vansteenkiste, Maarten (2006). “Motivation: About the ‘why’ and ‘what for’ of human behavior”. En Kurt Pawlik y Géry d’Ydewalle (Eds.). *Psychological Concepts: An International Historical Perspective*. p. 249-270. Hove, UK: Psychology Press.

López Ana Maria (s.a). *Trabajo de investigación sobre el Análisis de datos en investigación en contexto familiares: las hipótesis de moderación y mediación*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Maehr, Martin Linares, A., Arana, J. y Poma, R. (2014). “Modelo de Fidelización de los colaboradores de Campo de la Unidad de Servicio al Cliente”. Tesis para Optar el Título de Magister en Administración de Negocios. Universidad ESAN

Mendoza, Martha y Ortiz, Carolina (2006). “El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas”. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*. Nueva Granada, vol. XIV, núm. 1, p. 118-134.

Meyer, John P., y Allen, Natalie. J. (1997). *Commitment in the Work-Place: Theory, Research and Application*. California: Sage Publications.

Meyer, John P. y Allen, Natalie J. (1991). “A three component conceptualization of Organizational Commitment”. *Human Resource Management Review*. Amsterdam, vol. 01, Issue 1, pp. 61-89.

Mondy, Wayne y Noe, Robert (1997). *Administración de relaciones humanas*. México: Mc Graw-Hill.

Mowday, Richard T., Porter, Lyman W. y Steers, Richard M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Nueva York: Academic Press.

Nader, Martín y Castro Solano, Alejandro (2007). “Influencia de los Valores sobre los Estilos de Liderazgo: un análisis según el Modelo Liderazgo Transformacional-Transaccional de Bass”. Buenos Aires: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).

Páez, Iliana y Salgado, Elvira (2009). “Liderazgo ético: una revisión sobre su concepto, antecedentes y consecuencias”. Conferencia ASCOLFA 2009 sobre Responsabilidad Social de la Administración en el mundo. Bogotá, del 24 al 27 de marzo.

Pérez, Raquel (2014). “Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas”. Tesis para optar el título de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Piccolo, Ronald F. y Colquitt, Jason A. (2006). “Transformational Leadership and job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics.” *Academy of Management Journal*. Nueva York, vol. 49, núm. 2, p. 327-340.

Pons, Fernando y Ramos, José (2012). “Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación”. *Revista de Psicología de Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid, vol. 28, núm. 2, p. 81-98.

Porter, Michael (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press

Porter, Michael (1985). *Estrategia Competitiva: Técnica para el Análisis de los sectores industriales de la competencia*. Compañía Editorial Continental SA de CV. México

Ramos, Abel (2005). “El compromiso organizacional y su relación con el desempeño docente de los profesores del Programa Universitario de Inglés de la Universidad de Colima”. Tesis para optar el grado de Maestría en Pedagogía. Universidad de Colima, México.

Reeve, Johnmarshall (2005). *Understanding Motivation and Emotion*. Nueva York: Harcourt Collage Publishers.

Reeve, Johnmarshall (2004). *Motivación y emoción*. 3º Ed. México: Mc Graw Hill.

Rivera, Oscar (2010). “Compromiso Organizacional de los Docentes de una institución Educativa Privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas”. Tesis para Optar el título de Magister en Educación, con Mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Robbins Stephen (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hill.

Robbins Stephen. (2004). *Comportamiento organizacional*. México DF: Pearson Education.

Rodríguez-Muñoz, Alfredo y Bakker, Arnold (2013). “El engagement en el trabajo”. *Salud laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. Ciudad: Ediciones Pirámide.

Schaufeli, Wilmar y Bakker, Arnold (2004). “Job Demands, Job Resources and their Relationships with Burnout and Engagement: A Multi-simple Study”. *Journal of Organizational Behavior*. Utrecht, vol. 25, núm.3, p. 293.

Schaufeli, Wilmar y Salanova, Marisa (2007). “Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations”. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Charlotte, NC, vol. 5, pp 135-177.

Schaufeli, Wilmar, Salanova, Marisa, González-Romá, Vicente y Bakker, Arnold B. (2002). “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”. *Journal of Happiness Studies*. Países Bajos, vol. 3, p 71-92.

Schaufeli, Wilmar, Taris, Toon y Van Rhenen, Willem. (2008). “Workaholism, Burnout and Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Wellbeing?”. *International Association of Applied Psychology*. Oxford, vol. 57, p. 173-203.

Schaufeli, Wilmar (2014). “What is Engagement?”. En Truss, Catherine et al. (editores). *Employee Engagement in Theory and Practice*. [En línea]. Londres: Routledge. <<https://www.book2look.com/embed/Up6ZpoGqSL&euid=61587949&ruid=61587948&refererl=www.routledge.com&clickedby=H5W&bibletype=html5>>.

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (2012). “Situación y perspectiva del sector Minero Peruano”. *Portal institucional de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía*. Fecha de consulta: 02/12/2016. <https://www.codelco.com/flipbook/innovacion/codelcodigital6/PDF_PRESENTACIONES/PedroMartinez.pdf>.

Sponton, Carlos, Medrano, Leonardo, Maffei, Luis, Cifre, Eva y Castellano, Estanislao (2012). “Emociones Positivas y Negativas en la predicción del burnout y engagement en el trabajo”. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*. Córdoba, vol.2, núm. 1, p.75-88.

Trógolo, Mario, Pereyra, Ana y Sponton, Carlos (2013). “Impacto de diferentes estilos de liderazgo sobre el engagement y burnout: Evidencia en una muestra de trabajadores argentinos”. *Revista Ciencia & Trabajo*. Santiago, vol. 15, núm.48, p. 152-157.

Valentín Kajatt, Nadina y Rivas Tovar, Luis Arturo (2006): “Los estilos de liderazgo en las organizaciones de servicios: el caso de una escuela de negocios”. *Mercados y Negocios*. Guadalajara, vol. 14, año 7, p. 21-43.

Villalba-Moreno, Olivia (2001). “Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo”. *Revista Latinoamericana de Administración*. Bogotá, vol. 26, p. 5-17.

Xanthopoulou, Despoina, Bakker, Arnold, Demerouti, Evangelia y Schaufeli, Wilmar (2009). “Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Londres, vol. 82, Issue 1, p. 183-200.

Anexos

Anexo 1. FODA de la compañía

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. Respaldo en Marcas de prestigio bien posicionadas en el mercado (Motores Perú).</p> <p>F2. Productos de buena calidad y rendimiento.</p> <p>F3. Flexibilidad: ofertas de valor hechas a la medida del cliente.</p> <p>F4. Centros de reparaciones certificados (KRCP, MRC), equipados adecuadamente, con personal técnico con conocimiento y línea de carrera clara y operando bajo un enfoque de mejora continua.</p> <p>F5. Certificaciones: ISO 9001–Callao/Armados, ISO 14001/ OHSAS 18001 – Marc Bayovar.</p> <p>F6. Buenos resultados en la encuesta de Clima Laboral: “Brindar un ambiente de trabajo seguro, con riesgos controlados y cuidando su salud”.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Equipo poco comprometido con los objetivos de la compañía.</p> <p>D2. Cultura interna de prevención incipiente en temas de Seguridad y Salud en Trabajo, RRHH, Fraudes, Lavado de activos, etc.</p> <p>D3. Soluciones tecnológicas sub utilizadas (SAP, Success factor, etc).</p> <p>D4. Falta de integración, comunicación, trabajo en equipos entre las distintas áreas de la compañía.</p> <p>D5. Pobre alineamiento del backoffice con las necesidades de negocio.</p> <p>D6. Débil capacidad de planificación (Demanda, Abastecimiento, Operación, Tributario, etc.).</p> <p>D7. Falta de procesos ágiles, eficientes y bajo control: Gestión de Inventarios, Distribución, Créditos, etc.</p> <p>D8. Niveles de Servicio no óptimos para la atención de sedes remotas (proyectos, sucursales, tiendas).</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Mayor venta de repuestos y componentes por tendencia de empresas a extender la vida de sus equipos (continuidad del negocio).</p> <p>O2. Proyectos futuros (ampliaciones y nuevas minas) con potencial de servicio: Marcobre, Quellaveco.</p> <p>O3. Desarrollo/Penetración de mercados nuevos/existentes (p.e: equipos usados y semi nuevos (Renta y Construcción), Hidrocarburos y GNV (Motores).</p> <p>O4. Seguridad y Salud Ocupacional: por nuevas regulaciones en beneficios, altos estándares de los clientes mineros y bajo desempeño en Seguridad de la competencia.</p> <p>O5. Cambios de gobierno: local, regional y nacional.</p> <p>O6. Acceso a políticas y mejores prácticas de las casas matrices (KRCP, MRC, SSOMAC, RSE, etc.).</p> <p>O7. Aprovechamiento de las tendencias tecnológica para desarrollar el negocio y generar continuidad en KPI claves (Ventas, Costos, NPS, etc.).</p> <p>O8. Integración con clientes y proveedores (socios estratégicos).</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Desaceleración de Economía: Disminución utilización equipos, paralización equipos, reducción de costos, cierre y/o retraso proyectos/operaciones.</p> <p>A2. Crecimiento de la competencia local y extranjera y mayor agresividad de la actual (precio, financiamiento, cobertura): Cat, John Deere, Joy Global, Liebherr, Hitachi, Modasa, Gamma, marcas chinas, fábricas koreanas, talleres locales.</p> <p>A3. Oferta de repuestos alternativos y/o de fabricación local de menor costo.</p> <p>A4. Incremento de riesgos inherentes al negocio (SSOMA, Reputacionales, Legales, Informáticos, etc.).</p> <p>A5. Pérdida de personal con experiencia, hacia la competencia.</p> <p>A6. Cambios en el marco legal pueden impactar los resultados y/o la operatividad (lavado de dinero, laboral, impuestos, licitaciones públicas).</p> <p>A7. Incremento de fiscalizaciones / Auditoría (SUNAFIL, OEFA, SUNAT) que representen multas y sanciones potenciales.</p> <p>A8. Conflictos laborales / sindicales.</p>

Anexo 2. Encuesta de liderazgo (MLQ)

Nº	Pregunta: MI JEFE.....	Nunca 1	Raras veces 2	Algunas veces 3	Bastante a menudo 4	Siempre 5
1	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.					
2	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.					
3	No interviene hasta que los problemas se agravan.					
4	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto.					
5	Evita involucrarse cuando surgen temas importantes.					
6	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.					
7	Está ausente cuando se le necesita.					
8	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
9	Habla de forma optimista sobre el futuro.					
10	Me hace sentir orgulloso de trabajar con él (o ella)					
11	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.					
12	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.					
13	Habla entusiasmadamente acerca de que necesidades deben ser satisfechas.					
14	Enfatiza la importancia en tener un fuerte sentido del deber.					
15	Dedica tiempo a enseñar y capacitar el equipo.					
16	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.					
17	Muestra que es partidario de "si yo no le he roto, yo no lo arreglo".					
18	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.					
19	Me trata como persona individual más que como miembro del grupo.					
20	Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar.					
21	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.					
22	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.					
23	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
24	Hace un seguimiento de los errores detectados.					
25	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.					
26	Presenta una convincente visión de futuro.					
27	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.					
28	Evita tomar decisiones.					
29	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.					

Nº	Pregunta: MI JEFE.....	Nunca 1	Raras veces 2	Algunas veces 3	Bastante a menudo 4	Siempre 5
30	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.					
31	Me ayuda a mejorar mis capacidades.					
32	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.					
33	Se demora en responder los temas urgentes.					
34	Enfatiza la importancia de una misión común.					
35	Expresa su satisfacción cuando cumpla las expectativas.					
36	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.					
37	Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.					
38	Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.					
39	Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto.					
40	Demuestra su autoridad.					
41	Trabaja conmigo de una forma satisfactoria.					
42	Aumenta mis deseos de tener éxito.					
43	Consigue que la organización sea eficiente.					
44	Incrementa mi esfuerzo y motivación.					
45	Lidera un grupo que es efectivo.					

