

Universidad Nacional de La Plata Facultad de Ciencias Económicas Maestría en Dirección de Empresas

TESIS TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER

Tema:

ESTILOS DE LIDERAZGO EN ÁREAS DE TECNOLOGÍA DE
EMPRESAS UBICADAS EN SANTIAGO DE CHILE

AUTOR: BRAVO P. GERMÁN

DIRECTORA DE TESIS: DR. ZELACHI M. CONSTANZA

AGOSTO 2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Páginas
1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Justificación	6
1.2. Planteamiento del Problema	8
1.3. Objetivos	11
1.4 Hipótesis	11
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Definición	13
2.2. Hallazgos de Estudios Previos	14
2.3. Modelos Explicativos	17
2.3.1. Modelo de Rasgos	17
2.3.2. Modelo Conductual	19
2.3.3. Modelo del Nuevo Liderazgo	20
3. MÉTODO.....	25
3.1. Modalidad de Investigación	25
3.2. Tipo de Investigación	25
3.3. Participantes	25
3.4. Definición de Variables	26
3.4.1. Definición Conceptual	26
3.4.2. Definición Operacional	26
3.5. Instrumentos	26
3.5.1. Cuestionario Sociodemográfico	26
3.5.2. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo	26
3.6. Procedimiento	28
3.7. Procesamiento de la información	28
4. RESULTADOS	29

4.1. Estadísticos de Frecuencia	29
4.2. Estadísticos Descriptivos	32
4.2.1. Estilos de Liderazgo	32
4.2.2. Estilos de Liderazgo y Variables Sociodemográficas	36
4.3. Consecuencias Organizacionales	70
5. CONCLUSIONES	75
5.1. Última consideraciones (experiencia del autor)	79
6. REFERENCIAS	81
7. ANEXOS	90

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad se evidencia un continuo y sostenido crecimiento en la tercerización de la mano de obra. Dicha práctica, se caracteriza por la oferta de trabajo de tipo temporal, siendo principalmente aplicada por empresas de gran tamaño (Quiroz, 2014).

Al encontrarnos inmersos en una era marcada por la evolución tecnológica, aquellos perfiles de ocupaciones concernientes a las áreas de tecnología, han ido adquiriendo un mayor protagonismo respecto al uso de la subcontratación u outsourcing (del neologismo en inglés). Cabe destacar que, las principales razones para su acelerada propagación son: trabajos por proyecto acotados, fusiones de empresas, flexibilidad en mano de obra y ahorro de costos en desvinculaciones.

Dentro de las principales desventajas de la contratación a tiempo definido, encontramos a veces la ausencia de determinados derechos laborales y la imposibilidad de proyectarse a futuro (Zelaschi, 2013). Además, pueden ocurrir prácticas discriminativas respecto al estatus entre los trabajadores de planta y los trabajadores externos de una empresa (Silva, 2007 y Quiroz, 2014).

En Chile, las empresas se enfrentan a retos cada día más grandes, devenidos del alto grado de competitividad del mercado, cambios en la coyuntura política y económica, perfiles y competencias del talento humano cada vez más complejas y especializadas. Esto último, adquiere un factor preponderante en la actualidad, ya que, los profesionales que se desenvuelven en proyectos tecnológicos están siendo altamente demandados; por lo tanto, las empresas deben generar estrategias que permitan la retención de estos talentos.

Continuando, los equipos de tecnología tienen una alta presión por materializar las necesidades que demandan las áreas internas (stakeholders) y con fines de mejorar el performance total de la empresa. Esto en la práctica, significa generar iniciativas simultáneas y con plazos establecidos, por eso, hacen uso de trabajadores externos.

Es interesante explorar el contexto en que los líderes del área de TI (tecnologías de la información) y de responsabilidad intermedia, tienen que desenvolverse con colaboradores internos y externos. Junto con ello, deben generar una cohesión grupal que permita cumplir las metas, velar que los seguidores subcontratados adquieran un

compromiso total de inicio a fin en el proyecto y evitar que ocurran malas relaciones, retrasos del proyecto o renunciaciones del personal. Por eso, se considera importante que las jefaturas se ocupen de todos los factores que podrían desencantar a los miembros del equipo, por nombrar algunos: trato desigual, falta de comunicación, irresponsabilidad, falta de empatía, falsas promesas y falta de reconocimiento.

Además, al encontrarnos en la cuarta revolución industrial, las empresas modernas se enfrentan a mercados cada vez más impredecibles; debido a eso, se requieren de personas empoderadas en todos los niveles de responsabilidad y con experiencia en roles de liderazgo para asumir los retos que le presuponen los proyectos tecnológicos. A menudo, los enfoques de liderazgo empleados por las organizaciones son genéricos y desvinculados de lo que las empresas representan ante los clientes y de los resultados que se espera que alcancen los empleados (González, 2015; Gil y Colorado, 2020).

Incluso, el éxito de los proyectos TI depende en gran medida de los esfuerzos, conocimientos, capacidades y cualidades de los líderes o responsables de equipos. Añadiendo que, aquellos jefes que no comunican adecuadamente, no conocen la realidad de la organización, no toman en cuenta las ideas y opiniones de sus equipos de trabajo; terminan confundiendo, desorientando y alterando el óptimo desenvolvimiento de ese conglomerado humano (Galán, 2014 en Galarza, García, Ballesteros, Cuenca y Fernández, 2017).

Por todo lo anterior, el presente trabajo se encuentra estructurado en varios apartados, se comenzará delimitando y justificando la elección del fenómeno del liderazgo en el contexto objetivo, además de exponer las premisas que dirigirán la investigación. Posteriormente, se abordará el marco de referencia, donde se presentarán definiciones, antecedentes y modelos teóricos en relación al liderazgo y sus estilos. Cabe agregar que, la investigación está articulada según la teoría del rango total y desarrollada por los autores Avolio y Bass (1992).

Igualmente, se describirá la metodología, indicando las características de la muestra, instrumentos de medida utilizados, la manera en que se recolectó la información y su procesamiento. Esto, nos conducirá a las últimas fases, respecto al análisis de los datos y las conclusiones según los objetivos trazados.

Finalizando, esta investigación busca indagar y describir los estilos de liderazgo de las jefaturas de áreas de tecnología según los sectores de banca, seguros, cooperativas y retail. Siendo importante su análisis para predecir la relación líder – seguidor más optima, pues, se evidencia un crecimiento sostenido en la subcontratación de personas del rubro TI.

1.1. Justificación

La presente investigación desea aportar conocimientos referentes a las relaciones humanas, que suceden en un contexto laboral determinado, caracterizándose dicha convivencia en una era digital y con brechas generacionales entre las personas. Donde las áreas de tecnología, transformación digital e innovación adquieren un rol preponderante en la formulación de la propuesta de valor y el éxito de las empresas, a través de factores: financieros, económicos, productivos y competitivos.

Muchas organizaciones son inscritas por el colectivo social como lugares complejos que desencantan a las personas, quienes en muchas ocasiones trabajan por inercia, solo para satisfacer sus necesidades básicas sin disfrutar de las actividades o tareas que realizan. Por lo mismo, el estudio del liderazgo nos aproximaría a explorar y conocer los verdaderos efectos que tiene en los colaboradores o seguidores, contar con líderes denominados inefectivos o negativos (Gómez y Calderón, 2017; Salanova, 2009).

Prosiguiendo, se menciona el supuesto asociado, de que muchos trabajadores se encuentran insatisfechos con sus jefaturas, lo cual puede ser un aspecto interesante a identificar en las áreas de tecnología de grandes empresas, dado el volumen de trabajo, el alto número de integrantes por equipos y la elevada rotación de profesionales. Lo cual puede conllevar al descuido del talento humano al no promover el bienestar y felicidad organizacional (Salanova, 2008).

Resulta imprescindible generar un equilibrio entre las exigencias de la organización y las necesidades del capital humano y así favorecer una salud mental que posibilite la continuidad y la motivación de los trabajadores en las empresas. De hecho, en este último punto, el liderazgo adquiere un rol importante y desafiante en referencia al bienestar laboral de los trabajadores; ya que los líderes con sus conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes son los llamados a escuchar, armonizar y potenciar positivamente

a las personas que conducen (Aldape, Pedrozo, Castillo y Moguel, 2011; Castañeda, Betancourt, Salazar y Mora, 2015).

Cabe agregar, que los líderes que implantan en sus equipos de trabajo una cultura de bienestar, incrementan en los colaboradores el rendimiento, productividad, fidelidad, compromiso y creatividad. Aparte, el desarrollar prácticas saludables permite que los equipos de trabajo logren terminar las iniciativas en los tiempos acordados o afrontar las crisis con mayores tasas de éxito (Salanova, 2008; Vélez, 2015).

En esta investigación, el foco estuvo centrado en las características que subyacen en los líderes respecto a la relación que establecen con el equipo de trabajo, estando este último conformado por perfiles TI. Al mismo tiempo, se buscó identificar el liderazgo ejercido por las jefaturas, supervisores o líderes de mandos medios del área de TI; en consecuencia, esta iniciativa permitió explorar el impacto de asumir ciertos estilos de liderazgo y las consecuencias en las percepciones y comportamientos de los trabajadores.

A partir de lo comentado, la investigación es pertinente al campo de dirección de empresas y gestión de recursos humanos, dado que, fija su interés en aquellas dinámicas organizacionales que ocurren en equipos de trabajo y que corresponden a las áreas de tecnologías de la información de diferentes empresas. Destacando que, la tecnología se ha convertido en una pieza fundamental para el desarrollo de las organizaciones y dada la escasez de estudios científicos en esta materia, se hace relevante investigar fenómenos organizacionales correspondientes al ámbito TI.

Por otra parte, los profesionales que lideran proyectos tecnológicos, podrían evidenciar dificultades para cumplir con las expectativas de sus seguidores, ya que, existe el mito sobre que los perfiles informáticos poseen dificultades para desarrollar ciertas habilidades de comunicación, negociación y resolución.

Finalmente, estudiar el fenómeno del liderazgo, contribuirá a que las organizaciones coloquen mayor atención a las personas que eligen para ocupar cargos de responsabilidad intermedia, o sea, líderes de tecnología. Puesto que, éstos tienen el rol de traducir los objetivos estratégicos de la gerencia de tecnología hacia las capas inferiores u operativas, tales como: desarrolladores, consultores TI, analistas QA/TI y soporte técnico.

1.2. Planteamiento del Problema

Las organizaciones se conciben como sistemas complejos, espacios en que suceden no solo cambios internos, sino que también deben abordar un contexto externo incierto. Por lo tanto, se hace relevante que las empresas se transformen en lo que se nombra como organizaciones competitivas y saludables (Wilson, 2004 en Ramos 2015). Es decir, que logren promover un estado completo de bienestar físico, mental y social en sus trabajadores, y en definitiva mejorar el desempeño de éstos.

Para lograr lo antes mencionado, es necesario que las organizaciones desde su interior, desarrollen y fomenten prácticas de recursos humanos denominadas de alto rendimiento, alto compromiso o alta implicancia para contribuir en la satisfacción y felicidad laboral de sus colaboradores (Moriones, Merino y Cerio 2002 en Pons y Ramos, 2012).

Al existir una marcada variabilidad en el mundo de los negocios, se hace fundamental colocar mayor énfasis en los aspectos internos que hacen funcionar a una organización, donde se destaca el quehacer del capital humano, el cual es ubicado como un recurso secundario en un gran número de empresas, no siendo prioritario ni mucho menos reconocida su labor para muchos directivos. Sin embargo, en la actualidad no se compete solo con productos, sino con una efectiva dirección y administración de recursos humanos (Goleman, 1999 en Araujo y Leal, 2007). Debido a eso, no se puede desconocer que son las personas quienes conforman las organizaciones y son ellas las que permiten alcanzar los objetivos asociados al desarrollo y mantenimiento de la competitividad del mercado en que participan las empresas (Portalanza, 2013).

Se reconoce la importancia que adquiere el capital humano para la consecución de los propósitos fijados por las empresas, presentándose, por tanto, el liderazgo como un elemento esencial para conducir a las personas hacia el logro de la misión y las metas futuras de la organización (Chiavenato, 1994; Vroom y Jago, 2007 en Portalanza, 2013). Asimismo, el crecimiento tanto en la competitividad como en la complejidad de las empresas, ha generado de forma directa, la necesidad de poseer un liderazgo positivo en las organizaciones, para poder elevar cada vez más los retos a los cuales se han de enfrentar los líderes y seguidores (Kotter, 1990 en Berenguer, Cerver, de la Torre y Torcal, 2004).

Las empresas albergan a personas de diferentes religiones, características sociales, tendencias políticas y personalidades; lo cual genera diversos perfiles o estilos de líderes. Por un lado, se encuentran aquellos líderes carismáticos, cercanos, atentos y preocupados por el bienestar de las personas que se encuentran bajo su mando. Añadiendo que, un líder efectivo se caracteriza por los siguientes atributos: capacidad de correr riesgos, flexibilidad, confianza en sí mismo, habilidades interpersonales, contacto con los demás, competencia para ejecutar tareas, inteligencia, firmeza para tomar decisiones, comprensión de sus seguidores, capacidad de motivar de forma intrínseca, crean sentido de autoeficacia, buena capacidad de comunicación y coraje (Gómez, 2006; García; Romerosa y Lloréns, 2007).

Por su parte, existen líderes denominados destructivos, éstos se muestran fuertes, autoritarios y exigentes, ajenos al bienestar de sus subordinados (Schaubroeck, Walumbwa, Ganster y Kepes, 2007; Schoel, Mueller y Stahlberg, 2011 en Vera, 2017). Por lo mismo, reconocer los atributos que configuran un liderazgo destructivo, ayudará a identificar y diferenciar con mayor precisión las prácticas, que pueden afectar potencialmente la salud psicológica y social de los trabajadores; que termina, no solo con disminuir el propio bienestar de los colaboradores, sino que también el crecimiento y progreso de las organizaciones (Vera, 2017).

El desarrollo de prácticas poco saludables, tiene su origen en el liderazgo, por ende, la movilización de los líderes puede conducir a las organizaciones a la evolución, al deterioro o la muerte (Contreras y Castro, 2013 y Ramos, 2015). Por consiguiente, resulta pertinente colocar énfasis en las conductas o atributos de los individuos que se les concede la oportunidad de liderar grupos y equipos humanos.

Igualmente, un liderazgo nombrado como disfuncional, destructivo o ineficiente para que se desarrolle plenamente dentro de una organización deben estar presentes tres factores: el líder destructivo, los seguidores y el ambiente (Vera, 2017). En relación con el capital humano, un líder destructivo va a generar inconformidad, desconfianza, ineficiencia y falta de compromiso (Flores y Madero, 2012; Erickson, Shaw, Murray y Branch, 2015 en Vera, 2017). Esto último, adquiere relevancia desde la perspectiva de los colaboradores, puesto que, del trabajo ellos obtienen compensaciones económicas, sociales y psicológicas fundamentales para su bienestar y desarrollo (Castañeda, Betancourt, Salazar y Mora, 2017; Flores y Madero, 2012). En consecuencia, situarse desde una mirada con énfasis al

buen liderazgo, permitirá generar satisfacción en la vida del personal, un bajo nivel de estrés y una mejor adherencia hacia la organización (Aguirre, Vauro y Labarthe, 2015 en Castañeda, Betancourt, Salazar y Mora, 2017).

Es debido a ello, que mantener un líder destructivo en una organización, no solo repercute negativamente en la productividad de la empresa, sino que, también genera costos en el corto, mediano y largo plazo (Vera, 2017). En otros términos, las prácticas tóxicas en las organizaciones afectan de forma negativa a la competitividad en los mercados, la productividad y la salud de los empleados (Grandío, 2012 en Ramos, 2015).

La investigación se enfoca en aquellas personas que se desempeñan en las áreas de tecnología y que son conducidas por jefaturas, supervisores o líderes con grados de responsabilidad intermedia. Añadiendo que, se consideraron como seguidores, a todos aquellos que trabajan subcontractados en empresas de distintos rubros; tales como: banca, seguro, cooperativas, retail, entre otras.

También, se plantea explorar y medir las percepciones que tiene el capital humano sobre el liderazgo ejercido por sus jefaturas. Agregando que, el entorno demanda a las organizaciones una alta capacidad de adaptación y respuesta, para sostenerse en el mercado y por eso, el liderazgo es uno de los factores clave, con que las empresas puedan sobrevivir y afrontar la inestabilidad del entorno (Vera, 2017). Por lo tanto, considerando lo expuesto, es válido plantearse la siguiente interrogante para el abordaje de la investigación.

¿Cuáles son los estilos de liderazgo en jefaturas de mandos medios, según los colaboradores del área de tecnología en empresas de la región Metropolitana de Santiago de Chile?

1.3. Objetivos

Objetivo general

- Explorar y analizar los estilos de liderazgos más predominantes en las jefaturas de mandos medios del área de tecnología en empresas de la región Metropolitana de Santiago de Chile.

Objetivos específicos

- Explorar la existencia del liderazgo transformacional en las jefaturas de mandos medios del área de tecnología en empresas de la región Metropolitana de Santiago de Chile.
- Explorar la existencia del liderazgo transaccional en las jefaturas de mandos medios del área de tecnología en empresas de la región Metropolitana de Santiago de Chile.
- Explorar la existencia del liderazgo correctivo/evitativo en las jefaturas de mandos medios del área de tecnología en empresas de la región Metropolitana de Santiago de Chile.
- Analizar el estilo de liderazgo más predominante, considerando las variables sociodemográficas en las jefaturas de mandos medios del área de tecnología en empresas de la región Metropolitana de Santiago de Chile.

1.4. Hipótesis

- Los estilos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional van a ser más usados por las jefaturas de mandos medios del área de tecnología en empresas de la región Metropolitana de Santiago de Chile. Siendo un aspecto central para las áreas de recursos humanos y su gestión en la conformación, desarrollo y retención de buenos líderes. Agregando, la importancia de generar prácticas de relacionamiento menos vertical y más formativas en los equipos de trabajo.
- El estilo de liderazgo correctivo/evitativo, va a ser menos predominante en las jefaturas de mandos medios del área de tecnología en empresas de la región Metropolitana de Santiago de Chile.

2. MARCO TEÓRICO

En los últimos años, las investigaciones sobre temáticas de recursos humanos, han generado nuevos saberes para mejorar las prácticas humanas que se sitúan en los segmentos estratégico, táctico u operativo, y que dan forma a una empresa; siendo clave el rol del liderazgo en la interacción entre la organización y sus miembros. En este caso, se coloca énfasis a la evaluación que hacen los colaboradores subcontratados en referencia a los estilos de liderazgo adoptados por sus jefaturas directas. Aparte, los resultados positivos en temas de desempeño, satisfacción y bienestar de los seguidores, dependen de los estilos de liderazgos utilizados.

Al ser clave el tipo de interacción que promueven las jefaturas con sus colaboradores, adquiere relevancia, que los líderes demuestren conductas apropiadas en el manejo de sus trabajadores. Es decir, un líder positivo incrementará la eficacia, competitividad, productividad, proactividad y salud mental en sus colaboradores (Velázquez, 2005; Hodson, 1997 y Wilson, 2004 en Acosta y Llorens, 2014; Cheng-Kang y Chuan-Yin, 2011 en Vera, 2017).

Por lo anterior, comencemos por conceptualizar al liderazgo como aquel proceso de influencia, de una persona (líder) hacia otras (seguidores) y que, es estable en el tiempo. Incluso, los líderes pueden identificarse por sus capacidades para influenciar según los rasgos de personalidad, las conductas, la manera en la que otros perciben al líder, la atribución que hacen de él en razón de sus cualidades y la injerencia del contexto en el mismo proceso (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004 en García, Salas y Gaviria, 2017; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001).

Los estudios de las últimas décadas, han permitido estructurar los estilos de liderazgo según teorías o perspectivas. La primera teoría, denominada de los rasgos, se centra en la efectividad del líder según sus características propias y que lo distinguen de ser o no ser un líder. Existe una segunda perspectiva, la cual se orienta al comportamiento del líder, o sea, se reconocen aquellas cosas que hacen o no hacen los líderes, en relación con aquello que los hace efectivos.

Una tercera perspectiva, denominada situacional, plantea que la situación y el contexto también determinan la efectividad del líder. La cuarta teoría, llamada emergente, propone un enfoque que integra algunas características de las perspectivas mencionadas anteriormente; destacando los estilos de liderazgo transformacional y transaccional como los representantes de esta teoría (García, Salas y Gaviria, 2017).

2.1. Definición

Se halla una amplia variedad de definiciones en referencia al liderazgo como constructo, por lo cual, se tuvo en consideración aquellas concepciones que hacían referencia a las actitudes del líder y su influencia en los seguidores. Por ejemplo, la RAE (2016), menciona que el liderazgo es el estado de un líder, quien se encuentra constantemente encaminado a las actividades de jefatura y liderar.

Algunos autores, puntualizan el liderazgo, como la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos definidos (Rada, 2002 en García y Racero, 2016). También, hace referencia al proceso de mover un grupo en alguna dirección, a través de medios no coercitivos (Kotter, 1990 en Gómez 2006). Siendo atingente para las necesidades de esta investigación, puesto que, habitualmente los equipos de trabajo en áreas de tecnología deben ser altamente eficientes para alcanzar los cánones de la propuesta de valor que caracterizan a las iniciativas de transformación digital.

Por otra parte, (Goleman, 1998 en Vera 2017), apunta al liderazgo, como el conjunto de habilidades que posee una persona y que le permiten influir en la forma de ser o actuar de un grupo o individuos, no se trata de controlar, sino de persuadir para colaborar en la construcción de un objetivo común. Es decir, el líder sabe conducir a los demás hacia un fin que termina siendo percibido como compartido, logrando el compromiso del grupo y de la organización (Llorens, 2009). Lo cual, nos muestra la importancia en que los colaboradores perciban a los supervisores o jefes como aquellos que se ocupan de las necesidades de ellos, sin importar si un recurso es de planta o externo.

Continuando, el liderazgo ha sido referenciado como un proceso mediante el cual, sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia

permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable (Aguado, 2006 en Soria, 2015).

Otros teóricos, definen el liderazgo como un proceso de desarrollar ideas y una visión de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir a terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros (Hellriegel y Slocum, 2009 en Chávez, Cigueñas y Mertensen, 2016).

Las personas que trabajan por tiempos preestablecidos, en ocasiones no adquieren un compromiso estable hacia las empresas en que prestan sus servicios. Por ende, se necesita contar con líderes transformacionales, los cuales, inspiren confianza, respeto y admiración por parte de sus seguidores, promoviendo la resolución de problemas al vincularse con cada colaborador o subordinado de forma individual (Ballester-Miquel, 2017 en Arévalo, Padilla, Pini y Cevallos, 2019).

Para terminar, mencionamos al liderazgo transformacional, en que el líder obtiene apoyo inspirando a sus seguidores a identificar una visión que permita ir más allá de los intereses inmediatos propios de los seguidores. Mientras que un líder transaccional, busca la cooperación de los seguidores planteando un intercambio para luego proceder a evaluar la relación de intercambio planteada (Arévalo, Padilla, Pini y Cevallos, 2019).

2.2. Hallazgos de estudios previos

El fenómeno del liderazgo, ha sido altamente estudiado, por lo cual encontramos una infinidad de bibliografía (Castro y Lupano, 2007; Ordoñez, Botello y Moreno, 2017). No obstante, se evidencian, escasas iniciativas respecto al liderazgo en áreas de tecnologías de empresas del tipo financiera, bancaria, retail, seguro, telecomunicaciones y tecnología.

Es de interés explorar la dinámica que sucede entre los líderes TI y los colaboradores, dado que, los niveles de satisfacción, desempeño, compromiso, responsabilidad, bienestar y salud de los seguidores, dependen del estilo de liderazgo ejercido. Además, existe evidencia sobre aquellas características y comportamientos del líder, que son positivamente más identificadas por los seguidores. Es el caso de un estudio realizado por

distintos autores (Shamir, House y Arthur, 1993 en Prometeo, 2012), los cuales concluyeron que los líderes carismáticos despiertan respuestas afectivas positivas en sus colaboradores mediante la comunicación de una visión positiva y optimista del equipo. Asimismo, en otra investigación, se encontró que el liderazgo es importante para la eficacia en la gestión del equipo, mostrando el liderazgo carismático y participativo una correlación positiva con la satisfacción laboral, compromiso organizacional y eficacia grupal (Stoker, Looise, Fisscher y Jong, 2001 en Pons y Ramos, 2012).

Siguiendo lo anterior, existe bibliografía que menciona a los líderes efectivos como aquellos que demuestran niveles más altos de motivación directiva y una mezcla adecuada de habilidades técnicas, cognoscitivas e interpersonales en su puesto (Wexley, 1990 en Gómez 2006). Añadiendo, que los líderes sirven para emocionar, para liderar equipos, para negociar, para motivar, para manejar el tiempo, para resolver conflictos y para liderar la incertidumbre (Ruíz, 2008 en Vera, 2017). Lo señalado se articula con el trabajo bajo presión que suele darse en los equipos TI, dado que deben lograr ciertos resultados en tiempo y costo predefinidos. Por ende, los jefes de equipo, deben propiciar el logro de los objetivos sin desgastar a sus colaboradores.

Por su parte, (Colquitt, Noe y Jackson, 2002; Phillips, Douthitt y Hyland, 2001 en Portalanza, 2013), afirman que los trabajadores que se sienten más satisfechos con su líder, tienen menos absentismo y presentan un mejor desempeño cuando consideran que reciben un trato justo. Inclusive, contar con el apoyo del superior inmediato puede facilitar la creatividad, mientras que una supervisión más crítica y con mayor énfasis en el control puede tender a inhibirla (Amabile y Gryskiewicz, 1989; West y Farr, 1989 en Pons y Ramos, 2012). Aparte, cuanto menor sea la distancia entre los atributos percibidos y aquellos deseados por parte de los colaboradores, la relación con el superior será mejor (Aguilar, Aranguren, Brenlla, Uchoa, Castro, Caycho, Knapp, Moscoso, Nader, Nóbrega, Pollitt, Traverso y Oliveira, 2010).

Un estudio realizado por (Foong, 2001 en Tejada y Arias, 2005), observó una correlación positiva y significativa entre las conductas del líder (desafío, visión compartida, habilitación de otros, modelado y motivación) y los resultados organizacionales (satisfacción con el trabajo, productividad y compromiso hacia la organización). No obstante, en un liderazgo negativo sobresale el narcisismo de la persona y el abuso de poder (Rosenthal y Pittinsky,

2006 en Vera, 2017), esto es, en el liderazgo nocivo, el líder muestra comportamientos que afectan directamente al colaborador, influyendo en su desempeño y generando así consecuencias negativas en la empresa (Padilla, Hogan y Kaiser, 2007 en Almeida, 2013). Esto último, podría conducir al efecto rotativo de trabajadores que caracteriza a la subcontratación.

Por otro lado, las iniciativas tecnológicas necesitan contar con profesionales TI, que, sin importar su género, logren establecer equipos de alto rendimiento. No obstante, Powell y Eddleston, (2011) mencionan que los hombres y mujeres gestionan los negocios de distinta manera, por lo tanto, el liderazgo es uno de los tantos elementos en el que difieren. Es decir, las mujeres suelen ejercer un liderazgo con características transformacionales, mientras que los hombres lo hacen con particularidades transaccionales. Esto porque se ha descubierto que las mujeres protegen y defienden más al grupo, tienen mayor capacidad para resolver conflictos, son más cálidas y delegan más que los hombres. (Berenguer, Cerver, Torre y Torcal, 2004). Sin embargo, una investigación realizada en Ecuador durante el año 2017 y con foco en una cooperativa de ahorro y crédito, se concluyó que los gerentes (sexo masculino) arrojaron un mayor puntaje en los ítems correspondientes al liderazgo transformacional y transaccional, mientras que las gerentes (sexo femenino) obtuvieron mayor participación en liderazgo *laissez faire* (Galarza, García, Ballesteros, Cuenca y Fernández, 2017).

Prosiguiendo, en Colombia se realizó un estudio enfocado a pymes por García, Salas y Gaviria, (2017). Dicha iniciativa, encontró que los líderes transformacionales logran que los seguidores estén conscientes de las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización. Por lo tanto, este tipo de liderazgo motiva a los seguidores a hacer más de lo que se esperaba que hicieran. También, la investigación arrojó, que el estilo predominante fue el liderazgo transformacional, tanto en hombres como en mujeres; es decir, hombres y mujeres pueden dirigir de manera similar.

Otras investigaciones (Bass, 1996; Johannesen-Schmidt, 2001 y Eagly, 2003) han evidenciado que las características más representativas de las mujeres son consideración individualizada y recompensa contingente. Asimismo, les atribuyen a éstas, un liderazgo transformacional y a los hombres uno transaccional (Mendoza, Ortiz y Parker, 2006).

Finalmente, una investigación llevada a cabo por Velázquez, (2005), determinó que el liderazgo estimula la productividad y convierte a la organización en una unidad productiva (socialmente hablando) y estable (económicamente hablando), al ofrecer a los empleados la posibilidad del desarrollo profesional. Agregando, que el liderazgo fomenta la creatividad y la innovación de las personas, lo que se convierte en una fuerza potencial para la organización, ya que se desarrolla una ventaja competitiva que pone a las organizaciones a la vanguardia del mercado.

2.3. Modelos explicativos

La mayoría de las perspectivas teóricas sobre el liderazgo, se han concentrado en la persona del líder, sus características, competencias y en cómo éste debe hacer para influir y movilizar a quienes dependen de él. Por lo mismo, en las siguientes líneas, se presentarán y desarrollarán distintos modelos que engloban el fenómeno del liderazgo.

2.3.1. Modelo de Rasgos

Esta orientación, pretende encontrar rasgos universales o innatos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales, que los líderes tienen en común. Por lo tanto, deben existir características específicas afines a todos los líderes. Agregando, que el líder será descrito por sus actitudes en referencia al equipo que dirige.

A continuación, se presentan dos teorías en relación al enfoque del modelo de rasgos.

- **Teoría de los Rasgos:** Plantea que la conducta se determina sobre rasgos generalizados, es decir, cualidades básicas de la persona, que se expresan por sí mismas en muchos contextos. Asimismo, existen rasgos cardinales (son muy generales y tienen influencia en todos los actos de una persona), rasgos centrales (son más comunes en la persona y más observable en su comportamiento, aunque no siempre sean tan evidentes) y rasgos secundarios (atributos que no constituyen una parte fundamental de la personalidad, pero están presentes en ciertos momentos).
- **Teoría de los Cinco Grandes:** Plantea un sistema clasificatorio de los cinco rasgos principales de personalidad que podría tener una persona, diferenciándolos de otros:
 - Extraversión: Sociabilidad, gusto por la compañía de otros, tendencia a evitar la soledad.

- Receptividad: Apertura a experiencias nuevas, apertura mental, curiosidad, gusto por la variedad y el cambio.
- Meticulosidad: Planificación, orientación al logro, orden y responsabilidad.
- Afabilidad: Considerado, solitario, altruista y amable.
- Autocontrol emocional: Estabilidad emocional, madurez, control de impulsos emocionales.

Lo anterior se complementa, con lo descrito por los autores Velázquez, (2011) en Velázquez y Salgado (2015). Quienes mencionan que los buenos líderes deben desarrollar los siguientes rasgos:

- Entusiasmo y calidez: El empleado necesita una gran dosis de afecto que lo contagie e invite a realizar las tareas que le encomiendan, así mismo que su líder sea dinámico y con energía.
- Dominio de la tarea: Los líderes deben proyectar un gran dominio de las tareas y funciones que realizan, toda vez, que sus seguidores están atentos a sus decisiones e instrucciones.
- Unión del grupo e interés por el individuo: En todo momento debe cuidar que el grupo se mantenga unido y los individuos se sientan satisfechos con las tareas encomendadas.
- Rigidez, pero con justicia: El líder debe adoptar una posición de no comprometerse con nadie y anteponer los intereses institucionales a los personales.
- Humildad: Es la cualidad del líder que no le deja perder el equilibrio entre mando y ejecución, reconociendo en todo momento las aportaciones de sus colaboradores.
- Solidaridad y empatía: Es una práctica que al líder le permite descubrir los deseos, necesidades y requerimientos de sus seguidores, para definir cuál es la mejor posición dentro del equipo.

- **Serenidad:** Un líder en todo momento debe ser racional y estudiar con calma todas las posibles soluciones al problema.

2.3.2 Modelo Conductual

Este modelo coloca énfasis a la conducta del líder y su efecto en el desempeño del grupo de trabajo, enfocándose más en lo que los líderes hacen para dirigir y los efectos que logran en los equipos de trabajo. Es decir, los líderes serán denominados como efectivos, buenos líderes, malos líderes o tóxicos, según las conductas que predominan en su actuar ante el capital humano.

- **Teoría de la Trayectoria y la Meta:** Hace referencia a que la función del líder consiste en especificar las tareas que deben realizar los subordinados, eliminar cualquier estorbo que pueda obstaculizar la consecución de la meta y ampliar las oportunidades de que los subordinados alcancen satisfacciones personales. Por lo tanto, la conducta del líder estará en función de los individuos y de la tarea (Gómez, 2006).
- **Teoría X – Y:** Esta se basa en las atribuciones de los líderes respecto a los trabajadores. La primera, la teoría (X), demarcaría un estilo altamente reglado, controlado, inflexible y rígido, caracterizado por el ejercicio de un poder coercitivo, pues de base hay una marcada desconfianza en los demás, en sus capacidades, actitudes y comportamiento en general. En cambio, la teoría (Y), predomina un estilo de liderazgo flexible y participativo, confiando en las capacidades, competencias y compromiso de los trabajadores (McGregor, 1994 en Contreras y Castro, 2013). Añadiendo, que en el primer caso (X), restringe la diversidad y no existen los objetivos personales, sólo los fines empresariales. Por el contrario, en el caso de (Y) se fomenta y potencia la diversidad, aportando no solo a la evolución de la organización como sistema, sino al bienestar y a la calidad de vida de las personas que la conforman (Almeida, 2013).
- **Teoría de la Rejilla Gerencial:** Esta consiste en la combinación de los posibles estilos de dirección en una cuadrícula de (9) por (9), siendo un estilo de dirección óptimo aquel que coloca un alto interés tanto en producción como en las personas, situándose entre las rejillas (9, 9). Es decir, el líder se caracteriza por un alto interés en alcanzar los objetivos, fijar plazos, establecer procedimientos, mantener un alto interés por una comunicación bidireccional con los subordinados, un ambiente de confianza y atención

a las necesidades socioemocionales de los mismos. A continuación, se presentan los posibles tipos de dirección (Blake y Mouton, 1964 en García y Racero 2016 y Drughier, 2008 en Almeida 2013).

- (1,1) Abdicativo: El dirigente tiene bajo interés por la producción y por las personas; hace el mínimo esfuerzo.
- (1,9) Club campestre: Coloca énfasis en las personas para evitar conflictos, produciendo relaciones satisfactorias; no da importancia a la producción.
- (5,5) Término medio: Existe un buen desarrollo de los dos objetivos, pero no sobresaliente.
- (9,1) Producir o perecer: Interés sólo por los resultados y no por las personas.
- (9,9) Deliberado: Las personas trabajan por obtener un buen resultado, pues hay preocupación por el desarrollo de las dos variables; existen relaciones de confianza y respeto.

2.3.3. Modelo del Nuevo Liderazgo

El siguiente modelo postula una integración de varios aspectos revisados en las teorías precedentes. Es por eso, que el presente estudio se apoyará principalmente en la teoría del liderazgo de rango total, la cual fue desarrollada por Bernard Bass, doctor en psicología industrial y docente -investigador de la Binghamton University. Asimismo, la teoría de Bass tiene su origen en los conceptos que James MacGregor Burns planteó en 1978, donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional (Bass, 1999 en Torres y Ortiz, 2006).

MacGregor ve el liderazgo transaccional como un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde éstos reciben un valor a cambio de su trabajo. Por el contrario, 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. Sin embargo, Bass señala que un líder podría exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo.

- **Teoría Liderazgo de Rango Total:** Se basa en las relaciones personales, producto de la interacción entre líderes y seguidores, influenciada por factores de tipo organizacional, estructural, de personalidad, de orientación a la tarea y resultados e incluso de habilidades y características de sus subordinados. Además, estas variables conducen al jefe o supervisor a adoptar un determinado estilo de liderazgo, de tal forma, que dependiendo del contexto en el cual se desempeñe resultará más beneficioso acoger entre uno de estos estilos, los cuales están íntimamente relacionados con los logros y metas a alcanzar en la organización y el cambio que se busca generar a través de su influencia a la principal fuerza laboral que son los trabajadores.

El punto esencial del modelo de liderazgo de rango total, radica en la capacidad del líder para aplicar apropiadamente cada uno de los estilos dependiendo de las circunstancias en las que se encuentre. Agregando que, este modelo se encuentra compuesto por tres variables de primer orden y que son el Liderazgo Transformacional, el Liderazgo Transaccional y el Liderazgo Pasivo/Evitador, las cuales reúnen variables de segundo orden y se estiman tres efectos organizacionales (Bruce & Bass, 2004). A continuación, se presentan las definiciones de cada variable:

- **Liderazgo Transformacional (LTF):** Es aquel que 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. Este se subdivide en:
- **Carisma/Inspiracional (C/I):** El líder les entrega a sus subordinados un sentido de propósito claro que es energizante para ellos, una visión de futuro articulada, y un modelo de rol para la conducta ética, con los cuales identificarse.
- **Influencia Idealizada Atribuida (IIA):** El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.
- **Influencia Idealizada Conductual (IIC):** El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros, por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores y es consistente entre lo que dice y hace.

- **Motivación Inspiracional (MI):** Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. Él crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses.
- **Estimulación Intelectual (EI):** Es el impulso del líder sobre sus seguidores a ser más creativos e innovadores, desafiando sus propias creencias por el bien común y por la organización en la que trabaja.
- **Liderazgo Transaccional (LTR):** Es aquél que se centra en el intercambio o transacción, he aquí de donde proviene su nombre. En este estilo de liderazgo, el trabajador entiende que sus necesidades pueden ser cubiertas, si su desempeño se adecua al contrato con el líder (Bass y Avolio, 1994).
- **Consideración Individualizada (CI):** El líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada subordinado y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de éstos.
- **Recompensa contingente (RC):** Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados.
- **Liderazgo Correctivo/Evitador (LC/E):** El líder monitorea la presencia de fallas en el desempeño para tomar acción correctiva, pudiendo también intervenir sólo cuando los problemas llegan a ser graves o no actuar, evitando tomar decisiones.
- **Dirección por excepción activa (DPE-A):** El líder pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado.
- **Dirección por excepción pasiva (DPE-P):** El líder tiende hacia el laissez faire pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales.

- **Liderazgo Pasivo/Evitador (LC/E):** El líder realiza una acción correctiva sólo después de que los problemas llegan a ser graves o no la realiza, evitando tomar decisiones.
- **Liderazgo Laissez-Faire (LF):** Este tipo de líder muestra una indiferencia pasiva sobre la tarea y los subordinados (por ejemplo, ignorando los problemas, ignorando las necesidades de los subordinados). Se describe mejor como una ausencia de liderazgo efectivo, más que como un ejemplo de liderazgo transaccional (Yukl, 2008 en Soria, 2015).

En seguida, se definen los efectos organizacionales, los cuales son de suma importancia para determinar una dirección efectiva en los líderes.

- **Esfuerzo Extra (EE):** El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.
- **Efectividad (E):** El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible.
- **Satisfacción (S):** El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.

Cabe puntualizar que, el líder transformacional es el único capaz de operar a todos los niveles y desplegar todas las conductas de liderazgo, pues su nivel de desarrollo le permite entender la perspectiva de todos los estilos de liderazgo. Aparte, los líderes transformacionales se distinguen de otros estilos, porque en lugar de brindar directrices rígidas, el líder transformacional trata de explotar y desarrollar todo el potencial de sus seguidores (Bass, 2008 en Arévalo, Padilla, Pini y Cevallos, 2019).

Finalmente, podemos considerar los siguientes puntos claves que los líderes deben promover con sus colaboradores (Adair, 1991 en Velázquez y Salgado 2015).

- Los líderes se identifican con sus grupos y organizaciones, pero no a expensas de su compromiso con la tarea común.
- El cuidado por el individuo debe ser esencialmente práctico; eso significa tomar en serio sus necesidades o intereses.

- Las divisiones de clase y los símbolos de prestigio no tienen nada que hacer con el verdadero liderazgo. Los líderes son más necesarios cuando personas libres e iguales se unen para alcanzar grandes resultados.
- Parte del liderazgo estratégico es crear una conciencia de trabajo en equipo en el que la línea de mando y los funcionarios especializados, los empleados y operarios, se sientan todos igualmente valorados por uno y mutuamente entre ellos.
- El liderazgo es una forma de servicio. Para conducir, el líder debe estar dispuesto a responder a las necesidades de los individuos que constituyen el equipo.
- La atención es lo más importante en las relaciones humanas; la atención y la confianza.

3. MÉTODO

3.1. Modalidad de la investigación

El enfoque metodológico utilizado en esta investigación es cuantitativo, puesto que, este se basa en los principios de objetividad, evidencia empírica y cuantificación, tanto para la obtención de datos como el procesamiento de los mismos. (Rodríguez y Valldeoriola, 2007).

A partir de lo mencionado, se midieron numéricamente los siguientes estilos: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo correctivo/evitativo. Para luego, explorar y analizar el comportamiento, según las siguientes variables demográficas: género, edad, rubro, cargo y antigüedad en la empresa.

3.2. Tipo de investigación

El propósito de la investigación se constituyó desde una finalidad aplicada, la cual reconoce el uso de modelos teóricos existentes para indagar, describir y analizar un determinado problema. Asimismo, el alcance temporal fue de tipo transversal, dado que se generaron nuevos conocimientos en un momento y tiempo determinado.

El estudio correspondió a una profundidad exploratoria y descriptiva, ya que, no solo se midieron los niveles que presentan las variables de forma independiente, sino que también se buscó explorar, comprender e interpretar el comportamiento de las variables a través de leyes científicas o de teorías que dieron cuenta de la realidad indagada.

3.3. Participantes

La muestra de la presente investigación, estuvo conformada por 83 personas que son parte de equipos de trabajo en áreas de tecnología y que son liderados por jefaturas, supervisores o líderes con responsabilidad media. Agregando que, los participantes fueron trabajadores que se desempeñan como subordinados y no tienen personas a su cargo.

Siguiendo, los participantes trabajan subcontractados en empresas financieras, bancarias, cooperativas, retail, salud, telecomunicaciones y tecnología. Además, se

desempeñan en los siguientes cargos: analistas TI, analistas QA, desarrolladores, consultores TI y soporte técnico.

El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico y no aleatorio, debido a la facilidad de tiempo y selección que proporciona. Es decir, el número total de la muestra dependió de la voluntad de los individuos por participar en el proceso de producción de información.

3.4. Definición de variables

3.4.1. Definición conceptual

- **Estilos de Liderazgo:** Son patrones de conductas mostrados por los individuos (líderes) y que son estables (Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001 en García, Salas y Gaviria, 2016).

3.4.2. Definición operacional

- **Estilos de Liderazgo:** Operacionalmente se entendió estilos de liderazgo, según el puntaje obtenido de la suma total del cuestionario multifactorial de liderazgo de Avolio y Bass (1992). En el cual se miden el estilo transformacional, transaccional y correctivo/evitativo.

3.5. Instrumentos

Se usaron escalas de medición tanto nominal como ordinal, para la obtención de datos, los cuales se presentan a continuación:

3.5.1. Cuestionario Sociodemográfico

El instrumento fue construido para esta investigación e indaga en los siguientes aspectos de la muestra: género, edad, rubro, cargo y antigüedad en la empresa (anexo nº1).

3.5.2. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

Este cuestionario fue creado por Avolio y Bass (1992) y validado en población chilena por Vega y Zabala (2004). Este instrumento permite hacer 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 (anexo nº2).

Distinguimos que dicho instrumento ha sido sometido a varios estudios, los cuales han permitido modificar la versión original con la finalidad de adaptarlo a la necesidad de quienes desean implementar. En este caso se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo adaptado a población chilena y correspondiente a 82 Ítems.

El Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas como MLQ, es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (1992), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total. Aparte, el cuestionario está estructurado como un modelo jerárquico de catorce variables, considerando tres variables de alto orden: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Correctivo/Evitador. Las dos primeras están correlacionadas entre sí, mientras que la última es una variable independiente.

Continuando, el Liderazgo Transformacional está conformado por las variables Influencia Idealizada Atribuida (IIA), Influencia Idealizada Conductual (IIC), Motivación Inspiracional (MI), Carisma/Inspiracional (C/I) y Estimulación Intelectual (EI). Por su parte, el Liderazgo Transaccional se compone de las variables Consideración Individualizada (CI) y Recompensa Contingente (RC). En correspondencia, el Liderazgo Correctivo/Evitador, está formado por la Dirección por Excepción Activa (DPE-A), Dirección por Excepción Pasiva (DPE-P), Laissez-Faire (LF), Liderazgo Pasivo/Evitador (LP/E). Por último, el cuestionario incluye variables con reactivos que evalúan consecuencias organizacionales que se han asociado al Liderazgo Transformacional. Estas son: Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo Extra.

Las variables propuestas se miden a través de las percepciones de los colaboradores respecto a las actitudes y comportamientos exhibidos por el líder y de sus efectos. Además, para lograr dicho objetivo, el instrumento se basa en una escala de tipo Likert es decir, en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra (Hernández, 1994 en Vega y Zavala, 2004).

De esta manera, se solicita a los participantes que contesten el MLQ a partir de la siguiente escala de grados:

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

A cada opción, se le asigna un valor numérico, de manera que el sujeto evaluador, al escoger una, obtiene una puntuación, respecto de esa afirmación. Cada variable, tiene una puntuación directa, lo que significa que, a mayor puntaje en ésta, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que le caracterizan.

Para finalizar, la puntuación total, se obtiene, sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden, enunciadas anteriormente.

3.6. Procedimiento

En primera instancia se contactaron a personas que trabajan subcontractadas y en modalidad remota o teletrabajo. Asimismo, se les comentó los alcances del estudio y se extendió la invitación a participar de manera voluntaria. Cabe agregar, que todas las personas que participaron pertenecen a la misma empresa de servicios de subcontratación TI y trabajan en organizaciones ubicadas en la ciudad de Santiago de Chile.

Posteriormente, las personas que confirmaron su participación, se les hizo envío de las encuestas por google forms para ser completadas de manera online. Además, la recolección de los datos se realizó durante los meses de agosto y octubre del año 2020.

3.7. Procesamiento de la información

A partir de los datos obtenidos por cada encuesta aplicada, se procedió a tabularlos en una base de datos Excel, para luego exportarlos al programa estadístico SPSS. Agregando, que se utilizaron los estadísticos de frecuencia y descriptivos.

El tratamiento de datos estará dirigido a observar, describir y analizar las siguientes variables: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo correctivo/evitativo.

4. RESULTADOS

En este apartado se exhibirán los hallazgos obtenidos durante el proceso de análisis de la información. Por lo mismo, se propone una estructura que inicia con la presentación de las tablas de frecuencia respecto a las variables demográficas: género, edad, nivel de estudios, rubro, cargo y antigüedad. Siguiendo con la descripción y análisis de los estilos de liderazgo transaccional, evitativo/correctivo y transformacional. Para finalizar con una exploración según el estilo de liderazgo y variable demográfica considerada para este estudio.

4.1. Estadísticos de Frecuencia

En este primer ítem, se presenta el comportamiento de los datos según las variables demográficas: género, edad, nivel de estudios, rubro, cargo y antigüedad.

Tabla Nº1 - Género			
Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	32	38,6	38,6
Masculino	51	61,4	100,0
Total	83	100,0	

Según la tabla n°1, del total de participantes, 51 personas corresponden al género masculino y 32 personas son mujeres. Por lo tanto, participaron más hombres que mujeres, agregando, que la muestra total estuvo constituida por 83 sujetos.

Tabla Nº2 - Edad			
Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18 - 30	27	32,5	32,5
31 - 40	35	42,2	74,7
41 - 50	12	14,5	89,2
51 - 65	9	10,8	100,0
Total	83	100,0	

En la tabla n°2, podemos apreciar que el grueso de la muestra, 35 personas, tienen entre 31 y 40 años de edad, equivalente al 42% del total de participantes.

Continuando, 27 encuestados tienen entre 18 y 30 años de edad; lo cual refiere al 32,5% del total de la muestra. Asimismo, 21 personas se localizaron entre los 41 y 65 años de edad; representando el 23,5% del total de la muestra.

Tabla Nº3 - Nivel de Estudios			
Nivel de estudios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Técnica	16	19,3	19,3
Profesional	67	80,7	100,0
Total	83	100,0	

En la tabla n°3, se observa que 67 individuos egresaron de alguna carrera universitaria, teniendo un equivalente al 80,7% de la muestra total. Por su parte, 16 personas (19,3%) indicaron haber estudiado en un centro de formación técnica.

Tabla Nº4 – Tipo de Empresa			
Empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Banca	15	18,1	18,1
Cooperativa	15	18,1	36,1
Seguro	13	15,7	51,8
Retail	22	26,5	78,3
Otra	18	21,7	100,0
Total	83	100,0	

En la tabla n°4, es posible observar que 22 personas correspondientes al 26,5% de la muestra total, se desempeñan en empresas de retail. Respecto, a los negocios bancarios y cooperativas encontramos un total de 30 personas; repartidas en igualdad de porcentaje (18,1 por cada uno) dentro de la población participante.

Por otro lado, 13 sujetos señalaron trabajar en empresas de seguro, lo que equivale al 13% del total de la muestra. Además, el 21,7% de personas restantes pertenecen a empresas de otro giro (salud, tecnología, telecomunicaciones o gobierno).

Tabla N°5 - Tipo de cargo				
Cargo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Analista TI/QA	24	28,9	28,9	28,9
Desarrollador	42	50,6	50,6	79,5
Soporte	3	3,6	3,6	83,1
Consultor TI	14	16,9	16,9	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Según la tabla n°5, se puede visualizar un mayor número de participantes (42) que trabajan en cargos de desarrollador, o sea, de categorías frontend, backend, fullstack, .net o android. Luego, le siguen un grupo de 24 personas que trabajan como analista TI o QA, es decir, perfiles con experiencia en operaciones, procesos, calidad, diseño y administración.

Cabe agregar, que 14 individuos se desenvuelven en cargos de consultoría y 3 personas en áreas de soporte tecnológico. Añadiendo, que el perfil de consultor suele caracterizarse por tener personas con un seniority senior u especialista TI.

Tabla N°6 - Antigüedad en la empresa			
Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor a 1 año	38	45,8	45,8
Entre 1 - 3 años	39	47,0	92,8
Entre 4 - 7 años	2	2,4	95,2
Entre 12 - 20 años	1	1,2	96,4
Mayor a 21 años	3	3,6	100,0
Total	83	100,0	

La tabla n°6, representa la cantidad de años que llevan los participantes trabajando en las empresas, bajo la modalidad de subcontratación. Por lo mismo, se evidencia que, del total de la muestra, 39 sujetos llevan alrededor entre 1 y 3 años en la empresa actual. A su vez, 38 personas tendrían una antigüedad en la organización menor a 1 año.

El resto de participantes se segmenta de la siguiente forma: mayor a 21 años trabajando en la empresa actual (3 personas), entre 4 a 7 años desempeñándose en la empresa actual (2 personas) y entre 12 a 20 años desenvolviéndose en la organización actual (1 persona).

4.2. Estadísticos Descriptivos

4.2.1 Estilos de Liderazgo

A continuación, se exponen los resultados encontrados a partir de las mediciones que se realizaron a las variables de liderazgo.

Tabla N°7 - Estilos de Liderazgo			
Variables de primer orden	N	Media	Desv. típ.
Liderazgo Transaccional	83	2,71	,764
Liderazgo Correctivo/Evitador	83	1,64	,354
Liderazgo Transformacional	83	2,94	,616

En la tabla n°7, se observan las tres variables de liderazgo denominadas de alto orden. Asimismo, se visualiza una baja dispersión entre las respuestas de los participantes, dado que no existe una marcada variabilidad entre las medias y desviaciones típicas arrojadas.

En referencia al liderazgo transformacional, observamos un promedio de 2,94 y una desviación típica de 0,616. Es decir, las respuestas de los encuestados tienen una predominancia en que *“casi siempre”* sus jefaturas actuarían a través de este tipo de liderazgo. Añadiendo, que la desviación estándar se encontró más cercana a cero, lo que permite mencionar una categoría de respuesta más homogénea entre los participantes.

Continuando, la variable liderazgo transaccional obtuvo una media de 2,94 y una desviación estándar de 0,764. O sea, los participantes consideran que sus jefaturas *“casi siempre”* ejercen este tipo de liderazgo. Asimismo, levemente la desviación estándar es mayor a la encontrada en la medida de liderazgo transformacional.

Por su parte, el estilo de liderazgo correctivo/evitador alcanzó un promedio de respuesta de 1,64, lo que indica que *“casi nunca”*, a criterio de los participantes, los líderes utilizan este tipo de estilo. Agregando, que la desviación típica es de 0,354, es decir, la mayoría de las respuestas se concentraron en dicha afirmación.

Todo lo anterior, nos demuestra que hay un alto uso de los estilos transformacional y transaccional en los líderes de equipos TI, donde éstos podrían combinar conductas con enfoque al bienestar y cumplimiento de las tareas en los seguidores. Además, dependería del trabajo bajo presión que tienen las jefaturas por cumplir los proyectos tecnológicos y

por ende, los cambios que evidenciarían en la interacción con su equipo son del tipo situacional o contextual.

Tabla N°8 - Liderazgo Transformacional					
Dimensiones directas	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Estimulación Intelectual	83	1	4	2,67	,646
Influencia Idealizada Conductual	83	1	4	3,02	,634
Motivación Inspiracional	83	1	4	2,98	,715
Influencia Idealizada Atribuida	83	1	4	3,09	,659

En la tabla n°8, se observa un promedio con tendencia a la respuesta “*casi siempre*” en las 4 dimensiones que componen el constructo del liderazgo transformacional. Además, ningún participante señaló la afirmación “*nunca*” respecto a las preguntas que conforman cada una de las dimensiones expuestas en la presente tabla.

Continuando, la variable estimulación intelectual obtuvo una media de 2,67, lo que indica que la mayoría de las personas consideran que “*casi siempre*” su jefatura los ayuda a cuestionar sus formas rutinarias de resolver los problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ellos. Añadiendo que, hubo una concentración en dicha afirmación “*casi siempre*”, según desviación típica obtenida (0,646).

En referencia, a la dimensión influencia idealizada conductual, podemos señalar una alta tendencia de la muestra a catalogar a sus jefaturas como personas que “*casi siempre*” (3,02) demuestran consideración por las necesidades de sus colaboradores. Lo cual se visualiza también en su desviación estándar (0,634), cercana a cero.

El concepto motivación inspiracional arrojó un promedio de respuesta de 2,98, es decir, la mayoría de los encuestados dicen que los líderes articulan una visión organizacional que permite generar la confianza y motivación en ellos. También, se puede observar que la desviación típica es de 0,715, lo cual indica que hubo respuestas levemente más diversas entre los 83 encuestados.

La variable influencia idealizada atribuida obtuvo una media de 3,09 y una desviación típica de 0,659. Por lo que, las personas respondieron en su mayoría a través de la afirmación “*casi siempre*” en referencia al respeto, admiración y confianza que les genera su jefatura.

Finalmente, se observa un buen liderazgo, los líderes contribuirían a un clima laboral de confianza, mostrarían preocupación por el crecimiento profesional de los seguidores y mantendrían una escucha activa; facilitando el trabajo y resolviendo obstáculos.

Tabla Nº9 - Liderazgo Transaccional					
Dimensiones directas	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Recompensa Contingente	83	1	4	2,79	,803
Consideración Individualizada	83	0	4	2,65	,816

Según la tabla nº9, la dimensión recompensa contingente arrojó un promedio de 2,79 y una desviación típica de 0,803. Lo cual indica que hubo una mayor tendencia de los participantes a escoger la afirmación “*casi siempre*” para describir a la jefatura como una persona que aclara lo que espera de ellos (colaboradores) y lo que recibirán si alcanzan adecuados niveles de desempeño. Incluso, el nivel de respuestas osciló entre “*casi nunca*” (1) y “*siempre*” (4) dentro de los encuestados.

Con respecto a la variable consideración individualizada, se aprecia una tasa de respuesta que fluctúa entre las categorías de “*nunca*” (0) y “*siempre*” (4). Al mismo tiempo encontramos que el promedio de respuesta es 2,65 y la desviación típica es de 0,816. Es decir, los encuestados consideran que las jefaturas “*casi siempre*” se enfocan en desarrollar el potencial de ellos (colaboradores).

Lo concluyente es que los líderes utilizan el reconocimiento como medio de incentivo psicológico y también colocan atención a la satisfacción y bienestar del equipo. Sin embargo, esto podría cambiar cuando el líder es presionado por los stakeholders a cumplir con las fechas de las etapas definidas para los proyectos. Por lo cual, contingentemente podría haber un enfoque orientado solo a la tarea, en desmedro de la preocupación sobre el sentir del equipo, por ejemplo, trabajar fuera de horario y fines de semana.

Tabla Nº10 - Liderazgo Correctivo/Evitativo					
Dimensiones directas	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dirección por Excepción Pasiva	83	0	3	1,41	,720
Dirección por Excepción Activa	83	1	3	1,98	,423
Laissez-Faire	83	0	3	1,04	,562

En la tabla n°10, se puede mirar que la dimensión nombrada dirección por excepción pasiva, obtuvo un promedio de 1,41 y una desviación típica de 0,720. Lo cual indica que los encuestados consideran que *“casi nunca”* sus líderes toman acciones correctivas, cuando el problema ya se presentó. Asimismo, las respuestas de los participantes oscilaron entre *“nunca”* (0) y *“casi siempre”* (3).

Con respecto, a la variable dirección por excepción activa, es posible visualizar que las respuestas de los encuestados fluctuaron entre *“casi nunca”* (1) y *“casi siempre”* (3). Aparte, la media de las respuestas se concentró en la afirmación *“a veces”* (1,98) y su desviación típica es de 0,423; esto último indica que *“a veces”* los líderes según los colaboradores se focalizan en el monitoreo de tareas para encontrar fallas y así corregirlas.

Por su parte, en la dimensión laissez-faire, se observa un promedio de 1,04, una desviación estándar de 0,562 y una oscilación de respuestas entre *“nunca”* (0) y *“casi siempre”* (3). Esto nos indica que los participantes *“casi nunca”* perciben actitudes concernientes a la evitación de toma de decisiones por parte de sus jefaturas.

Finalmente, es relevante comentar que los líderes con dirección hacia el control de errores, pueden encontrarse estimulados por los riesgos de cada proyecto o iniciativa digital que dependen de ellos. Asimismo, que la búsqueda de errores sea en ocasiones, se podría explicar por la etapa en que se encuentra el proyecto, los acuerdos a nivel de negocio y las pérdidas de dinero.

Tabla Nº11 - Liderazgo Transformacional					
Dimensión segundo orden	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Carisma/Inspiracional	83	1	4	3,03	,632

En la tabla n°11, se aprecia que los participantes entregaron respuestas en referencia a las categorías *“casi nunca”* y *“siempre”*. Asimismo, la media de respuesta se encuentra en

la afirmación “*casi siempre*” (3,03). Por lo tanto, los encuestados consideran que sus respectivos líderes transmiten un sentido de propósito claro.

Finalmente, la desviación estándar (0,632) permite concluir una concentración de los datos significativa en la afirmación “*casi siempre*”. Por lo mismo, los líderes generan un alto compromiso en los seguidores, demostrándoles lo valioso que son para la consecución de los objetivos de la empresa.

Tabla Nº12 - Liderazgo Correctivo/Evitador					
Dimensión segundo orden	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Liderazgo Pasivo/Evitador	83	0	2	1,20	,562

Es posible observar en la tabla n°12, que la media de respuesta se ubicó en la afirmación “*casi nunca*” (1,20). Además, la desviación típica (0,562) demuestra que las respuestas de los encuestados se concentraron en dicha categoría “*casi nunca*”. Es decir, las jefaturas TI no esperan a que haya dificultades graves, sino que, están constantemente monitoreando que las tareas que realiza su equipo cumplan con los estándares definidos por el área funcional.

4.2.2. Estilos de Liderazgo y Variables Sociodemográficas

En el siguiente agregado, se mencionan los resultados arrojados según el comportamiento de las variables sociodemográficas en los estilos de liderazgo y sus dimensiones.

Tabla N°13 – Estilos de Liderazgo				
Género	Estadísticos	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Correctivo/Evitador	Liderazgo Transformacional
Femenino	Media	2,73	1,58	2,93
	Desv. típ.	,833	,317	,633
	N	32	32	32
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca
	Máximo	Siempre	A veces	Siempre
Masculino	Media	2,70	1,67	2,94
	Desv. típ.	,726	,375	,611
	N	51	51	51
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca
	Máximo	Siempre	Casi siempre	Siempre

La tabla n°13, representa la disposición de las respuestas de los encuestados (hombres y mujeres) según el estilo de liderazgo mayormente utilizado por sus jefaturas. Por lo mismo, se evidencia que tanto hombres como mujeres coinciden en que sus líderes denotan “*casi siempre*” actitudes y/o conductas enmarcadas dentro de los estilos transformacional y transaccional. Agregando que, “*casi nunca*” los participantes experimentan un liderazgo correctivo/evitativo por parte de su jefe. Por lo tanto, mujeres y hombres, perciben a sus líderes como sujetos que a veces establecen expectativas claras, proporcionan reconocimiento por los objetivos cumplidos y entregan atención a las necesidades de ellos.

Continuando, llama la atención que las respuestas de los hombres en referencia al liderazgo correctivo/evitativo, oscilaron entre las afirmaciones “*casi nunca*” y “*casi siempre*”. Por su parte, las mujeres entregaron respuestas entre las categorías “*casi nunca*” y “*a veces*” en lo que corresponde al liderazgo correctivo/evitativo.

Finalmente, es importante destacar que el liderazgo transformacional es mayormente usado por los líderes de equipos, independiente del género de los colaboradores. Destacando, la transmisión de confianza, respeto y admiración. Interés en las necesidades de los demás, demostrando consistencia entre lo que dicen y hacen, clarificando las expectativas y proporcionando reconocimiento, cuando se consiguen los objetivos.

Tabla N°14 – Estilos de Liderazgo				
Edad	Estadísticos	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Correctivo/Evitador	Liderazgo Transformacional
18 - 30	Media	2,98	1,64	3,20
	Desv. típ.	,607	,417	,455
	N	27	27	27
	Mínimo	A veces	Casi nunca	A veces
	Máximo	Siempre	Casi siempre	Siempre
31 - 40	Media	2,50	1,70	2,76
	Desv. típ.	,814	,280	,662
	N	35	35	35
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca
	Máximo	Siempre	A veces	Siempre
41 - 50	Media	2,92	1,53	2,99
	Desv. típ.	,836	,365	,675
	N	12	12	12
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca
	Máximo	Siempre	A veces	Siempre
51 - 65	Media	2,45	1,52	2,77
	Desv. típ.	,647	,395	,579
	N	9	9	9
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	A veces
	Máximo	Casi siempre	A veces	Casi siempre

En la tabla n°14, es posible apreciar el comportamiento en las respuestas de los encuestados según rango de edad y la percepción respecto al estilo de liderazgo de las jefaturas.

Tanto los liderazgos transformacional y transaccional obtuvieron una mayor puntuación en los siguientes rangos de edad de los participantes: 18–30 años y 41-50 años. Añadiendo, oscilaciones en las respuestas de los mismos “a veces”, “casi siempre” y “siempre”.

Por su parte, el liderazgo correctivo/evitativo, alcanzó un índice de mayor respuesta hacia la afirmación “a veces” y concentrándose en el rango de edad de 31-40 años.

Cabe agregar, que los colaboradores más jóvenes perciben un mayor uso de las características transformacionales en sus jefaturas, lo cual puede explicarse por las necesidades generacionales. Es decir, los denominados millennials buscan entornos más

flexibles, dinámicos e inspiracionales. Asimismo, en el grupo de personas con más de 40 años de edad, observamos una dinámica más heterogénea respecto a las respuestas, lo cual puede explicarse por los factores de experiencia laboral, carga laboral y estabilidad laboral de este segmento etario. O sea, los colaboradores pertenecientes a la fase de adultez intermedia, interactúan y establecen expectativas diferentes en el contexto laboral.

Tabla Nº15 – Variables de primer orden				
Nivel de estudios	Estadísticos	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Correctivo/Evitador	Liderazgo Transformacional
Técnica	Media	2,69	1,56	3,06
	N	16	16	16
	Desv. típ.	1,068	,444	,724
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca
	Máximo	Siempre	Casi siempre	Siempre
Profesional	Media	2,72	1,66	2,91
	N	67	67	67
	Desv. típ.	,683	,330	,590
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca
	Máximo	Siempre	Casi siempre	Siempre

La tabla nº15, nos muestra que el liderazgo transaccional es percibido en personas con niveles de estudios técnico y profesional. Sin embargo, la desviación típica hace deducir que hubo una mayor cantidad de respuestas similares en los participantes con carreras técnicas. Añadiendo, que el número de encuestados es menor para la variable de nivel de estudios.

A su vez, los participantes con estudios de carreras técnicas, consideran que sus jefaturas frecuentemente ejercen un liderazgo transformacional. Por su parte, el liderazgo correctivo/evitador es percibido a veces por los participantes, independiente del nivel de carrera estudiada.

Lo anterior demuestra que los niveles de estudios si explican el tipo de interacción que mantienen los líderes con su equipo de trabajo, es decir, aquellos seguidores con estudios profesionales consideran un menor uso del liderazgo transformacional, a diferencia de aquellos con estudios técnicos. Lo cual puede estar supeditado a factores socioeconómicos

e idiosincráticos de la sociedad chilena, por lo tanto, los líderes establecen un nivel de relacionamiento según el tipo de carrera del colaborador.

Tabla Nº16 - Variables de primer orden				
Rubro	Estadísticos	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Correctivo/Evitador	Liderazgo Transformacional
Banca	Media	2,80	1,80	3,02
	Desv. típ.	,702	,385	,544
	N	15	15	15
	Mínimo	A veces	Casi nunca	A veces
	Máximo	Siempre	Casi siempre	Siempre
Cooperativas	Media	2,75	1,62	3,02
	Desv. típ.	,681	,462	,598
	N	15	15	15
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	A veces
	Máximo	Siempre	A veces	Siempre
Seguros	Media	2,42	1,72	2,73
	Desv. típ.	,900	,339	,704
	N	13	13	13
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca
	Máximo	Siempre	A veces	Siempre
Retail	Media	2,99	1,55	3,04
	Desv. típ.	,602	,300	,539
	N	22	22	22
	Mínimo	A veces	Casi nunca	A veces
	Máximo	Siempre	A veces	Siempre
Otra	Media	2,47	1,56	2,82
	Desv. típ.	,881	,263	,715
	N	18	18	18
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca
	Máximo	Siempre	A veces	Siempre

En la tabla nº16, se observa una disposición similar de los datos cuando realizamos la integración entre rubro y estilos de liderazgos transformacional y transaccional. Es decir, “casi siempre” los líderes utilizan un liderazgo con más énfasis en las características transformacional y transaccional. Agregando que, en el rubro de seguros se presentó la única diferencia respecto al promedio de respuestas de los encuestados, ya que, el liderazgo transaccional obtuvo una media de respuesta de 2,42 a diferencia del liderazgo

transformacional, en que el promedio fue de 2,73. Por lo cual, en las empresas de seguro se aprecia un menor uso de los liderazgos mencionados.

En las empresas de retail, banca y cooperativa se utiliza mayormente el liderazgo transformacional. Esto puede explicarse por el alza de iniciativas tecnológicas y por ser negocios con estructuras organizacionales con enfoque al alto rendimiento; lo cual dispone a la existencia de líderes que sean capaces de integrar la rentabilidad junto al máximo bienestar de sus empleados.

Finalmente, se visualiza una baja y similar tendencia en el uso de prácticas correctivas/evitativas en las empresas estudiadas. No obstante, en momentos de alta presión por alcanzar los resultados, las jefaturas TI se centrarían activamente en encontrar y corregir errores; esto podría verse aumentado por la modalidad remota del trabajo. Por ejemplo, en el rubro bancario, hay una mayor tendencia a usar este tipo de liderazgo, lo cual, se explica por los múltiples proyectos financieros por ley (portabilidad financiera) y que tuvo curso durante los meses en que se obtuvieron los datos.

Tabla Nº17 – Variables de primer orden				
Tipo de Cargo	Estadísticos	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Correctivo/Evitador	Liderazgo Transformacional
Analista TI/QA	Media	2,55	1,63	2,77
	Desv. típ.	,875	,318	,652
	N	24	24	24
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	A veces
	Máximo	Siempre	A veces	Siempre
Desarrollador	Media	2,82	1,67	3,02
	Desv. típ.	,709	,353	,637
	N	42	42	42
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca
	Máximo	Siempre	Casi siempre	Siempre
Soporte Técnico	Media	2,74	2,10	3,04
	Desv. típ.	,887	,624	,555
	N	3	3	3
	Mínimo	A veces	Casi nunca	Casi siempre
	Máximo	Casi siempre	Casi siempre	Siempre

Consultor TI	Media	2,66	1,46	2,95
	Desv. típ.	,727	,270	,491
	N	14	14	14
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	A veces
	Máximo	Siempre	A veces	Siempre

En la tabla n°17, se observan los cargos de los participantes junto a la media de respuestas según los estilos denominadas: liderazgo transaccional, liderazgo correctivo y liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional obtuvo un mayor promedio de la respuesta “*casi siempre*” en los cargos de soporte técnico, desarrollador, consultor TI y analista TI/QA. Por su parte, el liderazgo transaccional concentro su media en la afirmación “*casi siempre*” y con una tendencia mayor a los cargos como siguen: desarrollador, soporte técnico, consultor TI y analista TI/QA

Respecto al liderazgo correctivo/evitativo, este mostró una tendencia de respuestas hacia las afirmaciones “*a veces*” y “*casi siempre*”. Agregando, que los encuestados evidenciaron mayormente este liderazgo y según los siguientes cargos: soporte técnico, desarrollador, analista TI/QA y consultor TI.

En general el liderazgo transformacional marca una tendencia transversal en todos los tipos de cargos expuestos. Añadiendo que, los analistas QA/TI presentan la media más baja respecto al uso del liderazgo transaccional, lo cual puede suceder porque los cargos de analistas trabajan de manera más autónoma y actúan a través de procesos estandarizados.

Tabla N°18 – Variables de primer orden				
Antigüedad en la Empresa	Estadísticos	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Correctivo/Evitador	Liderazgo Transformacional
Menor a 1 año	Media	2,80	1,61	3,00
	Desv. típ.	,706	,302	,617
	N	38	38	38
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca
	Máximo	Siempre	Casi siempre	Siempre

Entre 1 - 3 años	Media	2,70	1,62	2,93
	Desv. típ.	,777	,404	,605
	N	39	39	39
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	A veces
	Máximo	Siempre	Casi siempre	Siempre
Entre 4 - 7 años	Media	2,68	1,98	2,85
	Desv. típ.	,354	,106	,388
	N	2	2	2
	Mínimo	A veces	A veces	Casi siempre
	Máximo	Casi siempre	A veces	Casi siempre
Entre 12 - 20 años	Media	1,21	1,60	2,32
	Desv. típ.	-	-	-
	N	1	1	1
	Mínimo	Casi nunca	A veces	A veces
	Máximo	Casi nunca	A veces	A veces
Mayor a 21 años	Media	2,29	2,00	2,54
	Desv. típ.	1,286	,132	,991
	N	3	3	3
	Mínimo	Casi nunca	A veces	Casi nunca
	Máximo	Siempre	A veces	Casi siempre

En la tabla n°18, se observan los estilos de liderazgos según la antigüedad de los participantes en la empresa. De modo que, se aprecia una similitud en las respuestas “*casi siempre*” de los encuestados respecto a las características transformacional y transaccional. Añadiendo, que en el liderazgo transformacional las medias son levemente más altas según la afirmación “*casi siempre*” y en el siguiente orden: menor a un año, 1-3 años, 4-7 años, mayor a 21 años y 12-20 años.

Por otro lado, el liderazgo correctivo/evitativo recibió un promedio de respuesta localizada en la afirmación “*a veces*” con orientación a la respuesta “*casi nunca*”. Además, de tener una mayor predominancia según rangos de antigüedad; como sigue: mayor a 21 años, 4-7 años, 1-3 años, menor a un año y 12-20 años.

Lo anterior nos muestra una tendencia en los primeros años al uso del liderazgo transaccional y transformacional por parte de las jefaturas. Sin embargo, parece que al pasar los años va en aumento la dinámica correctiva/evitativa de los líderes. Lo cual, podría

sucedan por la monotonía y hábito que se adquiere al trabajar en el mismo cargo, con el mismo equipo y sin nuevos objetivos o aprendizajes.

Tabla Nº19 – Dimensiones Directas										
Género	Estadísticos	Liderazgo Transaccional		Liderazgo Correctivo/Evitativo			Liderazgo Transformacional			
		RC	CI	DPE-P	DPE-A	LF	EI	IIC	MI	IIA
Femenino	Media	2,76	2,71	1,30	1,89	1,06	2,62	2,92	3,10	3,12
	Desv. típ.	,923	,855	,711	,350	,514	,635	,681	,674	,703
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Mínimo	Casi nunca	Nunca	Nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces
	Máximo	Siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
Masculino	Media	2,81	2,62	1,48	2,04	1,03	2,71	3,09	2,91	3,08
	Desv. típ.	,727	,796	,723	,455	,595	,657	,601	,737	,636
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca
	Máximo	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre

En la tabla n°19, se observan las medias por cada variable directa, según género y estilo de liderazgo (liderazgo transaccional, liderazgo correctivo/evitativo y liderazgo transformacional).

Respecto a las dimensiones que componen el liderazgo transaccional, se evidencia que las categorías denominadas recompensa contingente y consideración individualizada, están presentes *“casi siempre”* en el actuar de las jefaturas de los participantes. Asimismo, la variable recompensa contingente se comporta levemente más alta en hombres, que en mujeres; considerando su media. Por su parte, la dimensión consideración individualizada posee un promedio de respuesta *“casi siempre”* levemente más alta en mujeres.

Continuando, las variables que forman parte del liderazgo correctivo/evitativo, arrojaron una media de respuesta cercana a la afirmación *“casi nunca”* para las dimensiones dirección por excepción pasiva y laissez faire. Por su parte, la dimensión dirección por excepción activa obtuvo un promedio de respuesta en relación a la categoría *“a veces”*. Añadiendo, que las tres variables señaladas, presentaron una leve tendencia en el género masculino. En referencia a las dimensiones que componen el estilo de liderazgo transformacional, es posible mencionar que las variables: estimulación intelectual, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional e influencia idealizada atribuida alcanzaron una media respuesta asociada a la afirmación *“casi siempre”*. Además, se observó que la puntuación de la dimensión influencia idealizada y motivación inspiracional fue levemente más alta en mujeres, que en hombres. Las variables estimulación intelectual e influencia idealizada conductual, evidenciaron ligeramente niveles de respuestas más elevadas en hombres que en mujeres.

Lo precedente, nos demuestra que los líderes se relacionan de manera diferente con hombres y mujeres. En el caso de seguidores masculinos, habría un mayor uso de los incentivos psicológicos por cumplimiento de objetivos, enfoque a las necesidades individuales y la exhortación a la creatividad e innovación. Por su parte, las mujeres tendrían jefaturas que actúan como mentores, proveen confianza y están constantemente motivando para la consecución de los objetivos.

Tabla Nº20 – Dimensiones Directas										
Edad	Estadísticos	Liderazgo Transaccional		Liderazgo Correctivo/Evitativo			Liderazgo Transformacional			
		RC	CI	DPE-P	DPE-A	LF	EI	IIC	MI	IIA
18 – 30	Media	3,10	2,89	1,22	2,00	1,00	2,94	3,26	3,26	3,34
	Desv. típ.	,622	,717	,779	,430	,601	,485	,440	,603	,517
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
	Mínimo	A veces	Casi nunca	Nunca	Nunca	Nunca	A veces	Casi siempre	A veces	A veces
	Máximo	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
31 – 40	Media	2,60	2,42	1,54	2,03	1,14	2,53	2,83	2,78	2,94
	Desv. típ.	,883	,833	,693	,440	,489	,719	,689	,731	,719
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Mínimo	Casi nunca	Nunca	Nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca
	Máximo	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre

41 – 50	Media	2,96	2,89	1,36	1,96	,81	2,60	3,07	3,08	3,23
	Desv. típ.	,844	,849	,526	,319	,634	,657	,743	,737	,652
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces
	Máximo	Siempre	Siempre	A veces	A veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre
51 – 65	Media	2,37	2,51	1,57	1,78	1,11	2,54	2,97	2,82	2,75
	Desv. típ.	,558	,828	,825	,461	,598	,619	,599	,735	,570
	N	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Mínimo	A veces	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	A veces	A veces
	Máximo	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre

En la tabla n°20, se aprecian todas las variables directas según los promedios obtenidos al realizar la separación por rango etario de los participantes, lo cual demuestra que las dimensiones que conforman el liderazgo transaccional mostraron una tendencia hacia la afirmación *“casi siempre”*. Además, en el caso de la categoría recompensa contingente, solo las personas entre las edades de 51 a 65 años señalaron que, *“a veces”* sus jefaturas aclaran lo que de ellos se espera en el trabajo. Agregando que, en la categoría consideración individualizada la mayoría de los encuestados establecieron que *“casi siempre”* sus líderes se focalizan en entender las necesidades de ellos. No obstante, llama la atención que en el rango etario de 31 a 40 años y donde había la mayor cantidad de participantes; señalaron que solo *“a veces”* sus jefaturas se enfocan en sus necesidades.

Con respecto a las dimensiones que conforman al liderazgo correctivo/evitativo, se observa que en el caso de la categoría dirección por excepción pasiva, los rangos etarios de 18 – 30 años y 41 – 50 años, sus respuestas obtuvieron un promedio de *“casi nunca”*, es decir, las jefaturas no se muestran pasivos respecto a los errores o fallas que pudiesen ocurrir durante el trabajo. Por otra parte, la dimensión dirección por excepción activa concentró en todos los rangos de edad, la media de respuesta en la afirmación *“a veces”*, o sea, los líderes de equipo en ciertas ocasiones monitorean la ejecución de tareas en busca de errores o fallas. A su vez, en la categoría laissez – faire, se visualiza que en todas las edades se presenta la afirmación *“casi nunca”*, siendo levemente mayor en el rango etario de 41 – 50 años. Es decir, en pocas ocasiones los líderes evitan tomar decisiones.

Todas las variables directas que componen el constructo de liderazgo transformacional, demuestran un promedio de respuestas que se concentran en la afirmación *“casi siempre”*, y en todos los rangos etarios participantes. Asimismo, llama la atención que en todas las dimensiones nombradas: estimulación intelectual, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional e influencia idealizada atribuida, los participantes entre los 31 – 40 años puntuaron la media de respuesta más leve dentro de la afirmación *“casi siempre”*; considerando que es el rango etario con mayor número de participantes (35).

La descripción realizada nos muestra que los líderes respecto a los seguidores más jóvenes, suelen aplicar conductas enfocadas a reconocer el trabajo bien hecho, definir estrategias que inspiran, transmisión de valores de buenas prácticas y una mayor supervisión del trabajo. Este último punto, puede encontrar su explicación en que los

perfiles menores a 30 años no cuentan con una alta experiencia laboral. A diferencia de las personas mayores de 40 años, quienes perciben que sus jefaturas transmiten cercanía, respeto y apoyo en la resolución de obstáculos; cuando corresponde.

Tabla Nº21 – Dimensiones Directas										
Nivel de Estudios	Estadísticos	Liderazgo Transaccional		Liderazgo Correctivo/Evitativo			Liderazgo Transformacional			
		RC	CI	DPE-P	DPE-A	LF	EI	IIC	MI	IIA
Técnica	Media	2,74	2,66	1,32	1,97	,86	2,74	3,13	3,19	3,21
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	Desv. típ.	1,071	1,157	,914	,642	,652	,718	,801	,771	,782
	Mínimo	Casi nunca	Nunca	Nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces
	Máximo	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
Profesional	Media	2,80	2,65	1,43	1,99	1,09	2,66	3,00	2,93	3,06
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67
	Desv. típ.	,734	,723	,672	,359	,534	,633	,593	,698	,629
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca
	Máximo	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre

En la table nº21, es posible apreciar que las respuestas de los encuestados que tienen estudios técnicos, se concentraron mayormente en las dimensiones influencia idealizada conductual, motivación inspiracional e influencia idealizada atribuida. O sea, las jefaturas denotan mayor actitud para enseñar, motivar y facilitar el trabajo. Agregando, que se puede suponer una predominancia del uso del estilo transformacional en colaboradores con estudios técnicos, dado que son perfiles más operativos que creativos.

Tabla Nº22 – Dimensiones Directas										
Rubro	Estadísticos	Liderazgo Transaccional		Liderazgo Correctivo/Evitativo			Liderazgo Transformacional			
		RC	CI	DPE-P	DPE-A	LF	EI	IIC	MI	IIA
Banca	Media	2,88	2,75	1,54	2,18	1,15	2,68	3,08	3,13	3,22
	Desv. típ.	,749	,807	,536	,306	,696	,524	,519	,671	,634
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Mínimo	A veces	Casi nunca	Casi nunca	A veces	Nunca	A veces	A veces	A veces	A veces
	Máximo	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
Cooperativas	Media	2,88	2,66	1,48	1,95	1,07	2,83	3,09	3,00	3,20
	Desv. típ.	,656	,749	,750	,554	,639	,691	,705	,641	,534
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Mínimo	A veces	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	A veces	A veces
	Máximo	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
Seguros	Media	2,53	2,35	1,65	2,09	1,11	2,43	2,84	2,75	2,95
	Desv. típ.	,900	,959	,783	,591	,512	,746	,682	,784	,779
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	Mínimo	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca
	Máximo	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre

Retail	Media	3,08	2,91	1,20	1,85	1,01	2,80	3,14	3,14	3,11
	Desv. típ.	,658	,631	,743	,309	,497	,484	,510	,652	,722
	N	22	22	22	22	22	22	22	22	22
	Mínimo	A veces	A veces	Nunca	Casi nunca	Nunca	A veces	A veces	A veces	A veces
	Máximo	Siempre	Siempre	Casi nunca	A veces	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
Otra	Media	2,47	2,47	1,33	1,93	,92	2,57	2,92	2,83	2,98
	Desv. típ.	,948	,930	,743	,316	,517	,785	,774	,824	,633
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	A veces
	Máximo	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre

En la tabla n°22, se observan los promedios resultantes por cada variable directa y rubro en que se desempeñan los encuestados. Según las dimensiones que componen el estilo de liderazgo transaccional, podemos mencionar que las variables recompensa contingente y consideración individualizada alcanzaron una media de respuesta similar *“casi siempre”* en la mayoría de las empresas. No obstante, el rubro seguro puntuó un promedio de respuesta más cercano a *“a veces”*, es decir, en ocasiones las jefaturas se focalizarían en las necesidades de sus subordinados.

Continuando, se visualiza en las categorías dirección por excepción pasiva y dirección por excepción activa una media de respuesta en la afirmación *“a veces”*. O sea, los líderes se muestran en ocasiones pasivos en el monitoreo de tareas y en otros momentos denotan mayor seguimiento de las actividades de sus subordinados. Añadiendo que, los encuestados pertenecientes al rubro retail promediaron sus respuestas en la categoría *“casi nunca”* respecto a la variable denominada dirección por excepción pasiva.

En referencia, a la dimensión directa laissez faire, se obtuvo una media de respuesta de *“casi nunca”* en todos los rubros. Es decir, los líderes *“casi nunca”* evitan tomar decisiones u acciones.

Las variables que componen el liderazgo transformacional, tales como, estimulación intelectual, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional e influencia idealizada atribuida. Demuestran una similar media de respuesta, es decir, las percepciones de los encuestados gravitan hacia la afirmación *“casi siempre”* en referencia a las actitudes que caracterizan a cada variable directa del liderazgo transformacional y señaladas anteriormente. Respecto a la dimensión estimulación intelectual, los rubros del retail, financiero y banca fueron los que obtuvieron puntuaciones más altas. Además, se observó que el rubro seguro obtuvo respuestas levemente más bajas del promedio que se concentró en la afirmación *“casi siempre”*.

Se hace énfasis en que las personas pertenecientes al rubro retail tuvieron la media más baja dentro del parámetro de respuesta *“casi siempre”*, considerando que fue el rubro con mayor número de encuestados (22).

De lo anteriormente expuesto, es relevante destacar que, en las empresas de giro bancario y seguro, los líderes supervisarían mayormente el trabajo de sus colaboradores. Esto podría explicarse por las mejoras de los servicios financieros, debido a las nuevas necesidades que detonó la pandemia sanitaria; generando una mayor rapidez por completar los proyectos de transformación digital. A su vez, las empresas del tipo bancarias y cooperativas denotan la existencia de líderes con enfoque a facilitar y ayudar a resolver los obstáculos que pueda presentar sus equipos; esto con la finalidad de aumentar la efectividad en las personas.

Finalmente, es interesante mencionar, que los líderes pertenecientes a negocios de retail, fomentan y alientan a sus colaboradores a proponer y desarrollar iniciativas creativas. Además, de usar el reconocimiento como medio de recompensa, dado al aumento de la carga de trabajo en iniciativas de comercio electrónica durante el año 2020 producto de la pandemia sanitaria.

Tabla Nº23 – Dimensiones Directas										
Tipo de Cargo	Estadísticos	Liderazgo Transaccional		Liderazgo Correctivo/Evitativo			Liderazgo Transformacional			
		RC	CI	DPE-P	DPE-A	LF	EI	IIC	MI	IIA
Analista TI/QA	Media	2,65	2,47	1,48	1,98	1,04	2,47	2,86	2,82	2,97
	Desv. típ.	,926	,885	,678	,401	,563	,553	,708	,745	,762
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	Mínimo	Casi nunca	Nunca	Nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	A veces	A veces
	Máximo	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre
Desarrollador	Media	2,90	2,76	1,38	2,02	1,06	2,78	3,11	3,04	3,17
	Desv. típ.	,699	,792	,751	,451	,537	,708	,641	,745	,647
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca
	Máximo	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre

Soporte técnico	Media	3,28	2,33	1,67	2,36	1,63	2,75	3,21	3,08	3,14
	Desv. típ.	,585	1,161	1,041	,327	1,192	,545	,564	,591	,623
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Mínimo	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca	A veces	Nunca	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre
	Máximo	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre
Consultor TI	Media	2,57	2,73	1,32	1,80	,88	2,69	2,99	3,09	3,06
	Desv. típ.	,879	,703	,687	,338	,443	,596	,469	,601	,531
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	Mínimo	Casi nunca	A veces	Nunca	Casi nunca	Nunca	A veces	A veces	A veces	A veces
	Máximo	Siempre	Siempre	Casi siempre	A veces	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre

En la tabla n°23, se aprecia el comportamiento de las variables directas según el cargo en que se desempeñan los encuestados. Asimismo, respecto a la dimensión recompensa contingente, la media de respuesta se concentró en la afirmación *“casi siempre”*, siendo similar en todos los cargos. Respecto a la variable consideración individualizada, se observa que los individuos que desempeñan cargos de desarrollador y consultor TI puntuaron más cercano a la afirmación *“casi siempre”*.

Continuando, la variable dirección por excepción pasiva arrojó un promedio de respuesta que oscila entre las afirmaciones *“casi nunca”* y *“a veces”*. Siendo mayormente aleatorio en las respuestas de los encuestados que ejercen cargos de analistas TI/QA. Agregando que, en los cargos de soporte técnico se observa una concentración más homogénea respecto a la categoría *“a veces”*.

En referencia a la dimensión por dirección por excepción activa, visualizamos que todos los encuestados, independiente del cargo. Puntuaron una media de respuesta concentrada en la afirmación *“a veces”*. Además, la dimensión laissez faire demuestra que las personas que desempeñan cargos de analista TI/QA, desarrollador y consultor TI consideran que sus jefaturas *“casi nunca”* evitan tomar decisiones. A diferencia, de los sujetos que desempeñan cargos de soporte técnico, quienes señalaron que los líderes *“a veces”* evitan tomar decisiones.

La variable estimulación intelectual, presenta respuestas concentradas en la afirmación *“casi siempre”* en los cargos de desarrollador, soporte técnico y consultor TI. Por ende, los líderes promueven el pensamiento innovador para que los subordinados resuelvan las dificultades que se pueden presentar en sus tareas diarias. Sin embargo, las personas que desempeñan cargos de analistas TI/QA puntúan más cerca de la categoría *“a veces”*, es decir, consideran que sus jefaturas en ciertas ocasiones alientan a que propongan mejoras.

Al observar la dimensión influencia idealizada conductual, apreciamos una tendencia de las respuestas hacia la afirmación *“casi siempre”*. O sea, en todos los cargos, los líderes muestran en mayores ocasiones conductas que sirven de modelo para sus subordinados. Siendo dicha tendencia más experimentada por los encuestados que asumen roles de consultores TI, dado que su media fue la más alta (2,99), siendo además menos participantes.

En referencia a las variables motivación inspiracional e influencia idealizada atribuida. Se observa una media de respuesta similar en todos los cargos, siendo levemente más baja en los encuestados que ejercen cargos de analistas TI/QA. Dichos encuestados consideran “*casi siempre*” que sus líderes articulan una visión organizacional y generan confianza en ellos (subordinados).

Luego de todo lo expuesto, es interesante comentar que los líderes mostrarían una tendencia a no involucrarse en las necesidades de los colaboradores que tienen cargos de analista y tampoco estimularían en ellos, la actitud innovadora para la mejora de los procesos. Esto debido a que, los cargos operativos suelen desempeñarse a través de procedimientos estandarizados, por lo tanto, las jefaturas se enfocan al logro de las tareas sin atender necesariamente a los factores de satisfacción, bienestar y salud de su equipo.

En el caso de los desarrolladores, los líderes generan espacios de interacción que fomentan la cercanía, confianza y motivación. Lo cual puede explicarse a través del rol preponderante que tienen los desarrolladores en los equipos de trabajo, puesto que, son los encargados de analizar y elaborar las soluciones para dar curso a las iniciativas de transformación digital.

Tabla Nº24 – Dimensiones Directas										
Antigüedad	Estadísticos	Liderazgo Transaccional		Liderazgo Correctivo/Evitativo			Liderazgo Transformacional			
		RC	CI	DPE-P	DPE-A	LF	EI	IIC	MI	IIA
Menor a 1 año	Media	2,90	2,71	1,32	1,95	1,01	2,75	3,09	3,05	3,13
	Desv. típ.	,753	,746	,662	,422	,578	,681	,593	,681	,686
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	Casi nunca
	Máximo	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
Entre 1 - 3 años	Media	2,76	2,66	1,45	1,99	1,00	2,66	3,01	2,97	3,09
	Desv. típ.	,786	,865	,806	,450	,550	,583	,661	,746	,648
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	Mínimo	Casi nunca	Nunca	Nunca	Casi nunca	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi nunca	A veces
	Máximo	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	A veces	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
Entre 4 - 7 años	Media	2,67	2,69	1,50	2,31	1,38	2,50	2,81	3,00	3,14
	Desv. típ.	,236	,442	,236	,145	,000	,177	,088	,707	,606
	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Mínimo	Casi siempre	A veces	Casi nunca	A veces	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre
	Máximo	Casi siempre	Casi siempre	A veces	A veces	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre

Entre 12 -20 años	Media	,83	1,50	1,50	1,88	1,13	2,00	2,50	2,25	2,57
	Desv. típ.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Mínimo	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi siempre	A veces	Casi siempre
	Máximo	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	Casi siempre	A veces	Casi siempre
Mayor a 21 años	Media	2,44	2,17	2,00	2,13	1,79	2,25	2,58	2,54	2,81
	Desv. típ.	1,337	1,252	,167	,186	,072	1,192	1,063	,938	,787
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces	A veces	Casi nunca	Casi nunca	A veces	A veces
	Máximo	Siempre	Casi siempre	A veces	A veces	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre

En la tabla n°24, se puede observar las puntuaciones obtenidas por cada dimensión directa y la variable antigüedad de los participantes en las empresas. Por lo mismo, en la dimensión recompensa contingente la mayoría de los encuestados consideran que sus jefaturas *“casi siempre”* les aclaran lo que esperan de ellos (subordinados). Sin embargo, aquellos que tienen una antigüedad entre 12 – 20 años, afirman que sus jefaturas *“casi nunca”* le mencionan lo que esperan de ellos en referencia al trabajo. Por otra parte, la variable consideración individualizada demuestra que los encuestados que tienen una antigüedad en la empresa entre 12 y 20 años o mayor a 21 años, declaran que *“a veces”* sus líderes se focalizan o muestran preocupación por sus necesidades. Agregando, que el resto de los participantes mencionan que *“casi siempre”* sus jefaturas se preocupan de entender sus necesidades.

Continuando, la variable dirección por excepción pasiva encontró mayores puntuaciones en aquellas personas con una antigüedad en la empresa entre 12 y 20 años o mayor a 21 años. O sea, dichos encuestados piensan que *“a veces”* sus jefaturas se muestran pasivos en la toma de decisiones. Añadiendo que, los participantes de una antigüedad en la empresa menor a un año, 1 – 3 años y 4 – 7 años, consideran que sus líderes *“casi nunca”* muestran una actitud pasiva para la toma de decisiones.

La dimensión dirección por excepción activa, concentró las respuestas de los participantes en la afirmación *“a veces”* respecto a la actitud constante de las jefaturas para encontrar errores o fallas. Además, las medias de respuestas más altas se hallaron en los siguientes rangos de antigüedad: 4 – 7 años, 12 – 20 años y mayor a 21 años. A su vez, la variable laissez faire alcanzó una tendencia de respuesta *“a veces”* en referencia a que los líderes evitan tomar acciones y decidir sobre cualquier asunto. Esto último, mayormente observado en los rangos de antigüedad de 4 – 7 años, 12 – 20 años y mayor a 21 años. El resto de los participantes, demostraron una mayor dirección hacia la afirmación *“casi nunca”* los líderes evitan tomar decisiones.

Con respecto a la variable estimulación intelectual, se observan diferencias en las respuestas según antigüedad en la empresa. Es decir, las personas con menos de un año, entre 1 – 3 años y 4 – 7 años, señalan que *“casi siempre”* sus jefaturas los ayudan a mejorar sus métodos para la resolución de problemas. Asimismo, la dimensión influencia idealizada conductual, puntuó mayoritariamente en la afirmación *“casi siempre”*, por lo tanto, los

encuestados consideran que sus líderes demuestran conductas que sirven como modelo de rol; siendo más contundente en aquellas personas que tienen una antigüedad en la empresa de menor a un año, 1 – 3 años, 4 – 7 años y 12 – 20 años.

Se visualiza que en la dimensión motivación inspiracional, los encuestados que tienen una antigüedad en la empresa menor a un año, 1 – 3 años, 4 – 7 años mencionan que sus líderes *“casi siempre”* articulan una visión organizacional, generando mayor confianza en ellos. También, se observa que en la variable influencia idealizada atribuida, hubo una mayor tendencia de los participantes a considerar que sus jefaturas *“casi siempre”* transmiten respeto, admiración y confianza en ellos. Añadiendo que, en todos los rangos de antigüedad en la empresa, se observó dicha respuesta.

Finalmente, luego de la descripción presentada, es relevante destacar que los líderes suelen utilizar características más transformacionales y transaccionales con sus equipos en los primeros años. Asimismo, se vislumbra que, a mayor antigüedad, decrecen las actitudes y comportamientos en relación a la satisfacción, bienestar y salud de los colaboradores.

Tabla Nº25 - Dimensiones de Segundo Orden			
Género	Estadísticos	Liderazgo Correctivo/Evitador	Liderazgo Transformacional
		LP/E	C/I
Femenino	Media	1,16	3,04
	Desv. típ.	,546	,659
	N	32	32
	Mínimo	Nunca	A veces
	Máximo	A veces	Siempre
Masculino	Media	1,23	3,02
	Desv. típ.	,575	,621
	N	51	51
	Mínimo	Nunca	Casi nunca
	Máximo	A veces	Siempre

En la tabla n°25, observamos el comportamiento de las variables de segundo orden, respecto al género de los participantes. Asimismo, se percató que la dimensión liderazgo pasivo/evitador, obtuvo un promedio de respuesta similar en ambos géneros, es decir, los participantes consideran que sus jefaturas *“casi nunca”* realizan acciones correctivas cuando los problemas ya se han presentado. Por otra parte, la dimensión

carisma/inspiracional, se puede mencionar que tanto hombres como mujeres piensan que sus líderes “*casi siempre*” entregan una visión de propósito claro y que los motiva.

Hay que destacar, que es más clara la utilización del diálogo motivador y la fijación de las metas por parte de los líderes, en referencia a los colaboradores de género masculino.

Tabla Nº26 - Dimensiones Segundo Orden			
Edad	Estadísticos	Liderazgo Correctivo/Evitador	Liderazgo Transformacional
		LP/E	C/I
18 – 30	Media	1,09	3,29
	Desv. típ.	,623	,472
	N	27	27
	Mínimo	Nunca	A veces
	Máximo	A veces	Siempre
31 – 40	Media	1,31	2,85
	Desv. típ.	,487	,668
	N	35	35
	Mínimo	Nunca	Casi nunca
	Máximo	A veces	Siempre
41 – 50	Media	1,05	3,12
	Desv. típ.	,569	,701
	N	12	12
	Mínimo	Nunca	A veces
	Máximo	A veces	Siempre
51 – 65	Media	1,31	2,85
	Desv. típ.	,614	,615
	N	9	9
	Mínimo	Nunca	A veces
	Máximo	A veces	Siempre

En la tabla nº26, es posible visualizar las variables de segundo orden junto a sus resultados por rango etario. Respecto a la dimensión liderazgo pasivo/evitador, no se encontraron diferencias por edad, o sea, los participantes en promedio creen que sus jefaturas “*casi nunca*” esperan a que haya problemas graves para corregir errores.

La variable carisma/inspiracional obtuvo un promedio de respuesta que se concentró en la afirmación “*casi siempre*”. Dicho tipo de respuesta fue más elevada en el rango etario de 18 – 30 años. Añadiendo, que el número de encuestados entre los 18 – 30 años es menor que los encuestados entre las edades de 31 – 40 años.

En general, es atingente enfatizar que los líderes estarían activamente apoyando a los equipos, para revisar dudas y sugerir cambios; cuando corresponda. Asimismo, la mayoría de los seguidores considera que sus jefaturas logran motivarlos a través de la credibilidad, objetivos claros, la confianza y el reconocimiento permanente.

Tabla Nº27 - Dimensiones de Segundo Orden			
Nivel de Estudios	Estadísticos	Liderazgo Correctivo/Evitador	Liderazgo Transformacional
		LP/E	C/I
Técnica	Media	1,06	3,17
	N	16	16
	Desv. típ.	,643	,757
	Mínimo	Nunca	A veces
	Máximo	A veces	Siempre
Profesional	Media	1,24	3,00
	N	67	67
	Desv. típ.	,540	,600
	Mínimo	Nunca	Casi nunca
	Máximo	A veces	Siempre

En la tabla nº27, se puede observar que la dimensión carisma/inspiracional tuvo una media de respuesta de 3, o sea “*casi siempre*” los líderes entregan un propósito claro a los seguidores. También, se aprecia una mayor homogeneidad en las respuestas de las personas que estudiaron una carrera técnica. Es decir, los líderes evidenciarían una tendencia a utilizar con los seguidores de carreras técnicas, la motivación constante y la apertura de espacios colaborativos de trabajo.

Tabla Nº 28 - Dimensiones Segundo Orden			
Rubro	Estadísticos	Liderazgo Correctivo/Evitador	Liderazgo Transformacional
		LP/E	C/I
Banca	Media	1,32	3,14
	Desv. típ.	,599	,573
	N	15	15
	Mínimo	Nunca	A veces
	Máximo	A veces	Siempre
Cooperativas	Media	1,25	3,09
	Desv. típ.	,638	,588
	N	15	15
	Mínimo	Nunca	A veces
	Máximo	A veces	Siempre
Seguros	Media	1,34	2,84
	Desv. típ.	,442	,720
	N	13	13
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca
	Máximo	A veces	Siempre
Retail	Media	1,09	3,13
	Desv. típ.	,552	,595
	N	22	22
	Mínimo	Nunca	A veces
	Máximo	A veces	Siempre
Otra	Media	1,10	2,91
	Desv. típ.	,566	,705
	N	18	18
	Mínimo	Nunca	A veces
	Máximo	A veces	Siempre

En la tabla n°28, se presentan las variables de segundo orden, considerando los resultados obtenidos según rubro al que pertenecen los encuestados. Por lo mismo, observamos que los participantes en promedio creen que sus jefaturas “*casi nunca*” esperan a que haya algún problema grave para realizar acciones correctivas. Dicha declaración, es semejante en todos los rubros, siendo más alta y/ significativa en el rubro retail.

Continuando, la variable carisma/inspiracional reflejó su promedio de respuesta en la afirmación “*casi siempre*” y fue semejante en todas las empresas. Además, los rubros financieros, banca y retail obtuvieron una puntuación más significativa, es decir, los encuestados piensan que sus líderes de equipo entregan un sentido de propósito claro y que los alientan a entregar lo mejor de sí en el trabajo.

Finalmente, independiente del tipo de empresa, todos los líderes promoverían el uso de la motivación, reconocimiento y delimitación de expectativas a los seguidores.

Tabla N°29 - Dimensiones Segundo Orden			
Tipo de Cargo	Estadísticos	Liderazgo Correctivo/Evitativo	Liderazgo Transformacional
		LP/E	C/I
Analista TI/QA	Media	1,23	2,88
	Desv. típ.	,539	,714
	N	24	24
	Mínimo	Nunca	A veces
	Máximo	A veces	Siempre
Desarrollador	Media	1,20	3,10
	Desv. típ.	,558	,633
	N	42	42
	Mínimo	Nunca	Casi nunca
	Máximo	A veces	Siempre
Soporte técnico	Media	1,64	3,14
	Desv. típ.	1,116	,567
	N	3	3
	Mínimo	Nunca	Casi siempre
	Máximo	A veces	Siempre
Consultor TI	Media	1,07	3,05
	Desv. típ.	,488	,493
	N	14	14
	Mínimo	Nunca	A veces
	Máximo	A veces	Siempre

En la tabla n°29, se aprecia las puntuaciones arrojadas en las dimensiones de segundo orden y su respectivo comportamiento para cada cargo. Asimismo, podemos señalar que en la dimensión liderazgo pasivo/evitador, los encuestados sin importar el tipo de cargo,

mencionan que sus jefaturas “*casi nunca*” esperan a que haya problemas para intervenir. Cabe agregar, que la media más alta de respuesta se concentró en los cargos correspondientes a soporte técnico.

La variable carisma/inspiracional, demuestra que las personas que ejercen cargos de desarrollador, soporte técnico y consultor TI, creen que sus líderes “*casi siempre*” transmiten una visión de propósito claro y motivador. Agregando que, en el caso de los analistas QA/TI se evidencia un promedio cercano a la afirmación “*casi siempre*”.

Tabla N°30 - Dimensiones Segundo Orden			
Antigüedad	Estadísticos	Liderazgo Correctivo/Evitativo	Liderazgo Transformacional
		LP/E	C/I
Menor a 1 año	Media	1,14	3,09
	Desv. típ.	,538	,620
	N	38	38
	Mínimo	Nunca	Casi nunca
	Máximo	A veces	Siempre
Entre 1 - 3 años	Media	1,20	3,02
	Desv. típ.	,596	,642
	N	39	39
	Mínimo	Nunca	A veces
	Máximo	A veces	Siempre
Entre 4 - 7 años	Media	1,43	2,98
	Desv. típ.	,101	,461
	N	2	2
	Mínimo	Casi nunca	Casi siempre
	Máximo	A veces	Casi siempre
Entre 12 - 20 años	Media	1,29	2,43
	Desv. típ.	.	.
	N	1	1
	Mínimo	Casi nunca	A veces
	Máximo	Casi nunca	A veces
Mayor a 21 años	Media	1,88	2,64
	Desv. típ.	,041	,922
	N	3	3
	Mínimo	A veces	A veces
	Máximo	A veces	Casi siempre

En la tabla n°30, evidenciamos los resultados obtenidos por cada dimensión de segundo orden, considerando la antigüedad de los encuestados en las empresas actuales. Por una parte, observamos que en la variable liderazgo pasivo/evitador, los encuestados que tienen un rango de antigüedad de menor a un año, 1 – 3 años, 4 – 7 años y 12 – 20 años perciben que sus jefaturas “*casi nunca*” esperan a que los problemas se tornen graves para realizar acciones correctivas.

En la variable carisma/inspiracional, los participantes que se desempeñan en sus empresas hacen menos de un año, entre 1 – 3 años y 4 – 7 años piensan que sus jefaturas “*casi siempre*” entregan un sentido de propósito claro y que los motiva. Por ende, notamos que a medida que los seguidores avanzan en antigüedad en las empresas, suelen evidenciar una baja respecto a la motivación extrínseca por parte de los líderes, lo cual puede estar relacionado con la monotonía que adquiere desempeñarse en el mismo cargo y área por años consecutivos.

4.2.3 Consecuencias Organizacionales

Tabla Nº31 - Consecuencias Organizacionales			
Dimensiones	N	Media	Desv. típ.
Efectividad	83	3,01	,674
Satisfacción	83	3,17	,712
Esfuerzo Extra	83	2,85	,886

En la tabla n°31, se exponen los variables que representan a los efectos organizacionales y que aportan para predecir la efectividad de los líderes. Para este caso, se visualiza que las dimensiones de efectividad y satisfacción fueron altamente elegidas, es decir, la mayoría de los encuestados se sienten satisfechos con la manera que sus jefaturas desarrollan su rol. Destacando, la capacidad para responder a las necesidades del equipo, la motivación que transmiten para alcanzar los resultados y la sapiencia respecto a la división del trabajo, según la experiencia y necesidad de cada seguidor.

Por otra parte, la variable esfuerzo extra recibió respuestas más heterogéneas por parte de los participantes. Lo cual evidencia, que los líderes no logran generar en todos los seguidores el mismo compromiso respecto al cumplimiento de las metas.

Tabla Nº32 - Dimensiones Consecuencias Organizacionales				
Edad	Estadísticos	Efectividad	Satisfacción	Esfuerzo Extra
18 - 30	Media	3,29	3,43	3,10
	N	27	27	27
	Desv. típ.	,484	,617	,828
	Mínimo	A veces	A veces	Casi nunca
	Máximo	Siempre	Siempre	Siempre
31 - 40	Media	2,80	3,02	2,66
	N	35	35	35
	Desv. típ.	,732	,760	,937
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	Nunca
	Máximo	Siempre	Siempre	Siempre
41 - 50	Media	3,11	3,17	2,96
	N	12	12	12
	Desv. típ.	,719	,620	,930
	Mínimo	A veces	A veces	Casi nunca
	Máximo	Siempre	Siempre	Siempre
51 - 65	Media	2,85	2,93	2,69
	N	9	9	9
	Desv. típ.	,637	,768	,689
	Mínimo	A veces	A veces	A veces
	Máximo	Siempre	Siempre	Casi siempre

En la tabla nº32, se observan los resultados en referencia a las consecuencias organizacionales y su comportamiento según la edad de los encuestados. Es interesante mencionar que los participantes entre los 31 y 40 años de edad, mostrarían una menor tendencia al esfuerzo extra. O sea, los líderes en algunas ocasiones no podrían aumentar el deseo y compromiso de los colaboradores para alcanzar las metas en situaciones complejas del trabajo, tales como: atrasos en los proyectos, realización de trabajos fuera del horario formal, falta de cohesión grupal y rotación de los integrantes del equipo.

Tabla Nº33 - Dimensiones Consecuencias Organizacionales				
Rubro	Estadísticos	Efectividad	Satisfacción	Esfuerzo Extra
Banca	Media	3,20	3,33	3,09
	N	15	15	15
	Desv. típ.	,679	,666	,729
	Mínimo	A veces	A veces	A veces
	Máximo	Siempre	Siempre	Siempre
Cooperativa	Media	3,00	3,32	2,80
	N	15	15	15
	Desv. típ.	,601	,506	,834
	Mínimo	A veces	A veces	Casi nunca
	Máximo	Siempre	Siempre	Siempre
Seguros	Media	2,79	3,02	2,46
	N	13	13	13
	Desv. típ.	,733	,781	1,078
	Mínimo	Casi nunca	A veces	Nunca
	Máximo	Siempre	Siempre	Siempre
Retail	Media	3,04	3,14	3,05
	N	22	22	22
	Desv. típ.	,608	,702	,713
	Mínimo	A veces	A veces	A veces
	Máximo	Siempre	Siempre	Siempre
Otra	Media	2,98	3,04	2,74
	N	18	18	18
	Desv. típ.	,779	,867	1,048
	Mínimo	A veces	Casi nunca	Casi nunca
	Máximo	Siempre	Siempre	Siempre

En la tabla nº33, podemos apreciar que el efecto organizacional denominado “*esfuerzo extra*”, presenta una leve disminución en las empresas de seguro. Por ende, las jefaturas que trabajan en dichos negocios, tendrían dificultades para estimular el compromiso de los seguidores en situaciones que demandan un sobreesfuerzo en el trabajo.

Tabla Nº34 - Dimensiones Consecuencias Organizacionales				
Antigüedad en la Empresa	Estadísticos	Efectividad	Satisfacción	Esfuerzo Extra
Menor a 1 año	Media	3,05	3,25	2,92
	N	38	38	38
	Desv. típ.	,663	,715	,819
	Mínimo	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca
	Máximo	Siempre	Siempre	Siempre
Entre 1 - 3 años	Media	3,02	3,14	2,83
	N	39	39	39
	Desv. típ.	,688	,715	,946
	Mínimo	A veces	A veces	Nunca
	Máximo	Siempre	Siempre	Siempre
Entre 4 - 7 años	Media	3,08	3,00	3,08
	N	2	2	2
	Desv. típ.	,354	,283	,589
	Mínimo	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre
	Máximo	Casi siempre	Casi siempre	Siempre
Entre 12 - 20 años	Media	2,00	2,20	1,83
	N	1	1	1
	Desv. típ.	-	-	-
	Mínimo	A veces	A veces	A veces
	Máximo	A veces	A veces	A veces
Mayor a 21 años	Media	2,67	2,87	2,50
	N	3	3	3
	Desv. típ.	,833	,902	1,323
	Mínimo	A veces	A veces	Rara vez
	Máximo	Siempre	Siempre	Siempre

En la tabla nº34, se visualizan las variables correspondientes a las consecuencias organizacionales y su incidencia según la antigüedad de los participantes en las empresas que prestan sus servicios de outsourcing. Por lo mismo, es relevante señalar la disminución del esfuerzo extra en los encuestados a medida que aumenta la antigüedad laboral. Es decir, a las jefaturas se les haría más difícil convencer, estimular y motivar a los seguidores con mayor antigüedad en el área, a cumplir las metas, a pesar de la sobre exigencia que podría originarse.

Tabla nº35 - Dimensiones Consecuencias Organizacionales				
Tipo de Cargo	Estadísticos	Efectividad	Satisfacción	Esfuerzo Extra
Analista QA/TI	Media	2,89	3,02	2,58
	N	24	24	24
	Desv. típ.	,754	,739	,957
	Mínimo	A veces	A veces	Nunca
	Máximo	Siempre	Siempre	Siempre
Desarrollador	Media	3,06	3,30	2,96
	N	42	42	42
	Desv. típ.	,659	,686	,891
	Mínimo	Casi nunca	A veces	Casi nunca
	Máximo	Siempre	Siempre	Siempre
Soporte	Media	3,28	3,40	3,22
	N	3	3	3
	Desv. típ.	,481	,529	,674
	Mínimo	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre
	Máximo	Siempre	Siempre	Siempre
Consultor TI	Media	3,01	2,96	2,93
	N	14	14	14
	Desv. típ.	,632	,737	,739
	Mínimo	A veces	Casi nunca	A veces
	Máximo	Siempre	Siempre	Siempre

En la tabla nº35, se puede visualizar las variables correspondientes a los efectos organizacionales. Respecto a la dimensión esfuerzo extra, las respuestas de los participantes que desempeñan cargos de analistas TI/QA, se concentró en una media de 2,58. Es decir, estos perfiles tienen una tendencia a no sobre exigirse más de lo esperado para el cargo, por lo tanto, a los líderes se les dificultaría estimular en ellos la sobre exigencia de alcanzar los hitos que van con atrasos de entrega.

5. CONCLUSIONES

La presente investigación se desarrolló en medio de un contexto inusual, a partir de la aparición del Coronavirus en todo el mundo. Lo cual, repercutió en las relaciones humanas y fomentó la cultura del teletrabajo a gran escala. Esta situación generó que durante la etapa de recolección de datos surgiera como interrogante la existencia de sesgo en las respuestas de los participantes, puesto que, los primeros encuestados respondieron en el momento de mayor auge o asimilación del trabajo remoto (mayo 2020). No obstante, el grueso de la muestra participó durante la etapa de acomodación a la dinámica del teletrabajo y al aumento de las iniciativas de transformación digital e innovación.

Cabe resaltar que, el Coronavirus puso a prueba principalmente a los actores que se desenvuelven en cargos de conducción y gestión de personas, cuando, por motivos sanitarios se estableció el teletrabajo como medio de comunicación y así mantener la eficiencia en los equipos de trabajo. Sin embargo, se puede sostener que las personas de perfil informático o similar, tienen una mayor adaptación al teletrabajo, ya que es una práctica que ha ido aumentando en estas áreas y es previo a la pandemia. Por lo que, no tendría que haber existido una influencia o condicionante a priori en las respuestas de los encuestados al evaluar a sus jefaturas, ya sea a partir de una dinámica de trabajo presencial o remota, menos aún, considerando que ya todos los equipos se conocían y llevaban más de un mes desarrollando las actividades laborales en las empresas.

Por otra parte, la columna vertebral de las organizaciones la conforman personas con responsabilidad media, es decir, líderes, jefes o supervisores, quienes ejercen una función de enlace entre la estrategia impartida por la alta dirección y los empleados encargados de cumplirla a nivel táctico y operativo, en este último punto, hay que reflexionar en referencia a los cambios que introdujo el trabajo virtual en los equipos humanos. Es posible que, la percepción de gran parte de los encuestados fuera más sensible hacia el aspecto comunicativo que establecen sus jefaturas respecto a estimular la cohesión grupal, apoyo, motivación y eficiencia; hallándose esto muy aparejado con el estilo de liderazgo transformacional.

El estudio se centró en la dinámica de los que lideran en capas tácticas y aquellos que son liderados, teniendo en cuenta que los colaboradores trabajan subcontractados y los

líderes pertenecen en su mayoría a la planta interna de las empresas. Conjuntamente, durante el proceso de implantación del teletrabajo, aspectos como la carga laboral, la comunicación fuera de horario, la no remuneración de las horas extras y las renunciaciones anticipadas, podrían haber influido en la relación líder – colaborador y específicamente en las percepciones de los participantes respecto a la evaluación del liderazgo de sus jefaturas.

Al revisar el objetivo principal, es posible mencionar que se logró identificar que los estilos transformacional y transaccional, marcaron un alto predominio en las percepciones de los participantes en referencia al tipo de liderazgo que ejercen sus jefaturas. Incluso, el liderazgo correctivo/evitativo, sería utilizado por los líderes en mínimas ocasiones, por ejemplo, cuando no se están cumpliendo con las fechas preestablecidas por cada etapa de las iniciativas tecnológicas.

También, la exploración y análisis por cada variable sociodemográfica, nos permite afirmar que, a nivel de género, los líderes utilizan la estimulación intelectual y la influencia idealizada conductual con los integrantes masculinos, consiguiendo que éstos realicen un mayor esfuerzo y hagan más de lo esperado. Agregando, una mayor preponderancia en las empresas de retail, banca y cooperativas. Por su parte, con las mujeres los líderes se desenvuelven desde actitudes y/o conductas que representan la motivación inspiracional y la influencia idealizada atribuida, lo cual quiere decir que, los líderes inspiran confianza, respeto, admiración en las seguidoras y motivan para la consecución de los objetivos.

Por otro lado, se encontraron ciertas variaciones en los estilos de liderazgo según el rol técnico o área de trabajo. Por ejemplo, las jefaturas de mandos medios, serían más transformacionales con aquellos seguidores que estudiaron carreras técnicas. Además, se encontró que los seguidores jóvenes valoran más a los líderes que colocan énfasis a la influencia idealizada conductual, influencia idealizada atribuida, motivación inspiracional, recompensa contingente y consideración individualizada. Por lo tanto, los colaboradores pueden alcanzar un positivo rendimiento laboral, con énfasis en el compromiso; por tener líderes transformacionales, que fomentan las buenas prácticas, la cohesión grupal, la autoeficacia y el reconocimiento e incentivo continuo para alcanzar los resultados.

Los encuestados que son de perfil analista QA/TI, denotan una interacción más transaccional por parte de los líderes, a diferencia del resto de participantes. La misma

situación ocurre en las empresas de seguros, donde la existencia del estilo transformacional es menor a las otras empresas del estudio, pudiendo existir una inhibición hacia promover la creatividad e innovación en los seguidores; inclusive, su incidencia abarca a los subordinados que son menores de 30 años de edad o entre los 41 y 50 años de edad. Por lo mismo, se puede afirmar que, el accionar de los líderes va a estar condicionado del tipo de negocio en el que estén involucradas las empresas.

Surge decir que, a mayor antigüedad en las empresas, disminuye la percepción de los encuestados en referencia al liderazgo transformacional. Además, la dimensión estimulación intelectual, es menor en colaboradores entre 1 y 3 años de antigüedad. Por ende, en los líderes decrece el pensamiento y la conducta de mantener activo en los seguidores, la orientación a mejorar los procesos concernientes a las tareas que desarrollan.

Como referencia de la bibliografía trabajada en esta investigación, los resultados obtenidos contribuyen a dar relevancia no solo a la productividad de los colaboradores, sino que también, a la salud, bienestar y felicidad de ellos. Lo cual se alcanza con líderes que fomenten intercambios más horizontales, actitud de enseñar, colaboración entre pares, trato justo, comunicación constante y retroalimentación. Es decir, un liderazgo más del tipo transformacional que ayude a disminuir el descontento del personal, la insatisfacción laboral, el ausentismo y la rotación tan característica del modelo de subcontratación.

De los hallazgos encontrados, es posible proponer que los recursos externos de una empresa necesitan de líderes que demuestren acciones que potencien el compromiso, la motivación y la pertenencia de éstos en un contexto contractual temporal. Asimismo, para un correcto desarrollo y ejecución de los proyectos tecnológicos es importante que el rol de líder gravite hacia el liderazgo transformacional, puesto que este ayudaría a predecir un mejor andamiaje entre los colaboradores internos y externos.

No hay que olvidar que, el uso de las metodologías ágiles (Martel, 2016) ha ido en aumento en el marco de trabajo de los proyectos tecnológicos, es decir, cada vez se requiere de más perfiles que desarrollen la autoorganización, apertura, rapidez, iniciativa, adaptación al cambio, motivación y trabajo en equipo. Por lo tanto, una jefatura que sea

capaz de apoyar, guiar, entrenar y estimular la creatividad de sus colaboradores ayudará a contrarrestar los aspectos adversos de las relaciones contractuales temporarias.

Continuando, es importante generar estudios en temáticas de desarrollo organizacional en poblaciones TI, puesto que, son cargos altamente demandados, con elevados índices de rotación y con un crecimiento sostenido del outsourcing. Por ejemplo, el enfoque a la calidad de vida laboral en personas subcontratadas, invita a que las empresas que demandan los servicios y los proveedores que lo satisfacen, mantengan una relación que promueva la preocupación por el personal externo, donde los líderes de equipo juegan un rol productivo y humano. Incluso, habría sido oportuna la participación de las jefaturas, supervisores o líderes TI, ya que, las percepciones de éstos en referencia a su propio liderazgo, propondría un esquema más sólido en la dinámica investigada.

Para futuras investigaciones sería pertinente analizar la incidencia que tiene el tipo de metodología de trabajo usada en los proyectos (tradicional o ágil) y su impacto en la dinámica relacional líder – seguidor, dado que, en Chile han aumentado las iniciativas bajo metodologías ágiles o, por el contrario, modelos híbridos entre la gestión tradicional y ágil en iniciativas TI. Al mismo tiempo, sería importante complementar estos estudios cuantitativos con abordajes cualitativos para indagar a través de entrevistas en profundidad y observaciones, las relaciones que se van construyendo y sosteniendo entre los líderes y sus seguidores en áreas de tecnología. Además, hay aspectos del cuestionario aplicado que deberían profundizarse para lograr una mayor robustez de las dinámicas laborales que vivencian los trabajadores subcontratados y las mejoras que podrían realizarse a futuro, considerando el crecimiento sostenido de los proyectos tecnológicos y la necesidad de encontrar personas que trabajen por tiempos establecidos. Donde los líderes adquieran un rol preponderante para la fidelización y compromiso de los agentes externos.

5.1. Últimas Consideraciones (experiencia del autor)

La irrupción del Coronavirus ha generado transformaciones en las necesidades de los consumidores y las compañías han tenido que implementar una disrupción tecnológica para continuar siendo protagonistas en el mercado que se desenvuelven. De igual modo, es el área de la tecnología quien se encarga de llevar a cabo las mejoras para el negocio y es por eso que, se observa una alta y continua demanda de profesionales informáticos, lo que se traduce en el uso a gran escala del servicio de subcontratación TI.

Desde mi experiencia, puedo relatar que en los últimos años la competencia entre las empresas del sector tecnológico se ha vuelto más agresiva, puesto que, ha crecido la demanda de perfiles informáticos especialistas en áreas de desarrollo, arquitectura, seguridad, datos, infraestructura y calidad. Por lo tanto, las empresas que ofrecen servicios de outsourcing TI, están pasando por un período de gran bonanza, pero de mayores desafíos en relación a la retención de sus trabajadores, siendo relevante que éstos ofrezcan condiciones contractuales que contribuyan al compromiso de sus colaboradores para culminar los proyectos tecnológicos en que deciden participar. Sin embargo, he llegado a la conclusión que, la retención de las personas externalizadas también es responsabilidad de las empresas que demandan la tercerización, ya que, los subcontratistas no pueden manejar las características internas de sus clientes, tales como: cultura organizacional, clima laboral, liderazgo, estilos de comunicación y/o equidad.

Prosiguiendo, la externalización de perfiles digitales no puede ser gestionada al igual que se hace con otro tipo de empleos o áreas, tales como: administración, finanzas, recursos humanos u operaciones. Por lo mismo, es de gran valor que el proveedor y cliente trabajen en conjunto para encontrar y accionar estrategias que permitan disminuir los riesgos de los proyectos a partir de motivos relacionados a renunciaciones de los seguidores. Añadiendo que, los perfiles más jóvenes muestran una mayor tendencia a abandonar su asignación sin finalizar el proyecto, es decir que, renuncian por nuevas propuestas laborales, justificando su accionar por mejoras salariales y nuevos desafíos.

Adicionalmente, el año 2020 da evidencia de un aumento en la actividad de las empresas financieras y de retail, ya que muchas planificaciones de proyecto fueron reprogramadas o tuvieron que reconfigurarse, dado que, el entorno pandémico generó efectos dinámicos en

la necesidad de los consumidores y el quehacer de las áreas de tecnología, innovación y transformación digital se vieron sobrepasadas. Esto generó, que los equipos de trabajo tuvieran mayor presión para evitar todo tipo de retrasos, siendo fundamental el rol del líder en este punto, en la forma de mantener la direccionalidad de los seguidores hacia las metas propuestas.

Cabe agregar que, cada iniciativa tecnológica está representada por una dinámica de equipo particular y con una performance distinta. Por lo tanto, los jefes no solo deben gestionar la motivación de sus colaboradores, sino que también la eficiencia, para lo cual, deben conocer en detalle las fortalezas, debilidades, actitudes y metas personales de éstos; importando que los líderes logren que sus equipos sean de alto rendimiento, a través de un ambiente laboral que fomente el bienestar y felicidad del capital humano, consiguiendo así, obtener un mayor compromiso hacia el proyecto y evitar rotaciones de personal improductivas.

Para finalizar, quisiera comentar la relevancia que tienen las gerencias en las evaluaciones y ejecuciones de los proyectos. En ocasiones se coloca el foco en las áreas tácticas y operativas como responsables de los retrasos en los proyectos, no obstante, la pregunta a responder es otra, ¿las gerencias conocen a su capital humano?, ¿pueden argumentar su elección para que tal o cual líder sea responsable de cierta iniciativa?, ¿los líderes se sienten capacitados para hacerse cargo de tales proyectos? En fin, no hay que desconocer, que todo proyecto es distinto en magnitud, riesgo y variabilidad en el negocio, por lo tanto, en los equipos no siempre es adecuado, tener solo integrantes subcontratados o tener una combinación de colaboradores de planta y externos. Sino que, además, hay que elegir a los líderes más idóneos de acuerdo al contexto y características del capital humano a gestionar, es decir, género, edad, años de experiencia, motivación, valores y estilos de comunicación. Por lo tanto, es crucial la cercanía y la confianza entre las gerencias y las áreas de mandos intermedios, para encontrar la mejor alternativa que conduzca a manejar en mayor proporción la incertidumbre del mercado y los recursos humanos externalizados.

6. REFERENCIAS

- Ahumada, L. (2004). Liderazgo y Equipos de Trabajo: Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. Revista electrónica de ciencias sociales Online,3(1), 53-63. Viña del Mar, Chile.
- Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo, V. y Moguel, M. (2011). Liderazgo y Satisfacción en el Trabajo. Revista de Economía, Finanzas y Negocios, 2 (1), 34-42.
- Almeida, S. (2013). Liderazgo Tóxico: Influencia de factores disfuncionales de la personalidad en el liderazgo. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Ecuador.
- Amable, M., González, R., Logvione, S., Reif, L., y Zelaschi, C. (2014). La Precariedad Laboral como Determinante de la Salud. Memoria Académica. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. UNLP
- Araujo, M. y Leal, M. (2007). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 4(2). Venezuela.
- Arévalo, D., Padilla, C., Pino, R. y Carvallos, H. (2019). Los Dominios de la Personalidad y su Relación con el Estilo de Liderazgo Transformacional. Información Tecnológica, 30(3). Guayaquil, Ecuador.
- Bañon, A., Cortés, L., Lajara, N. y Pérez, M. (2014). Tras la Bondad Competencial: Liderazgo y trabajo en equipo, dos competencias transversales. Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Berenguer, G., Cerver, E., Torre, A. y Torcal, R. (2004). El Estilo Directivo de las Mujeres y su Influencia Sobre la Gestión del Equipo de Trabajo en las Cooperativas Valencianas. Revista de economía pública, social y cooperativa, (50), 123-149. España.
- Bicego, M. y Calleri, V. (2012). Abordaje Psicoanalítico de los Trastornos del Narcisismo: Especificidades y modificaciones técnicas. Revista Tesis, (1), 105-119.

- Blake, R y Mouton, J. (1984). Rejilla Gerencial. Revista Management {ARCHIVO PDF} file:///C:/Users/ACL/Downloads/robert-r-blake-y-jane-s-mouton_compress.pdf
- Burbano, N. y Samaca, H. (2016). Liderazgo de Rango Total y Gestión del Conocimiento: Situación actual y perspectiva de desarrollo. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.
- Bustamante, M., Llorens, S. y Acosta, H. (2014). Empatía y Calidad de Servicio: El papel clave de las emociones positivas en equipos de trabajo. https://www.researchgate.net/publication/272497200_Empatia_y_calidad_de_servicio o [El papel clave de las emociones positivas en equipos de trabajo](https://www.researchgate.net/publication/272497200_Empatia_y_calidad_de_servicio). Extraído el día jueves 26 de abril del año 2018.
- Casas, J. (2006). Posmodernidad y Gestión de los Recursos Humanos. <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/ceo-capitalhumano.pdf>. Extraído el día domingo 29 de abril del año 2018.
- Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, S. y Cañas, J. (2002). Dimensiones y Medición de la Calidad de Vida Laboral en Profesionales Sanitarios. Revista de Administración Sanitaria, 6(23).
- Castañeda, Y., Betancourt, J., Salazar, N. y Mora, A. (2017). Bienestar Laboral y Salud Mental en las Organizaciones. Revista electrónica PSYCONEX, 9(14), Colombia.
- Castro, A. y Lupano, M. (2007). Teorías Implícitas del Liderazgo y Calidad de la Relación entre Líder y Seguidor. Boletín de Psicología, (89), 7-28. Universidad de Palermo, Argentina.
- Casullo, M. (2006). El Capital Psíquico. Aportes de la Psicología Positiva. <http://texas.palermo.edu.ar/cienciassociales/psicologia/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2005.pdf>. Extraído el día miércoles 25 de julio del año 2018.
- Contreras, F. y Castro, G. (2013). Liderazgo, Poder y Movilización Organizacional. Estudios gerenciales, (29) 72-76. Colombia.
- Córdoba, C., Galván, O., Morales, O., Murillo, L., Nava, G. y Cuevas, T. (2013). Conflictos que se Presentan Dentro de los Equipos de Trabajo en México. Revista Europea Científica, 9(17). ICSA, México.

- Chávez, J., Cigueñas, M. y Mertensen, R. (2016). Actitudes Ante el Cambio Organizacional en una Empresa de Servicio. