



**El liderazgo auténtico y su asociación con el
engagement de los trabajadores
Authentic leadership and its association with
workers' engagement**

TRABAJO DE FIN DE MASTER PRESENTADO POR:

María Silva Vital

Tutorizado por: Dra. Raquel Vázquez-Morejón Jiménez

**MASTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS
HUMANOS
Departamento de Psicología Social**

Sevilla, Diciembre de 2021

INDICE

Resumen/Abstract

1. Introducción	5
1.1 Concepto de liderazgo	6
1.2 Modelos teóricos de liderazgo	7
1.2.1 Modelos teóricos tradicionales.....	7
1.2.2 Nuevos modelos teóricos	10
1.3 Liderazgo auténtico.....	12
1.3.1 Modelo Demanda-Recursos Laborales y engagement	15
1.4 Engagement	16
1.4.1 Concepto de engagement	16
1.4.2 Engagement y Burnout.....	17
1.4.3 Engagement y personalidad.	18
1.4.4 Beneficios del engagement.....	18
1.4.5 Cómo mejorar el engagement.	20
1.5 Liderazgo auténtico y engagement	21
2. Objetivos e hipótesis	23
3. Método	25
3.1 Participantes.....	25
3.2 Instrumentos.....	25
3.4 Procedimiento	26
4. Análisis de datos.....	28
5. Resultados	29
6. Discusión.....	34
6.1 Limitaciones.....	35
6.2 Futuras líneas de investigación	36

Resumen

El liderazgo ha sido un concepto bastante estudiado y analizado en la literatura científica. En un entorno cambiante y con una fuerza de trabajo muy heterogénea, hay una vertiente que por su transparencia, entre otras de sus características, ha despertado un especial interés, el liderazgo auténtico. Se presenta como una forma de liderar basada en la confianza, sinceridad, humildad, o la moral. Además de esto, en esta investigación se ha tratado de estudiar el fenómeno “engagement”, es decir, el grado de compromiso que experimentan los empleados con para su trabajo. Este estudio, por tanto, se ha centrado en tratar de conocer la posible asociación entre ambos constructos.

Para ello, se ha contado con una muestra de 155 participantes de distintos sectores profesionales, edades y niveles de estudios, de los que 102 eran mujeres y 53 hombres. Todos ellos realizaron dos cuestionarios, la versión española del Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) para el liderazgo auténtico y el UWES-17, para el engagement. Se realizaron análisis descriptivos y correlacionales. Los resultados obtenidos mostraron un nivel alto de liderazgo auténtico percibido en sus jefes/as así como de engagement en los participantes. Se confirmaron todas las hipótesis planteadas en el estudio. De manera genérica, el liderazgo auténtico tiene una asociación positiva con respecto al engagement, es decir, a medida que aumenta el nivel de liderazgo auténtico aumenta el de engagement. De forma más específica, todos los factores del ALQ están de manera positiva y significativa relacionados con todas las subescalas del UWES-17.

Palabras claves: Liderazgo, liderazgo auténtico, engagement.

Abstract

Leadership has been a concept that has been widely studied and analyzed in the scientific literature. In a changing environment and with a very heterogeneous workforce, there is an aspect that, due to its transparency, among other characteristics, has aroused a special interest, authentic leadership. It is presented as a way of leading based on trust, sincerity, humility, or morals. In addition to this, this research has tried to study the “engagement” phenomenon, that is, the degree of commitment that employees experience with their work. This study, therefore, has focused on trying to know the possible association between both constructs.

To do this, a sample of 155 participants from different professional sectors, ages and levels of studies was counted, of which 102 were women and 53 men. All of them took two questionnaires, the Spanish version of the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) for authentic leadership and the UWES-17, for engagement. Descriptive and correlational analyzes were carried out. The results obtained showed a high level of perceived authentic leadership as well as engagement in the participants. All the hypotheses raised in the study were confirmed. In a generic way, authentic leadership has a positive association with respect to engagement, that is, as the level of authentic leadership increases, the level of engagement increases. More specifically, all the ALQ factors are positively and significantly related to all the UWES-17 subscales.

Keywords: Leadership, authentic leadership, engagement.

1. Introducción

Tomando como referencia el artículo 1.1 del Estatuto de los Trabajadores podríamos definir a un trabajador como aquel que realiza una actividad por cuenta ajena a cambio de una retribución, bajo las órdenes y directrices de un empleador o empresario. Partiendo de esto podemos acercarnos a muchos conceptos y vertientes a analizar, pero en este caso se trata de enlazar a un empleado con su puesto de trabajo y su dirigente.

Es bastante perceptible que el trabajo se ha convertido en una de las mayores inversiones de tiempo y esfuerzo en nuestro ciclo vital. Se estima que de media una persona trabaja en torno a 9 o 10 años completos a lo largo de su vida, aunque esto es algo genérico, pues existen diferentes variantes que pueden influir en que este tiempo se vea distorsionado (Aguirre, Sainz y Carrasco, 2005). Aunque la cifra pueda parecer poco elevada en el cómputo global, si lo enfocamos al día a día, la jornada laboral de 8 horas supone 1/3 del tiempo diario. Cabe señalar por tanto, que el tiempo de trabajo también afecta a las condiciones de vida de las personas (Aragón, Cruces, Martínez y Rocha, 2012). Es por esto que es tan importante que el periodo que se invierte en esta actividad, al menos, sea en un ambiente cómodo y distendido, donde además sería idílico acudir motivados cada día por aspectos no solo de carácter exclusivamente monetarios.

De manera tradicional, en muchas ocasiones que se han estudiado las teorías del liderazgo, se ha enfocado casi toda la atención en la figura unipersonal del líder: qué características posee, qué tipos hay, cuál es el más efectivo, etc., pero en menos aportaciones se ha pensado en el papel que juegan los seguidores, y algo implícito en el concepto líder es su repercusión, es decir, quien lo sigue y en qué contexto. Aunque es cierto que algunos modelos le dan una proyección más activa que otros, cuando se piensa en maneras de liderar se suele venir casi de manera involuntaria a nuestro pensamiento un único dirigente, pero ¿qué hay del grupo al que mueve? (García, 2015).

Pueden darse diferentes escenarios en los que los trabajadores puedan estar totalmente motivados y comprometidos con su trabajo, o por el contrario, que muestren un estado pesimista y desocupado. Es por esto que es necesario indagar en el fenómeno “engagement”. ¿Influye un líder en la manera en que los trabajadores se sienten comprometidos? ¿Cómo se gestiona a un trabajador “engaged”? Se trata de cuestiones

muy relevantes en la actualidad, donde debido a las características empresariales y sociales el líder ha tenido que adaptarse a un entorno cambiante, de ahí el auge del liderazgo auténtico.

En definitiva, tanto el líder auténtico como el empleado engaged forman las partes de un puzle organizacional actual, donde el papel de ambos es relevante en la consecución de objetivos personales y de la empresa.

1.1 Concepto de liderazgo

El liderazgo, como constructo, nos ofrece una gran variedad, ya que desde antaño ha despertado el interés de multitud de autores e investigadores. No hay una única definición universal, pues tiene diferentes matices en función de qué corriente es la que se estudia, o incluso del ámbito del que se trate. Es por esto que resulta casi imposible considerar a una como la verdadera o más certera, por lo que a continuación se recogen algunas de las principales aportaciones a este concepto.

Drath y Palus (1994), definen el liderazgo como el proceso mediante el que se ayuda a los sujetos a comprender y comprometerse. “El liderazgo es influencia” (Maxwell, 1996, p. 6). También hay definiciones más recientes como que “es el proceso natural de influencia que ocurre entre una persona (el líder) y sus seguidores” (Cortés, Hernández, Marchena, Marqueti y Nava, 2012, p.85). Por su parte Pacsi, Estrada, Pérez, y Cruz (2014) lo describen como “la dirección ejercida por el líder, influenciando a los seguidores” (p. 67). Silvano, Tobón, y Vázquez (2015) directamente lo asocian al proceso de ejercer influencia sobre otras personas.

Aunque cada aportación contiene matices diferentes, se pueden encontrar algunos denominadores comunes en ellas:

- Hay como mínimo dos sujetos, el líder y el seguidor. Generalmente cuando se habla de liderazgo se asocia a un grupo, pues si solo hay dos personas podría resultar más complicado que uno se identificara como líder del otro, ya que en ese caso el proceso de influencia sería más igualitario, aunque también podría darse.
- Siempre hay un proceso de influencia: es algo intrínseco al constructo, es decir, no se puede dar liderazgo si no hay influencia. Puede darse en mayor o menor

medida, también puede ser unilateral o multilateral, de forma autoritaria o democrática, pero siempre está presente.

- **Objetivos:** Cuando se produce un fenómeno de liderazgo en el plano empresarial suele estar orientado a unos objetivos. Estos pueden ser puramente de tarea, como por ejemplo subir las ventas, aumentar la productividad o ser más eficientes. También puede darse otro tipo de objetivos más cualitativos, como mejorar el clima organizacional, fomentar la comunicación, etc. En definitiva, puede haber multitud de objetivos que se pueden plantear en los que de manera voluntaria o involuntaria siempre hay alguien que adopta el papel de líder.

Por tanto, de manera conclusiva se podría añadir que en el liderazgo hay seguidores y no súbditos, que hay multitud de estilos de cómo liderar y que puede depender de la circunstancia de la que se trate, pero lo que hay que dejar claro es que un buen líder no coacciona sino que fomenta la confianza en el grupo (Hernández y Canto, 2003).

1.2 Modelos teóricos de liderazgo

A lo largo de la historia, el interés por la investigación del liderazgo ha pasado por diferentes altibajos. Si bien es cierto que tuvo un gran auge en los años 30, posterior a esta fecha comenzó a perder predilección, hasta el punto en que casi se abandonó su estudio por completo en los 70. Es entonces, en los años 80 cuando comienza su repunte y donde empieza las denominadas nuevas vertientes o modelos de liderazgo (Gil, Alcover, Rico, y Sánchez, 2011). Es esta una de las principales razones por las que podemos hacer una distinción entre los modelos teóricos tradicionales y los más modernos.

1.2.1 Modelos teóricos tradicionales

- Teoría de los rasgos

Tiene su origen a principios del siglo XX. Se basa en la creencia de que un líder tiene unas características personales que le permiten desempeñar ese puesto, y así por tanto diferenciar entre quienes pueden ser líderes y quienes no (Bass, 1990). Desde entonces fueron bastantes las aportaciones que se hicieron, pues cada investigador añadía, cambiaba o matizaba cualidades diferentes que caracterizaban a estos mandos. Los datos recogidos junto con otros hallazgos sirvieron como columna vertebral para

determinar qué capacidades debía poseer un buen líder para tomar decisiones organizacionales (Ramírez, 2013).

Stogdill (1948) especificó como características necesarias las siguientes: inteligencia, agudeza, intuición, responsabilidad, iniciativa, persistencia, autoconfianza y sociabilidad. De manera más genérica, los rasgos que más se repiten en la literatura son altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión (Lupano y Castro, 2006).

Por otro lado, Guerra (2018) recoge la importancia de además de los aspectos físicos, los intelectuales y de personalidad, por lo que el éxito de una organización dependería solo y exclusivamente del acierto en la elección del líder, lo que deriva en que un buen proceso de selección para ese cargo se refleja de manera directa en la consecución de los objetivos empresariales.

La teoría de los rasgos enfatiza las características de un auténtico líder como innatas, todas proceden de él mismo porque nace con ese “don”. Según Delgado y Delgado (2003), se podría hacer también una distinción entre líderes de masas, como por ejemplo los políticos, y los líderes empresariales. Los primeros podrían poseer un carisma natural que consigue persuadir al grupo casi sin esfuerzos. En cambio, el líder organizacional no necesariamente tiene que poseer esto sino que podría tratarse de un sumatorio de conductas auto-aprendidas a través de la experiencia. Además se le añade la importancia de la comunicación y de transmitir un mensaje que haga reaccionar al otro con un talante adecuado.

Este enfoque no ha sido respaldado por la investigación, ya que no había una serie de rasgos que de manera segura diferenciara a un líder de otro que no lo es, o también a los líderes competentes y válidos de los no eficaces (Castro, Miquilena y Peley, 2006). Se desmontaría por consiguiente la afirmación de que el verdadero líder nace, no se hace.

- Teoría conductual del liderazgo

Esta vertiente tiene su enfoque en las conductas y comportamientos que pone en práctica el líder. Se estudian patrones de conducta que ejecutan los líderes exitosos.

Shartle (1956) explicó que el líder basa su comportamiento en torno a dos categorías, las orientadas a la tarea y las orientadas al empleado. Las primeras implican el grado en

el que el mando define y estructura el trabajo que tiene que hacer, y de manera consecutiva los papeles/tareas de los seguidores también para conseguir los objetivos organizacionales. Mientras, por otro lado, el comportamiento orientado al grupo se podría definir como el nivel de relaciones entre líder y subordinados basándose en la confianza, el respeto por las ideas individuales o conjuntas y los sentimientos del grupo (Coronado y Pimentel, 1990). En definitiva, el líder se tiene que encargar de organizar el trabajo pero también de la parte humana en las relaciones con sus empleados.

Entre los estilos de liderazgo conductuales han surgido diferentes clasificaciones, pero cabe destacar dos de las más relevantes.

En primer lugar, el modelo clasificatorio de Lewin, Lippit y White (1939), que distingue entre estilo autoritario, democrático y *laissez-faire*. En el autoritario, el líder impone las decisiones tomadas por él mismo, pues es quien concentra todo el poder. En el estilo democrático, o también denominado participativo, está basado en la toma de decisiones conjunta con el grupo, pues la responsabilidad es compartida. Finalmente, el *laissez-faire* es un estilo más liberal en el que se intenta “apartar” el poder para no influir en las decisiones del resto, recayendo las responsabilidades entre todos los miembros del grupo.

En segundo lugar, la rejilla gerencial de Blake y Mouton (1964), basado en dos variables independientes postuladas en un eje: el interés del líder por la persona y el interés por la producción. Para los autores, el escenario ideal sería aquel en que se dé un nivel alto de ambas, aunque determinan que lo más habitual es que haya más predominancia por alguna de ellas.

- Teoría del liderazgo situacional (TLS)

Se trata de una de las teorías más analizadas y que más interés despierta por su gran volumen de aplicación desde su estudio y publicación por los autores Hersey y Blanchard (1969,1982). Se basa en que la eficacia del liderazgo depende de si el líder es capaz de analizar y conocer el nivel de madurez para la tarea y madurez psicológica de los subordinados, y a partir de entonces modificar su propia conducta para guiar el trabajo que deben realizar sus seguidores. No se trata de un comportamiento fijo, sino adaptativo, y que dependerá en buena parte de dichos niveles de madurez.

No sería acertado afirmar que existe una única e infalible manera de dirigir e influenciar al grupo, por lo que en este modelo, Hersey y Blanchard (1982) incluyen cuatro estilos de dirección. Cada uno especifica el control que un directivo desempeña sobre sus subordinados. Son los siguientes:

- Ordenar: se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo del grupo. Es conveniente aplicarlo cuando el subordinado presenta un nivel de madurez bajo que requiere de unas órdenes precisas.
- Persuadir: consiste en inducir al grupo en las decisiones ya tomadas por el superior, pero resaltando los beneficios y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide. Se debe emplear en situaciones donde el nivel de madurez es bajo-medio.
- Participar: en esta ocasión el líder comenta sus ideas con sus seguidores y trata de propiciar fluidez en el diálogo para llegar a una decisión consensuada y a una planificación también compartida. Es acertado para niveles de madurez de tarea alto-moderado, donde el subordinado tiene aptitud e iniciativa pero le falta confianza o apoyo.
- Delegar: El subordinado pasa a ser visto como colaborador y a partir de ahí, se permite que tome decisiones sobre qué hacer y cómo proceder para alcanzar tanto los objetivos marcados por la empresa en general como los individuales de su propio puesto de trabajo. Los colaboradores, por tanto, cuenta con una gran responsabilidad. Se emplea cuando el nivel de madurez de estos es alto.

1.2.2 Nuevos modelos teóricos

Actualmente supone un gran reto enfrentarse a nuevos modelos de liderazgo, pues vivimos en un entorno interconectado donde hay que avanzar hacia el cambio pero sin abandonar ciertos aspectos tradicionales como los valores o la cultura (Gil, Alcover, Rico y Sánchez, 2011). El líder del siglo XXI tiene que adaptarse a un entorno en constante movimiento, inestable y con organizaciones mucho más flexibles y ágiles si quiere alcanzar los objetivos empresariales marcados (Delgado y Delgado, 2003).

Los nuevos enfoques de liderazgo surgen como respuesta a la decadencia de los clásicos, pues se han visto menos respaldados por la investigación. En 1985 Bass enfoca su atención en un nuevo tipo de líder, el Liderazgo Transformacional y publica su obra *Leadership and performance beyond expectations*. Busca el avance haciendo frente al

liderazgo transaccional, que se enfoca de manera específica en la tarea. Lo que se propone es motivar a los empleados para que alcancen los objetivos grupales, tratando de hacerles ver que eso supone un beneficio para todos (Bracho y García, 2013). Se trata de un modelo más inclusivo y democrático, compartiendo con el equipo aspectos organizacionales como la misión, la visión y los valores de la compañía (Salazar, 2006). Busca despertar la conciencia de los empleados, que, al sentirse más comprometidos con las metas de la empresa, dejarán un poco apartados sus propios intereses individuales para centrarse más de lleno en los comunes (Mendoza y Ortiz, 2006).

Bass (1985) identifica cuatro dimensiones en esta vertiente transformacional, que son:

- El carisma o influencia idealizada: el líder sirve como modelo para el grupo, y mostrando sus ideas o visiones es tomado como referente.
- Motivación inspiradora: Impulsa el espíritu de equipo y el trabajo para una meta común.
- Estimulación intelectual: Fomenta la resolución de problemas e impulsa la innovación.
- Consideración individualizada: Los seguidores son tratados de forma personal, desde el respeto, el cuidado y el miramiento.

Con estos pilares como base, surgen los “nuevos” tipos de liderazgo, y a continuación se explica de manera breve en que consiste alguno de ellos.

- Liderazgo transcultural

Valentín, Rivera, Mbawmbaw, Nieto, y Téllez (2005) lo definen como “el proceso de conducir o contribuir en un acto integrado los componentes culturales para su realización. Es el liderazgo que involucra diferentes culturas, formas de pensar, ideologías y que, al ser incluyente, permea a grupos más amplios, más globales” (p. 64).

En base a esto se ha realizado un proyecto de alcance mundial para comprobar cómo influye la cultura en el tipo de liderazgo, el Globe (*Global leadership and organizational behaviour effectiveness*), en el que han participado 160 investigadores/as de 62 sociedades de todo el planeta. Se han derivado ciertas conclusiones como que algunos aspectos del liderazgo son comúnmente aceptados de manera genérica, como el carisma o la orientación hacia el grupo (Gil, Alcover, Rico, Sánchez, 2011).

- Liderazgo resonante

Comienza con el concepto de inteligencia emocional, en el que es pionero de estudios Goleman (1995) y que es él quien lo relaciona con las funciones de liderazgo.

En este supuesto entra en juego la inteligencia emocional que posee el líder, es decir, el autoconocimiento para conocer y manejar sus emociones, y en adición saber aplicarlas en sus relaciones sociales con el equipo (Arteaga y Ramón, 2009). Es importante que la comunicación sea clara y fluida, trabajar con el grupo de forma humilde y muy necesario, poseer competencias para resolver los conflictos de manera cooperada y consensuada (Peña, Parra y Beltrán, 2014).

Ahora bien, a pesar de que uno de los objetivos es producir emociones positivas en el grupo, puede darse el caso de que de manera involuntaria se produzca el fenómeno contrario, entonces estaríamos hablando de liderazgo disonante (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002).

- Liderazgo compartido

El propulsor de este tipo de liderazgo es Peter Senge, quien defendía la necesidad de trabajar todo el equipo de manera conjunta para fomentar la conexión grupal, de forma que todo sea como un feedback en el que la acción de uno repercute en el otro y viceversa. Podría resumirse en que el conjunto debe de ser mayor que la suma de las partes (Senge, 1997).

Se intenta romper con la idea tradicional de que el poder de influencia de los líderes repercute en los resultados de la organización por la forma en que los mandos los conducen. Se procura abandonar la jerarquía para comprender que el liderazgo puede residir en cualquier parte de la plantilla (Bolívar, 2000), y por ello se reparte las funciones propias de un líder entre todos (Danet, García y March, 2016).

1.3 Liderazgo auténtico

La teoría del liderazgo auténtico ha alcanzado un gran auge en la investigación en los últimos años debido a la crisis que atraviesan otros modelos más tradicionales (De Azevedo y De Freitas, 2012). En este escenario, George (2003), propone un nuevo modelo de líder, basado en la autenticidad como medida de fomento para la confianza,

entre otras, para la consecución de objetivos no orientados únicamente a la tarea. El líder auténtico ha de fomentar la comunicación y participación de los seguidores, pues estos deben de percibirlo como mando transparente. Se aleja, por tanto de la postura de ocultar ideas o pensamientos. Walumba, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson (2008) lo definen como una fuente de inspiración basada en las capacidades psicológicas positivas y en un clima ético positivo.

Este “nuevo” enfoque, por tanto, basa la tarea de tomar decisiones directivas en la psicología positiva, una vertiente de la psicología que investiga cómo se originan las cualidades y las emociones positivas en el ser humano (Vera, 2006).

Para el estudio y análisis del liderazgo auténtico se tienen en cuenta cuatro subescalas que componen el *Authentic Leadership Questionnaire* (Moriano, Molero y Lévy, 2011) y estas son:

- *Conciencia de sí mismo*: incluye la percepción que tiene el líder de él mismo, sobre sus fortalezas y debilidades. Se recopila información sobre el líder en función de cómo éste se muestra ante los demás y cómo esto puede afectar e influenciar sus conductas.
- *Transparencia en las relaciones*: hace referencia a la claridad y confianza con la que el líder se relaciona con el grupo, de manera que si se muestra tal y como es se puede lograr un mayor acercamiento y conexión con los demás.
- *Procesamiento equilibrado*: concierne todo aquello que vincula al análisis y la premeditación antes de la toma de decisiones.
- *Moral internalizada*: hace referencia al conjunto de creencias y valores personales del líder, a cómo actúa ante determinadas circunstancias en base a esto.

Si lo trasladamos al plano organizacional, para que esto pueda llevarse a cabo, el líder tiene que mostrarse tal y como es, totalmente auténtico, y esa autenticidad según Kernis y Goldman (2006) se traduce de manera individual a la auto-comprensión, autoevaluación de aspectos positivos y negativos, a la acción y, a las relaciones interpersonales.

Este tipo de líderes no solo se caracterizan por su moral y su auto-disciplina si no que tienen un alto grado de preocupación por los demás. Se entrega por y para los otros, basando estas relaciones en la sinceridad, la confianza, la humildad y el optimismo entre otros valores (Tendai, Mlambo y Mungoni, 2012). Por tanto, el líder auténtico no reclama obediencia, sino que lo que busca en su equipo es compromiso e implicación (Vadillo, 2013). Además, asume su rol no solo por intereses únicamente personales, pues su objetivo, al sentirse identificado con una causa, un proyecto, o una misión, es trabajar a por ello, en conjunto con sus seguidores (Herrero, Carbonero, Flores, y Martín, 2019).

Sadowsky y Roche (2014) recogen siete reglas fundamentales que se tienen que dar siempre para que un líder pueda ser auténtico y transmita su mensaje de forma efectiva al grupo, y estas son:

- “1. Involucrarse en su viaje interior.
2. Crear una historia auténtica.
3. Involucrar a aquellos con los que trabaja.
4. Ser usted mismo.
5. Proyectarse.
6. Personalizar sus historias.
7. Simplificar en todo momento”.

Una de las claves del éxito del líder auténtico es su capacidad de despertar el interés en quien lo sigue, y por eso la comunicación puede ser uno de los métodos para el logro. Algunos investigadores ponen el foco en la Comunicación Positiva. Muñiz y Álvarez (2013) la definen como “la comunicación humana, sea en el ámbito interpersonal o en el organizacional, institucional o empresarial, que va encaminada a mejorar el grado de bienestar psicológico o felicidad eudaimónica del conjunto de receptores, independientemente de si dicha comunicación alberga objetivos de otra índole, sean éstos eminentemente persuasivos, informativos, o de entretenimiento” (p. 94). El líder auténtico debe poseer competencias suficientes para aplicar este estilo comunicativo de manera habitual, incluso en momentos de estrés o presión.

1.3.1 Modelo Demanda-Recursos Laborales y engagement

Este modelo de Bakker y Demerouti (2007) tiene como objetivo incluir los aspectos, tanto positivos como negativos, que afectan a diferentes factores de los empleados. Por tanto, trata de alertar sobre factores psicosociales que ponen en riesgo o por el contrario, protegen, a los trabajadores (Hernández y Oramas, 2018).

El modelo Demanda-Recursos Laborales (en adelante DRL) está compuesto, como su propio nombre indica, de dos piezas (Azanza, Moriano, y Melero, 2013):

- Las demandas laborales: son aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo constante y supone costes psíquicos y fisiológicos.
- Los recursos laborales son aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos.

Lo que viene a explicar esta teoría es la relación entre lo que se le pide (demanda) a un/a trabajador/a que haga, y los medios (recursos) que se le facilita para que lo realice. A modo aclaratorio se podría poner como ejemplo a un empleado al que se le requiere la realización de un informe contable antes de que acabe su jornada, pero no se le permite el acceso al libro de cuentas ni a los últimos albaranes de compras. El individuo por tanto se sentirá incapaz y frustrado, y su visión será muy negativa, porque tiene una demanda pero no los recursos necesarios para satisfacerla. Entonces, si esto ocurre de manera reiterada, se estaría alejando del estado “engaged”. Si por el contrario se tiene la misma demanda pero además se le ofrece toda la documentación necesaria y la ayuda de otro compañero, este mismo individuo experimentará un estado de relajación y seguridad que le permitirá sentirse más identificado con su tarea.

A pesar de que esto podría tratarse como un marco común en todos los estilos de liderazgo, es decir, que la propia organización y en su nombre el líder, ofreciera las “herramientas” de trabajo necesarias a sus empleados/as, en el líder auténtico podría destacar la importancia. La transparencia, la comunicación y el sentimiento de pertenencia por un objetivo común darían lugar a que se pusiera a disposición todos los medios necesarios, y en caso de no poder ser así, la confianza entre líder y seguidor desembocaría en el apoyo y la ayuda para la realización de la tarea y el bienestar de ambos.

1.4 Engagement

1.4.1 Concepto de engagement

El “engagement” es un constructo adoptado por la psicología positiva para explicar el fenómeno que experimentan ciertos trabajadores en sus organizaciones.

Como concepto se encuentran diferentes definiciones, todas ellas llenas de connotaciones como la vinculación, la implicación, el compromiso, la pasión, el entusiasmo, el esfuerzo y la energía (Chiang, Fuentealba y Nova, 2017).

Se podría definir como un estado de bienestar psicológico, satisfactorio y persistente, compuesto por tres dimensiones, vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002) y que conlleva un compromiso intrínseco hacia el trabajo (Parra, 2010). A continuación se explica en que consiste estos tres componentes (Moreno, Corso, Sanz, Rodríguez y Boada, 2010).

- Vigor: Supone unos altos niveles de energía y una fuerza mental que deriva en querer enfrentarse a todos los obstáculos que se presenten en el trabajo y esforzarse para superarlos.
- Dedicación: se podría decir que se entrega en cuerpo y alma a los desafíos del trabajo, a los que reta con un gran entusiasmo, espíritu inspirador y orgullo.
- Absorción: el trabajo supone una sensación placentera por lo que el tiempo se para muy rápidamente. El/la individuo/a se encuentra totalmente inmerso/a en su labor por la cantidad de gratificación que le supone, y a veces puede darse el caso de que incluso le cueste dejar el trabajo cuando acaba su jornada, aunque no es lo frecuente.

Según diferentes investigaciones, aquellos/as trabajadores/as que tienen una alta puntuación en engagement, es decir, los denominados “engaged”, poseen tal nivel de energía que les lleva a estar completamente activos/as y conectados/as constantemente al trabajo. En consecuencia, se sienten con la suficiente fuerza y autoconfianza para hacer frente a todos los proyectos que se le demanden por parte de su organización (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiro y Grau, 2000).

Ahora bien, hay que diferenciar a los trabajadores comprometidos de los adictos al trabajo. Los “engaged” disfrutan de su tiempo de ocio, aprecian y valoran su tiempo libre sin remordimientos porque no están trabajando, aunque para ellos su actividad

laboral es una experiencia confortable. En cambio, los adictos al trabajo sienten un impulso irresistible por querer trabajar constantemente que son incapaces de complacerse con actividades extralaborales (Acosta, Salanova y Llorens, 2011).

1.4.2 Engagement y Burnout

El Síndrome del Burnout o “síndrome de estar quemado” se puede definir como “una condición psicológica de agotamiento a nivel personal, cinismo e ineficacia profesional” (Molina y Moreno, 2013). El individuo experimenta un estado mental negativo que deriva en consecuencias palpables para él mismo y para la empresa, tales como falta de motivación, problemas físicos y psíquicos de salud, o malas relaciones interpersonales (Martínez y Salanova, 2003).

Si se pone en comparación con la explicación de engagement, hay ciertas hipótesis que lo presentan como el posible caso contrario, aunque al analizarlos de manera separada se considera que no se trataría exactamente de polos opuestos. Un trabajador que no presente características propias del engagement no significa implícitamente que esté quemado. Lo que sí es cierto es que se pueden mencionar algunos aspectos comunes, como son:

- Se trata de un estado psicológico
- Es ocasionado por y en el trabajo
- Tiene consecuencias en el bienestar del empleado

La diferencia principal, por tanto, radicaría en las consecuencias. Mientras que el engaged está comprometido y experimenta emociones positivas, el trabajador víctima del síndrome de Burnout presenta unos bajos niveles de realización personal en el trabajo, cansancio, agotamiento físico y emocional, insatisfacción y baja autoestima, entre otros (Molina y Moreno, 2013).

Lo que sí se podría esclarecer es que es incompatible que la misma persona experimente al mismo tiempo los dos estados, pero sí es totalmente posible la existencia de organizaciones que cuenten en su plantilla con trabajadores “quemados” y trabajadores engaged.

1.4.3 Engagement y personalidad.

Una de las mayores aportaciones sobre este aspecto es la de Schaufelli (2013) en su obra sobre teoría y práctica del engagement, la cual se ha tomado como base.

El estado de bienestar y pasión que experimentan los trabajadores “engaged” cuando realizan sus actividades ha despertado cierto interés por, averiguar si se trata de un rasgo propio de la personalidad o puede deberse a un factor externo. Para ello se realizó un estudio en el que se investigó si el neuroticismo y la extraversión podían estar relacionados con el engagement.

El neuroticismo es la predisposición a experimentar emociones negativas como la furia, la tristeza, la rabia, el miedo, etc., mientras que la extraversión es la vertiente contraria, es decir, la tendencia a las emociones positivas como la alegría, la sociabilidad, la confianza, etc.

Sin embargo, el estudio concluyó en que no había un alto grado de relación entre estos rasgos de personalidad con el compromiso en el trabajo. Se expresa, por tanto, que el engagement es un estado psicológico y no un rasgo predispuesto.

Esto se puede considerar como un aspecto positivo, pues con una buena gestión de personal de la mano de los líderes se podría conducir a un equipo humano muy comprometido con su trabajo.

1.4.4 Beneficios del engagement.

El engagement puede tener consecuencias positivas tanto como para el empleado como para la empresa por lo que es conveniente ir desglosando algunas de ellas y analizarlo desde los dos puntos de vista.

- Mayor nivel de energía y fuerza mental.

Esto permite que el individuo pueda enfrentarse a los imprevistos de su jornada laboral como un reto que le permite crecer y desarrollarse personal y profesionalmente. Podría afirmarse que la amenaza la ve como una oportunidad (Ocampo, Juárez, Arias y Hindrichs, 2015).

Esta fuerza y entereza hace que la autoestima suba y mejore su calidad de vida no solo en lo laboral, sino también en lo personal. Consecuentemente, tener un trabajador satisfecho e implicado en sus labores hace que la empresa pueda asumir riesgos, o

nuevos proyectos desafiantes, porque sabe que tiene un equipo humano que le responde, o al menos, lo intenta al 100%. A largo plazo, estos pequeños avances diarios pueden permitir hacer nuevas inversiones monetarias que le empujen hacia el crecimiento organizacional.

- Menor nivel de absentismo

Se calcula que en España, entre el 50 y el 60% del absentismo laboral es a causa de problemas derivados por estrés en el trabajo (De Vicente, Magán, Berdullas y Elena, 2010).

El absentismo no es solo la ausencia en el puesto de trabajo, sino que puede manifestarse de cuatro maneras diferentes: excusas y fingimiento, permisos y licencias, evitación y dilatación de tareas y uso de recursos de la empresa (Boada, de Diego, Agulló y Mañas, 2005) y todas ellas tienen consecuencias nefastas para ambas partes.

Si el trabajador está “engaged” tendrá menos predilección a sufrir estrés laboral, por lo que además de evitar problemas de salud físicos y mentales, también está ahorrando en costes de rotación o contratación para cubrir esa “vacante”.

- Mejora del clima laboral

El clima laboral es de vital importancia en una organización porque repercute en la forma de actuar de sus empleados. Es decir, lo que ellos perciben es lo que ellos hacen, de manera que un clima negativo traerá malas consecuencias mientras que un clima favorable propiciará múltiples ventajas (Soberanes y de la Fuente, 2009).

Se podría decir que es una especie de ciclo, en la que cada acción repercute en la otra. Acción – reacción – repercusión. Por tanto, si se cuenta con trabajadores comprometidos favorecerá a la mejora del clima, y por ende, a otras virtudes.

- Ahorro en costes y aumento de beneficios

Cuando se produce el fenómeno del engagement, la empresa automáticamente ahorra en costes directos e indirectos. Ejemplo de ello es, la disminución de accidentes de trabajo, menos rotación, menos procesos de selección, entre otras. Y a su vez se produce un incremento en la economía de la empresa por los siguientes motivos:

- Mayor satisfacción del cliente: al recibir un trato agradable y correcto por parte del empleado, se sentirá más a gusto y más cercano a la compañía, por lo que probablemente vuelva a consumir el producto o servicio que ofrece. En el caso de que sean productos, probablemente aumente la calidad de estos, al hacerlos con toda la entrega, paciencia e ilusión posible.
- Retención del talento: El talento es un bien intangible muypreciado porque permite tener ventajas competitivas, y dos de sus componentes son la capacidad y el compromiso (Lozano, 2007). Por tanto, un trabajador comprometido será más improbable que tengan intenciones de abandonar la empresa, pero aun así sería conveniente aplicar políticas de retención a modo preventivo.
- Innovación: Estar en búsqueda activa de mejoras permite que se pueda ofrecer productos o servicios más innovadores al mercado, lo que en términos empresariales se podría traducir al aumento del capital financiero.

1.4.5 Cómo mejorar el engagement.

Para mejorar algo, en cualquier aspecto, siempre es necesario conocer el punto de partida, es decir, dónde estoy y adonde quiero llegar. Por esto, para acrecentar el nivel de engagement en una empresa sería conveniente hacer un estudio previo, y determinar en qué grado está presente. Una vez conocido los niveles, medio, bajo o alto, ya se puede comenzar a trabajar en la mejora.

Entre las causas principales del engagement se identifican los recursos laborales y los personales, destacando la autoeficacia entre ellos (Carrasco, de la Corte y León, 2010). Dicha autoeficacia fue definida de manera pionera por Bandura (1997), quien la explicó como la creencia en las capacidades de uno mismo, con el fin de llevar a cabo acciones que darán lugar a logros. De esta manera, el individuo que posea altos niveles de autoeficacia podrá hacer frente a los estresores externos sin que suponga un problema para él, porque cree que puede manejar la situación. En cambio, si estamos en el caso contrario, cualquier amago de reto puede suponer un gran problema para el sujeto, ya que no se siente capaz y puede subir su nivel de estrés (Salanova, Grau y Martínez, 2005).

Ahora bien, además de estos aspectos personales, la organización, y en particular el líder, ya que es el eslabón más cercano a los recursos humanos de la misma, puede llevar a cabo una serie de prácticas que podría conducir a disminuir los estresores

laborales y aumentar el engagement. Entre otros, cabe destacar algunos ejemplos para poner en ejecución:

- Gamificación: esta actividad puede tener beneficios como el aumento de poder, autonomía, logro y contribución, utilizando medios de juego en contextos que no son de juegos (Valderrama, 2015).
- Comunidades de prácticas: consiste en el flujo de información y conocimiento entre grupos sociales, en base a la experiencia y la sabiduría de cada uno. En la empresa, aunque se trabaje para una multinacional con un gran volumen de contrataciones de personal, el empleado en su día a día trabaja con un grupo reducido y repetitivo de compañeros, por lo que si se fomentan estas comunidades de prácticas, el conocimiento fluye entre ellos y por tanto se reforzará la autoeficacia (Wenger, 2001).
- Liderazgo: La influencia no es inmediata, sino que pasa por diferentes canales, de tal manera que el tipo de líder influye en las relaciones sociales y el clima organizacional, y a su vez esto propicia el auge del engagement. Por tanto, aunque no es totalmente directo el estilo de liderazgo con la consecución de trabajadores engaged, sí que es tendente (Cuadra y Veloso, 2010). De esta manera, el líder auténtico se presume que podría fortalecer el nivel de engagement.
- Retos: los trabajadores engaged necesitan afrontar retos de manera frecuente, pues de lo contrario, si su labor se convierte en algo monótono y constante empieza a perder atractivo, y podría pasar de estar totalmente comprometido a simplemente cumplir con sus obligaciones.
- Feedback: En estos casos es muy importante la retroalimentación positiva, ya que estos trabajadores que dan todo de ellos mismos, también necesitan que se les reconozca su labor, y sentirse valorados y escuchados.

1.5 Liderazgo auténtico y engagement

Una vez esclarecidos por separados de qué se trata y cómo funciona cada concepto, es conveniente analizar en qué forma pueden estar asociados el uno al otro. Para ello, a modo ilustrativo, se recoge a continuación una serie de características que comparten y que podrían ser parte del nexo de unión. Estas son:

- Ambos son incluidos y estudiados desde la vertiente de la Psicología Positiva.
- A través del autoconocimiento, el líder auténtico conoce sus fortalezas y sus debilidades, al igual que el trabajador engaged, de ahí su seguridad para desarrollar su trabajo.
- No asumen su rol solo por intereses únicamente personales, como el dinero, sino que creen en una misión, un proyecto o una tarea con la que se identifican, y por tanto, se motivan para cumplirlo.
- Ambos son positivamente aceptados, en la mayoría de los casos, por el resto de miembros de la organización.
- El líder auténtico no quiere que le obedezcan, sino que busca compromiso en sus empleados, justo lo que el engaged ofrece.

Aunque no se trate exclusivamente de liderazgo auténtico, hay algunos estudios que han investigado la posible relación o asociación entre liderazgo y engagement. Pérez y Pedraza (2021) analizaron la factible relación entre el work engagement, el liderazgo, la comunicación y el uso de las tecnologías, cuyos resultados mostraron que efectivamente el liderazgo era un punto estratégico para aumentar el compromiso en el trabajo.

Cruz, Salanova y Martínez (2013) realizaron una investigación comprobando la existencia de una relación entre el liderazgo transformacional, el compromiso y el desempeño grupal. Los resultados arrojaron una correlación positiva, por lo que se confirmó la hipótesis que relacionaba a estos constructos.

También se ha estudiado cómo diferentes estilos de liderazgo influyen tanto en el engagement como en el Burnout (Trógolo, Pereyra y Sponton, 2013). Nuevamente se concluyó que el estilo transformacional presenta mayor relación con el nivel de engagement que el estilo transaccional, sirviendo esto además como medida de evitación para el Burnout. Cabe mencionar, que aunque en esta investigación no se ha tratado de manera específica el liderazgo auténtico, éste está incluido dentro de la clasificación transformacional.

En definitiva, en aquellas investigaciones en las que se han incluido ambos conceptos, el de liderazgo y engagement, han resultado estar positivamente relacionados, además de entre ellos, con otras variables.

2. Objetivos e hipótesis

Esta investigación plantea un objetivo principal, que es, conocer el grado de liderazgo auténtico percibido por una muestra de trabajadores respecto a sus jefes/as, y en consecuencia, estudiar la existencia de una posible asociación entre estos datos y el nivel de engagement experimentado por dichos trabajadores. Se pretende por tanto conocer cómo es percibido un líder auténtico por sus seguidores y cómo se sienten éstos en el día a día en su trabajo.

A partir de este objetivo se plantean 12 hipótesis para tratar de conocer si existe una posible asociación entre el liderazgo auténtico percibido por los trabajadores/as en sus mandos y el nivel de engagement del propio empleado/a.

Hipótesis:

Hipótesis 1.a: La transparencia en las relaciones del liderazgo auténtico estará asociada de manera positiva con el vigor en el engagement. Así, a mayor puntuación en el factor transparencia en las relaciones se espera un mayor puntaje en el vigor.

Hipótesis 1.b: La transparencia en las relaciones del liderazgo auténtico estará asociada de manera positiva con la dedicación en el engagement. Así, a mayor puntuación en el factor transparencia en las relaciones se espera un mayor puntaje en dedicación.

Hipótesis 1.c: La transparencia en las relaciones del liderazgo auténtico estará asociada de manera positiva con la absorción en el engagement. Así, a mayor puntuación en el factor transparencia en las relaciones se espera un mayor puntaje en absorción.

Hipótesis 2.a: La moral internalizada del liderazgo auténtico estará asociada de manera positiva con el vigor en el engagement. Así, a mayor puntuación en el factor moral internalizada se espera un mayor puntaje en el vigor.

Hipótesis 2.b: La moral internalizada del liderazgo auténtico estará asociada de manera positiva con la dedicación en el engagement. Así, a mayor puntuación en el factor moral internalizada se espera un mayor puntaje en dedicación.

Hipótesis 2.c: La moral internalizada del liderazgo auténtico estará asociada de manera positiva con la absorción en el engagement. Así, a mayor puntuación en el factor moral internalizada se espera un mayor puntaje en absorción.

Hipótesis 3.a: El procesamiento equilibrado del liderazgo auténtico estará asociado de manera positiva con el vigor en el engagement. Así, a mayor puntuación en el factor procesamiento equilibrado se espera un mayor puntaje en vigor.

Hipótesis 3.b: El procesamiento equilibrado del liderazgo auténtico estará asociado de manera positiva con la dedicación en el engagement. Así, a mayor puntuación en el factor procesamiento equilibrado se espera un mayor puntaje en dedicación.

Hipótesis 3.c: El procesamiento equilibrado del liderazgo auténtico estará asociado de manera positiva con la absorción en el engagement. Así, a mayor puntuación en el factor procesamiento equilibrado se espera un mayor puntaje en absorción.

Hipótesis 4.a: La conciencia de sí mismo del liderazgo auténtico estará asociada de manera positiva con el vigor en el engagement. Así, a mayor puntuación en el factor conciencia de sí mismo se espera un mayor puntaje en vigor.

Hipótesis 4.b: La conciencia de sí mismo del liderazgo auténtico estará asociada de manera positiva con la dedicación en el engagement. Así, a mayor puntuación en el factor conciencia de sí mismo se espera un mayor puntaje en dedicación.

Hipótesis 4.c: La conciencia de sí mismo del liderazgo auténtico estará asociada de manera positiva con la absorción en el engagement. Así, a mayor puntuación en el factor conciencia de sí mismo se espera un mayor puntaje en absorción.

3. Método

3.1 Participantes

Se ha utilizado una muestra heterogénea formada por 155 participantes. La edad media de estos integrantes ha sido de 35 años, con un rango de edad comprendido entre los 19 y los 65 años (*D.T.*=10.86). En cuanto a la variable sexo, 102 de los participantes fueron mujeres (65.8%) y 53 hombres (34.2%), estando el 79.4% trabajando actualmente frente al 20.6% que se encuentra desempleado en búsqueda activa de empleo. Con respecto al nivel de estudios, el 55.5% posee estudios universitarios o equivalentes, el 14.8% ha superado la enseñanza general secundaria, seguido por la enseñanza profesional con un 13.5%, la enseñanza profesional superior que supone el 11% de la muestra y finalmente el 5.2% restante corresponde a nivel de estudios primarios. También se ha obtenido información sobre el sector de actividad al que pertenece, siendo el más representado el industrial con un 14.2%, frente a un 25.5% que pertenece a otros sectores no incluidos en el cuestionario. Del total de participantes, el 20.6% tiene menos de 6 meses de antigüedad en la empresa, el 11.6% lleva menos de 1 año, el 35.5% oscila entre 1 y 5 años, el 12.3% cuenta con una antigüedad de entre 5 y 10 años y finalmente el 20% lleva más de 10 años.

De los 155 participantes, el 25.8% realiza funciones de oficina en la empresa, seguido por un 20% de atención al cliente, un 12.3% se dedica a la producción y el 41.9% restante a otras funciones. De todos ellos, el 53.5% está liderados por mujeres y el 46.5% por hombres.

Para poder formar parte de esta investigación se estableció como criterio el estar trabajando o haber trabajado alguna vez, y haber sido dirigido por algún mando/encargado, por lo que los directivos estaban excluidos de participación. La colaboración fue voluntaria, desinteresada y anónima.

3.2 Instrumentos

Authentic Leadership Questionnaire (ALQ; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008): Se ha utilizado la versión en español validada por Moriano, Molero y Mangín (2011). El ALQ se trata de un cuestionario que mide la efectividad percibida por los trabajadores respecto del líder, el esfuerzo extra de los seguidores y la

satisfacción con el líder. El cuestionario original está compuesto por 16 ítems, pero tras la validación al español se eliminaron tres de ellos para presentar un ajuste óptimo. Es por ello que está compuesto por 13 ítems divididos en cuatro subescalas: transparencia en las relaciones (3 ítems), moral internalizada (3 ítems), procesamiento equilibrado de la información (3 ítems) y conciencia de sí mismo (4 ítems). La escala de respuesta es de tipo Likert, con cinco puntos de respuestas (0=Nunca, 1=De vez en cuando, 2=A veces, 3=Bastante, 4=Casi siempre). Para su interpretación se ha tenido en cuenta el puntaje promedio de cada ítem, así como de cada subescala.

En lo que a la validez y fiabilidad respecta, todos los factores del cuestionario superan con creces los valores mínimos recomendados. La prueba de Alpha de Cronbach es de .95 por lo que se interpreta un alto nivel de consistencia interna.

Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17; Schaufeli y Bakker, 2003): Se ha utilizado la versión en español de Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000). Este cuestionario se maneja para medir el compromiso y los sentimientos de los empleados en su trabajo, es decir, el engagement. Su composición es de 17 ítems, agrupados en 3 subescalas altamente relacionadas: vigor (6 ítems), dedicación (5 ítems) y absorción (6 ítems). Como opciones de respuestas se presenta una escala tipo Likert compuesta de 6 puntos (0=Nunca, 1=Casi nunca, 2=Algunas veces, 3=Regularmente, 4=Bastantes veces, 5=Casi siempre, 6=Siempre). Una vez cumplimentado, para su corrección se suman los puntos de cada escala y se divide entre el número de ítems de cada subescala. Se puede obtener por tanto una puntuación por cada subescala o un puntaje total entre 0 y 6 puntos. Para su interpretación, la puntuación obtenida se traduce en los siguientes niveles de engagement: muy bajo (≤ 1.93), bajo (1.94 – 3.06), promedio (3.07 – 4.66), alto (4.67 – 5.53), muy alto (≥ 5.54).

Con respecto a la validez, el coeficiente de Alpha de Cronbach es de 0.94 lo que significa que ofrece una alta consistencia interna.

3.4 Procedimiento

Para comenzar el estudio, se realizó un cuestionario online a través de la herramienta que ofrece la plataforma Google Drive, en el que se incluyó los dos instrumentos, el ALQ y el UWES-17.

Antes de comenzar con los ítems que componen dicho cuestionario se elaboró una introducción en el encabezado, en la que se explicó de manera resumida en qué consistía la investigación, quién la estaba realizando y dónde. Se incluyó además un email de contacto de la persona responsable del análisis por si el participante necesitaba comunicarse. También se detallaron instrucciones para cumplimentar el formulario. Finalmente se concluyó explicando que se trataba de un programa totalmente anónimo y confidencial, amparado por la Ley Orgánica de Protección de Datos 3/2018, donde la participación era individual y voluntaria. Se facilitó por tanto el correspondiente consentimiento informado que todos los participantes debían aceptar para poner rellenar el cuestionario (ver Anexo I).

Una vez finalizado se procedió a su difusión. Para ello se copió el enlace simplificado que daba acceso al mismo y se comenzó a enviar a través de diferentes aplicaciones, todas ellas redes sociales. Se pedía además, en caso de que fuera posible, que compartieran el link con otros individuos que cumplieran con los requisitos, para aumentar la muestra. A través de la misma herramienta de Drive se fue obteniendo feedback del número de voluntarios que estaban participando en tiempo real.

4. Análisis de datos

Para proceder con el análisis, una vez recogidos todos los datos se ha elaborado una base de datos en el programa estadístico SPSS, donde se han codificado las respuestas mediante números. Con todos los resultados incluidos en este programa, SPSS, se han elaborado los análisis presentados a continuación.

Para los datos descriptivos se ha tenido en cuenta las variables cualitativas recogidas en el cuestionario (sexo, nivel de estudios, si está trabajando actualmente, sector de actividad, años de antigüedad, función dentro la empresa y sexo del mando/encargado), de las que se calculó las frecuencias y porcentajes de cada una, así como su porcentaje de respuestas.

Una vez concluido con esto, se dio paso a las variables cuantitativas de las dos escalas de medición del cuestionario (ALQ y UWES-17), a las que se le realizaron análisis estadísticos descriptivos para poder obtener la media, desviación típica, asimetría y curtosis.

Con el objetivo de confirmar o no las hipótesis, se ha realizado la correlación entre las subescalas del “liderazgo auténtico” y del “engagement” con el puntaje obtenido para cada una en los respectivos cuestionarios, ALQ y UWES-17.

Para ello, lo primero que se hizo fue efectuar la prueba de contraste de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, al tratarse de una muestra superior a 50, con el objetivo de conocer si la distribución cumplía la normalidad.

5. Resultados

La explicación de los resultados se ha dividido en dos apartados. Primero, se muestran los análisis descriptivos de los dos cuestionarios, ALQ y UWES-17. En segundo lugar, se presentan las correlaciones entre las diferentes variables que se han estudiado, así como la interpretación de las mismas con respecto a la confirmación o no de las hipótesis.

Authentic Leadership Questionnaire (ALQ). En esta escala de medición se puede obtener una puntuación entre 0 y 4 puntos. En la muestra de este estudio se ha obtenido una media de 2.53 puntos y una desviación típica de 1.26 puntos. Estos datos se encuentran recogidos en la Tabla 1 que se presenta a continuación.

Tabla 1

Estadísticos descriptivos de los Ítems y Puntuación Total del ALQ (N=155)

Número de Ítem	<i>M</i>	<i>DT</i>	Asimetría	Curtosis
1	2.97	1.10	-0.91	0.16
2	2.5	1.40	-0.57	-0.96
3	2.6	1.42	-0.57	-1.01
4	2.71	1.21	-0.51	-0.88
5	2.64	1.27	-0.67	-0.57
6	2.48	1.21	-0.46	-0.61
7	2.15	1.25	-0.20	-0.98
8	2.8	1.19	-0.79	-0.24
9	2.42	1.27	-0.35	-0.95
10	2.48	1.32	-0.57	-0.78
11	2.33	1.18	-0.42	-0.58
12	2.35	1.19	-0.37	-0.71
13	2.39	1.22	-0.41	-0.70
Transparencia en las relaciones	2.69	1.31	-0.69	-0.60
Moral internalizada	2.61	1.23	-0.55	-0.69
Procesamiento equilibrado	2.46	1.24	-0.44	-0.72
Conciencia de sí mismo	2.39	1.23	-0.44	0.69
Total	2.53	1.26	-0.57	-0.49

Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17). Esta escala puede obtener una puntuación entre 0 y 6 puntos. En la muestra de este estudio se obtuvo una media de 4.68 puntos y una desviación típica de 1.02 puntos. Esto nos indica un valor alto de engagement. Todos los datos de la escala se muestran recogidos en la Tabla 2.

Tabla 2

Estadísticos descriptivos de los Ítems y Puntuación Total del UWES17 (N=155)

Número de Ítem	<i>M</i>	<i>DT</i>	Asimetría	Curtosis
1	4.79	1.17	-1.04	0.62
2	4.63	1.38	-0.93	-0.02
3	4.72	1.39	-0.96	-0.06
4	5.10	1.09	-1.29	1.09
5	4.75	1.39	-1.06	0.31
6	4.46	1.51	-0.86	-0.08
7	4.60	1.46	-0.98	0.09
8	4.08	1.67	-0.57	-0.88
9	4.41	1.49	-0.68	-0.53
10	5.15	1.15	-1.78	3.17
11	4.81	1.22	-1.13	1.01
12	4.92	1.25	-1.14	0.49
13	4.75	1.34	-1.18	0.91
14	4.28	1.57	-0.66	-0.53
15	5.21	1.07	-1.72	3.39
16	3.99	1.76	-0.45	-1.15
17	5.11	1.20	-1.68	2.76
Vigor	4.74	1.32	-1.02	0.31
Dedicación	4.61	1.40	-1.03	0.57
Absorción	4.71	1.36	-1.14	0.98
Total	4.68	1.02	-0.87	0.62

Para comprobar la distribución de ambos cuestionarios utilizados en este estudio, se realizó la prueba de contraste de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, cuyos resultados pueden verse en la tabla 3. Tanto el ALQ como el UWES-17 no presentan una distribución normal, pues los dos recogen una $p < .05$, lo que significa que hay una diferencia entre la distribución normal y la que ofrecen los cuestionarios.

Tabla 3

<i>Puntuaciones en la Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov de los cuestionarios del estudio</i>		
Escala	Z	p
ALQ	0.11	<.01
UWES-17	0.11	<.01

Como resultado, ambos cuestionarios presentaron una normalidad negativa, por lo que consecutivamente se procedió a calcular el coeficiente Rho de Spearman.

En la Tabla 4 se muestran las correlaciones existentes entre los factores de cada escala, que se irán desglosando a continuación.

El factor “Transparencia en las relaciones” (ALQ) presenta una correlación positiva significativa con los tres factores del UWES-17, vigor, dedicación y absorción. Como consecuencia, se confirma las hipótesis 1.a, 1.b y 1.c, lo que significa que a medida que aumenta la percepción por parte de los trabajadores en la transparencia en las relaciones del líder, aumenta el vigor, la dedicación y la absorción del trabajador.

En lo que respecta a “Moral internalizada”, segunda subescala del ALQ, se encuentra una correlación positiva y significativa con los tres factores que componen el UWES-17, vigor, dedicación y absorción. Esta prueba confirma las hipótesis planteadas 2.a, 2.b y 2.c, es decir, a medida que aumenta la percepción, por parte de los trabajadores, de la moral internalizada del líder, se produce un aumento en el vigor, la dedicación y la absorción de los trabajadores de la muestra analizada.

En cuanto al factor “Procesamiento equilibrado” (ALQ), los resultados demuestran una correlación positiva significativa con los factores vigor, dedicación y absorción (UWES-17). Se confirma, por tanto, las hipótesis 3.a, 3.b y 3.c, que planteaban que a medida que aumenta la percepción de los trabajadores de la muestra, del nivel de

procesamiento equilibrado del líder, aumenta el grado de vigor, dedicación y absorción de los trabajadores.

Finalmente se muestra la correlación significativa y positiva entre “Conciencia de sí mismo” (ALQ) y los factores vigor, dedicación y absorción del UWES-17. Se apoya por ende las hipótesis 4.a, 4.b y 4.c que planteaban que un incremento de la conciencia de sí mismo supone un incremento del vigor, dedicación y absorción.

Tabla 4

Correlaciones del ALQ, UWES-17 (N=155)

Variables	Vigor	Dedicación	Absorción
Transparencia en las relaciones	.29*	.39*	.43*
Moral internalizada	.44*	.49*	.47*
Procesamiento equilibrado	.23*	.28*	.34*
Conciencia de sí mismo	.30*	.38*	.38*

* p 0.1 (bilateral)

6. Discusión

Al realizar esta investigación, lo que se ha tratado de averiguar es la posible asociación entre el grado de liderazgo auténtico percibido por los trabajadores, en su líder, y el grado de engagement experimentado por dichos trabajadores. Se ha comprobado que todas las hipótesis planteadas han resultado ser positivas, es decir, todas ellas se han corroborado. Se destaca por tanto, la relevancia del estilo de liderazgo en el compromiso de los empleados en su puesto de trabajo.

En primer lugar, viendo los resultados obtenidos en cada cuestionario se puede hacer una interpretación por separado de cada uno de ellos. La muestra tiene una percepción alta sobre su líder como auténtico, y de las cuatro subescalas la que mayor puntaje ha obtenido es la de transparencia en las relaciones. Recobraría mayor destaque las hipótesis planteadas 1.a, 1.b y 1.c. Es conveniente recordar que los ítems incluidos en este factor hacen referencia, entre otras cosas a la claridad en la que se transmite el mensaje, sin dar lugar a interpretaciones equivocadas o contradictorias. Algunos estudios han manifestado la importancia de la comunicación para el liderazgo Garay (2010). No solo hay que prestar atención en el mensaje que se manda, sino en la forma. Para que un líder sea capaz de comunicarse de manera asertiva es necesario un alto nivel de inteligencia emocional. Daniel Goleman, principal propulsor de este concepto, señala que la eficacia de un líder estaría relacionada con el conocimiento y el manejo de sus emociones (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002). De esta manera, un/a líder capaz de identificar y reconocer sus emociones y las del grupo, podría conseguir mejores resultados que aquel que lo ignora.

Otro estudio, en cambio, señala que aunque la comunicación efectiva es necesaria para que el liderazgo tenga éxito, no toda la responsabilidad recae sobre el líder, sino también en sus seguidores. Es tan importante el mensaje que se lanza como escucharlo de manera certera, teniendo en cuenta que no se trata únicamente de oír palabras, sino de captar lo que el emisor trasmite Viveros (2003). Se reafirma por tanto la idea de que el concepto de liderazgo debe albergar tanto al líder como al que lo sigue, y concretamente en el liderazgo auténtico la relación debe ser incentivada, resultando en mayores niveles de engagement del empleado, al sentirse parte del proyecto y reconocido.

Por otro lado, en el UWES-17, donde se ha obtenido mayor puntuación es en la persistencia en el trabajo. Se señalaba anteriormente que una de las ventajas de tener un nivel de engagement alto en la plantilla podría ser la consecución de más y mejores objetivos organizacionales, tanto para el desarrollo de carrera para el sujeto como para aumentar los beneficios empresariales, por ejemplo. Es por esto conveniente resaltar que los sujetos encuestados consideran que más allá de otras cuestiones como el vigor o la dedicación, lo que más destacan es su constancia, perteneciente a la subescala absorción. El líder auténtico se asocia por tanto a que el trabajador sea firme y constante en su puesto a largo plazo.

Se concluye pues, que las 12 hipótesis corroboradas han confirmado la existencia de una asociación entre ambas variables de la muestra estudiada, cuya correlación ha resultado positiva. Es de renombre su importancia en el escenario actual de las relaciones laborales, donde la fuerza de trabajo está en constante movimiento, por lo que no es conveniente tratar únicamente de evitar desencadenantes negativos, como la rotación o fuga de talentos, sino también realzar y potenciar a los recursos humanos de una organización.

6.1 Limitaciones

La principal limitación que cabe destacar en este estudio es el tamaño de la muestra. A pesar de que se ha contado con 155 participantes no es representativa, por lo que hubiera sido conveniente haber tenido acceso a una muestra mayor. Es por ello que no se puede generalizar las conclusiones aquí mostradas, sino únicamente se expresan los resultados de los sujetos que cumplieron los cuestionarios. Otra limitación podría ser que, por motivos de seguridad durante la pandemia, la única vía para participar en el estudio haya sido online, de forma que las personas que no tengan acceso a las tecnologías no hayan podido tener acceso al cuestionario. La tercera limitación que cabe señalar es que por un lado, el ALQ se trata de un cuestionario de percepción sobre el líder, de manera que lo que cada uno nota quizás no se ajusta a completamente al perfil real del líder, por lo que los resultados no son totalmente objetivos. Finalmente destacar que la situación emocional y laboral por la pandemia del COVID-19 podría haber influido en la respuesta de los participantes.

6.2 Futuras líneas de investigación

Al tratarse de un estudio tan genérico, sería atrayente realizarlo nuevamente en una muestra más acotada. Sería interesante llevarlo a cabo en una única empresa para que toda la plantilla rellenara el cuestionario en referencia al mismo líder. De esta manera los resultados podrían ser un poco más objetivos, pues se están analizando lo que todos perciben respecto de una única persona.

Se podría analizar además una muestra más específica acotada por la edad, la generación millennial. Estos sujetos, nacidos entre 1982 y 1994, se caracterizan por ser autodidactas, inconformistas y huir de la rutina. Sería interesante comprobar si el estilo de liderazgo auténtico influye en los grados de work engagement de estos empleados que son más trasversales y menos jerárquicos.

Finalmente se podría intentar intervenir en el estudio mediante una serie de estrategias que fomenten aspectos que caracterizan el liderazgo auténtico, como pueden ser una serie de prácticas informales que inciten a la comunicación en entornos no exclusivamente laborales. O, en el caso contrario, se podría tratar de evitar la disminución de los niveles de engagement.

Referencias

- Acosta, H., Salanova, M., y Llorens, S. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Cienc Trab*, 13(41), 125-134.
- Aguirre, R., Sainz, C. G. y Carrasco, C. (2005). El tiempo, los tiempos, una vara de desigualdad. *Cepa*, 65
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5942/S055367_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Aragón, J., Cruces, J., Martínez, A. y Rocha, F. (2012). *El tiempo de trabajo y la jornada laboral en España*. Comisiones obreras.
- Arteaga A. y Ramón S. (2009). Liderazgo resonante según género. *Multiciencias*, 9(3), 289-295.
- Azanza, G., Moriano, J. A. y Melero, F. (2013). La teoría de la demanda y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 45-50.
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. DOI: 10.1108/02683940710733115
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1990). Developing transformational leadership. *A Journal of European industrial training*, 14, 21-27.
<http://dx.doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Boada Grau, J., de Diego Vallejo, R., Agulló Tornás, E., Mañas Rodríguez, M. A. (2005). El absentismo laboral como consecuencia de variables organizacionales. *Psicothema*, 17(2), 212-218.
- Bolívar, A. (2000). El liderazgo compartido según Peter Senge. *ICE de la Universidad de Deusto*, 459-471.

- Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177.
<http://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
<http://redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Carrasco González, A. M., de la Corte de la Corte, C. M. y León Rubio, J. M. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*, (1), 1-22.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=3685157>
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3685157&orden=303886&info=link>
- Castro, E., Miquilena, E. y Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12(1), 83-96.
- Chiang Vega, M. M., Elgueta, I. I. y Nova Cabrera, R. A. (2017). Relación entre clima organizacional y engagement, en dos fundaciones sociales, sin fines de lucro, de la Región del Bio Bio. *Ciencia y trabajo*, 19(59), 105-112. DOI: 10.4067/S0718-24492017000200105
- Coronado, M. y Pimentel, A. (1990). Liderazgo conductual y causas externas e internas de rotación de los operadores. *Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez*, 1-12.
<http://www.semec.org.mx/archivos/5-14.pdf>
- Cruz Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2013). Transformational leadership and team performance: Linked by teamwork engagement. *International Journal of Social Psychology*, 28(2), 183-196. DOI: [10.1174/021347413806196762](https://doi.org/10.1174/021347413806196762)
- Cuadra Peralta, A. A. y Veloso Besio, C. B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare*, 18(1), 15-25.
- Danet, A., García Romera, I. y March Cerdá, J. (2016). Liderazgo transformacional en las organizaciones sanitarias. *Revista de Comunicación y Salud*, 6, 83-97.
doi:10.35669/revistadecomunicacionysalud.2016.6(1).83-97

- De Azevedo Sobral, F. J. y De Freitas Gimba, R. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 96-121. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712012000300006>
- De Vicente, A., Magán, I., Berdullas, S. y Elena, J. M. (2010). Salud mental y absentismo laboral: Cuando el trabajo no da la felicidad. *Métodos de información*, 3(14), 28. <http://www.cop.es/infocop/pdf/1661.pdf>
- Delgado Torres, N. A. y Delgado Torres, D. (2003). Lider Y Liderazgo. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88. <https://doi.org/0120-0976>
- Drath, W. H. y Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as Meaning-making in a Community of Practice*. Center for Creative Leadership.
- Garay Madariaga, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 33, 61-72.
- George, W. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Jossey-Bass.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R. y Sánchez Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47. <http://www.cop.es/papeles>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Plaza y Janes Editores S.A.
- González, J., Hernández Saavedra, M. P., Marchena Rivera, T. G. Marqueti Machado, M. L. y Nava Galán, M. G. (2013). Estilos de liderazgo en jefes de Servicio de Enfermería. *Revista de Enfermería Neurológica*, 12(2), 84-94.
- Hernández Hernández, L. y Oramas Viera, A. (2018). Factores psicosociales relacionados con el Work Engagement desde el Modelo De Demanda-Recursos Laborales en trabajadores cubanos. *Revista Cubana De Salud Y Trabajo*, 19(2), 19-23.

- Hernández Mendo, A. y Canto Ortiz, J. M. (2003). Liderazgo en los grupos deportivos. *Psicología del Deporte, I*, 6-28.
<http://psicologia.del.deporte.uma.es/archivos/liderazgo.pdf>
- Herrero Garcí, P., Carbonero Martín, M. Á., Flores Lucas, V. y Martín Antón, L. J. (2019). Inteligencia emocional y liderazgo auténtico en los cargos públicos locales españoles. *International Journal of Developmental and Educational Psychology. Revista INFAD de Psicología.*, 4(1), 21.
<https://doi.org/10.17060/ijodaep.2019.n1.v4.1490>
- Hersey, P. y Blanchard K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hersey, P. y Blanchard K.H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
- Kernis, M. y Goldman, B. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283–357.
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38006-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38006-9)
- Lewin, K., Lippit, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Lozano Correa, J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 60, 147-164.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n60.2007.409>
- Lupano Perugini, M. L. y Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-118. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Martínez Martínez, I. y Salanova Soria, M. (2003). Niveles de burnout y engagement en estudiantes universitarios : relación con el desempeño y desarrollo profesional. *Revista de educación*, 330, 361-384.
- Maxwell, J. C. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted*. Grupo Nelson.

- Mendonza Torres, M. R. y Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2015). *Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores*.
- Molina Brenes, M. A. y Moreno Salas, M. (2013). Síndrome de Burnout y Engagement en profesionales del Sistema Penitenciario Costarricense. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(137), 65-81 <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i137.8419>
- Moreno Jiménez, B., Corso De Zúñiga, S., Sanz Vergel, A. I., Rodríguez Muñoz, A. y Boada Pérez, M. (2010). Burnout and engagement in school teachers from peru. An application of the job demands-resources model. *Ansiedad y Estrés*, 16(2-3), 293-307.
- Moriano, J. A., Molero, F. y Lévy Mangin, J. P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/9043>
- Muñiz Velázquez, J. A. y Álvarez Nobell, A. (2013). Comunicación positiva: la comunicación organizacional al servicio de la felicidad. *Vivat Academia*, 124, 90-109. <https://doi.org/10.15178/va.2013.124.90-109>
- Ocampo Bustos, R. M., Juárez García, A., Arias Galicia, L. F. y Hindrichs, I. (2015). Factores psicosociales asociados a engagement en empleados de un restaurante de Morelos. *Liberabit*, 21(2), 207-219.
- Pacsi Choque, A. Y., Estrada Mejía, W., Pérez Vásquez, A. y Cruz Machaca, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1), 67-72. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/849
- Palomo Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Esic.

- Parra, P. (2010). Relación entre el nivel de Engagement y el rendimiento académico teórico-práctico. *Revista Educación y Salud*, 7(1), 57-63.
<http://www2.udec.cl/ofem/recs/anteriores/vol712010/RECS7110.pdf#page=57>
- Peña Acuña, B., Parra Meroño, M. C. y Beltrán Bueno, M. Á. (2014). Liderazgo resonante. Un análisis a través de grupos de discusión. *Ilu*, 19, 143-151.
https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.44947
- Pérez Juárez, J. y Pedraza Nájar, X. L. (2021). Medición del work engagement y su relación con la comunicación, liderazgo y TIC en una empresa editorial mexicana. *Signos*, 11(1), 37-53. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.02>
- Ramírez Méndez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional . Un desafío permanente. *Universidad y empresa*, 15(25), 5-11.
- Sadowsky, J. y Roche, L. (2014). *Las 7 reglas del storytelling. Inspire a su equipo con liderazgo auténtico*. Ediciones Gránica Argentina.
- Salanova, M., Grau, R. M. y Martínez, I. M. (2005). Demandas laborales y conductas de afrontamiento: El rol modulador de la autoeficacia profesional. *Psicothema*, 17(3), 390-395.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiro, J. M. y Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": ¿una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134.
- Salazar, M. A. (2006). El modelo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *Unirevista*, 1(3), 1-12.
<http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2003). The Utrecht Work Engagement Scale (UWES): Test manual. Utrecht, The Netherlands: Department of Social and Organizational Psychology.
- Schaufeli, W. B. (2013). *What is engagement? Employee engagement in theory and practice*. Routledge.
- Senge, P. (1997). *A través del ojo de la aguja*. Gibson.

- Shartle C. L. (1956). *Executive performance and leadership*. Prentice Hall.
- Silvano Hernández, J. Tobón, S. y Vázquez, J. M. (2015). Estudio del Liderazgo Socioformativo mediante la Cartografía. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 105-128. www.rinace.net/riee/
- Soberanes Rivas, L. T. y de la Fuente Islas, A. H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 5(9), 120-127.
<https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/producto.php?producto=1660>
- Stogdill, R.M (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71,
<https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Tendai Masiya, T., Mlambo, L. y Mungoni, M. (2012). Small-Scale Mining in Zimbabwe: Historical Perspective. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(2), 286-295.
<http://search.proquest.com/openview/6e77cf0f101ce7c257a7b2402700ffd9/1?pq-origsite=gscholar>
- Trógolo, M. A., Pereyra, A. P. y Sponton, C. (2013). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos. *Ciencia y trabajo*, 15(48), 152-157. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000300008>
- Valderrama, B. (2015). Los secretos de la gamificación: 10 motivos para jugar. *Capital humano*, 72-78.
- Valentín, N., Rivera, M. E., Mbawmbaw, J., Nieto, R. y Téllez, R. (2005). Liderazgo transcultural : factor para la competitividad de las organizaciones. *Investigación Universitaria Multidisciplinaria*, 4, 61-71.
http://www.usb.edu.mx/downloads/publicaciones/No6/r06_art08.pdf
- Vera Poseck, B. (2006). Psicología positiva: una nueva manera de entender la psicología. *Papeles del Psicólogo*, 27(1), 3-8.
<https://www.redalyc.org/html/778/77827102/%0Ahttp://www.redalyc.org/html/778/77827102/>

Viveros, J. A. (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*.
Oficina Internacional del Trabajo.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008).
Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure.
Journal of Management, 34(1), 89-126.

Wenger, E. (2001). *Comunidades de Práctica: Aprendizaje, significado e identidad*.
Paidós.

Anexos

Anexo I

Consentimiento informado

¡Bienvenido/a! A continuación se presentan unos cuestionarios que forman parte de una investigación llevada a cabo en la Universidad de Sevilla. Su objetivo es conocer la relación que existe entre las relaciones con los mandos superiores, encargados o jefes, y el bienestar de los trabajadores, su compromiso y sentido de pertenencia. Es por ello, que nos gustaría contar con su colaboración.

Los cuestionarios se contestan en aproximadamente 5-10 minutos. Las respuestas son anónimas y confidenciales. Los datos que se obtengan sólo serán utilizados por las personas responsables de este estudio: María Silva (maria_silva_vital@hotmail.com) y la Dra. Raquel Vázquez-Morejón (vazquezraquel@us.es), quienes asegurarán el cumplimiento de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

Por favor, lea bien las instrucciones que se presentan a continuación. Cada pregunta plantea varias opciones de respuesta. Elige la respuesta que más y mejor se adapte a su propia experiencia en cada tema tratado.

NO EXISTEN RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS. Por favor, conteste a todas las preguntas de la manera más sincera posible.

Cualquier duda o sugerencia no dude en preguntar.

Muchas gracias por su participación, su colaboración será de gran ayuda para el desarrollo de esta investigación.

Anexo II

Cuestionario ALQ

1. Nunca 2. De vez en cuando 3. A veces 4. Bastante 5. Casi siempre

Mi líder...

	1	2	3	4	5
1. Dice exactamente lo que quiere decir.					
2. Admite los errores cuando se cometen.					
3. Anima a cada persona a expresar su opinión.					
4. Muestra creencias que son consistentes con sus acciones.					
5. Te pide que asumas posiciones que estén de acuerdo con los valores que son importantes para ti.					
6. A la hora de tomar decisiones difíciles para él/ella son muy importantes los aspectos éticos.					
7. Solicita puntos de vista contrarios a las opiniones que mantiene.					
8. Analiza los datos relevantes antes de llegar a una decisión.					
9. Escucha cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones.					
10. Busca la opinión de los demás (feedback) para mejorar la relación con ellos.					
11. Tiene una idea bastante exacta de cómo otras personas ven sus capacidades de liderazgo.					
12. Sabe cuándo es el momento de volver a examinar su posición sobre cuestiones importantes.					
13. Muestra a los demás que comprende cómo les afectan las acciones específicas que pone en marcha.					

Anexo III.

Cuestionario UWES-17.

0. Nunca 1. Pocas veces al año 2. Una vez al mes o menos 3. Pocas veces al mes
4. Una vez por semana 5. Pocas veces por semana 6. Todos los días

	0	1	2	3	4	5	6
1. En mi trabajo me siento lleno/a de energía							
2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.							
3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.							
4. Soy fuerte y vigoroso/a en mi trabajo.							
5. Estoy entusiasmado/a con mi trabajo.							
6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.							
7. Mi trabajo me inspira.							
8. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir al trabajo.							
9. Soy feliz cuando estoy absorto/a en mi trabajo.							
10. Estoy orgulloso/a del trabajo que hago.							
11. Estoy inmerso/a en mi trabajo.							
12. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.							
13. Mi trabajo es retador.							
14. Me “dejo llevar” por mi trabajo.							
15. Soy persistente en mi trabajo.							
16. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.							
17. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.							