Anexo 3. Encuesta de compromiso organizacional

N°		Fuertemente en desacuerdo 1	Moderadamente en desacuerdo 2	Débilmente en desacuerdo 3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4	Débilmente de acuerdo 5	Moderadamente de acuerdo 6	Fuertemente de acuerdo 7
1	Me quedo en la compañía porque siento que le he dado mucho de mí.							
2	Me quedo en la compañía porque siento que es lo correcto.							
3	Gran parte de mi vida sería afectada si decidiera renunciar en este momento.							
4	Pertenecer a mi organización en este momento es un asunto tanto de necesidad como de deseo.							
5	Si renunciara a mi organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas en otro empresa.							
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.							
7	Me sentiría culpable si renunciará a mi organización en este momento.							
8	Esta organización merece mi lealtad.							
9	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.							
10	Siento la obligación de permanecer en mi trabajo actual.							
11	Me siento obligado a permanecer en la compañía por no decepcionar a la gente.							
12	Esta organización significa mucho para mí en lo personal.							
13	Le debo muchísimo a esta organización.							
14	Me siento como parte de la familia en mi compañía.							
15	Siento un fuerte sentimiento de pertenecer a la compañía.							
16	Quiero quedarme en la compañía, aunque sepa que puedo encontrar otro trabajo.							

N°		Fuertemente en desacuerdo 1	Moderadamente en desacuerdo 2	Débilmente en desacuerdo 3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4	Débilmente de acuerdo 5	Moderadamente de acuerdo 6	Fuertemente de acuerdo 7
17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar la organización, incluso si lo deseara.							
18	Siento cariño (afecto) por la compañía.							

Anexo 4. Encuesta de bienestar y trabajo (UWES)

No.		Nunca 0	Casi nunca 1	Raras veces 2	A veces 3	A menudo 4	Muy a menudo 5	Siempre 6
1	En mi trabajo me siento lleno de energía.							
2	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.							
3	Estoy entusiasmado con mi trabajo.							
4	Mi trabajo me inspira.							
5	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.							
6	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.							
7	Estoy orgulloso del trabajo que hago.							
8	Estoy inmerso en mi trabajo.							
9	Me “dejo llevar” por mi trabajo.							

Nota biográfica

Karla Paola Alvarado Alvarado}

Nació en Lima, el 2 de diciembre de 1971. Realizó sus estudios primarios y secundarios en el colegio San Antonio de Mujeres, Callao, Lima, Perú. Traductora de profesión de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón, graduada en 1993.

Cuenta con una especialización en Administración cursada en los Programas Regulares de la Universidad del Pacífico en el 2000. Actualmente, es líder de Recursos Humanos de SNC-Lavalin Perú, empresa transnacional canadiense dedicada a brindar servicios de consultoría en general, para la realización de investigaciones, estudios, diseños, supervisiones y asesorías directa o indirectamente con los proyectos de desarrollo que esta realice.

Gladys Tatiana Parodi Zuazo

Nació en Ica, el 25 de enero de 1969. Realizó sus estudios primarios y secundarios en el colegio Sagrado Corazón “Sophianum”, Lima, Perú. Economista Licenciada de la Pontificia Universidad Católica del Perú en 1997.

Cuenta con un Posgrado de Finanzas Corporativas de la Universidad ESAN en 1996, una Maestría en Administración de Negocios (MBA) de la Universidad del Pacífico, en la que obtuvo el segundo puesto del Premio Robert Maes, por Aprovechamiento, en el 2002. Es coach certificada por TISOC - The International School of Coaching, de Barcelona, en los módulos Personal, Ejecutivo, de Emprendimiento y Corporativo, en el 2012. Su trayectoria inicial se dio en el sector financiero y de seguros como líder de proyectos y mejora de procesos. Actualmente, es consultora en Desarrollo Organizacional, coach ejecutiva y docente en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.

Mónica Yolanda Ruiz Moncayo

Nació en Lima, el 31 de enero de 1974. Realizó sus estudios primarios y secundarios en el colegio Mater Admirabilis, Lima, Perú. Licenciada en Psicología Organizacional por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega en 1995.

Cuenta con un postgrado en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Católica del Perú. Actualmente, es gerente del Programa de Recursos Humanos de Komatsu Mitsui Maquinarias Perú, empresa transnacional dedicada a la venta, distribución y mantenimiento de maquinaria pesada para el sector minería y construcción.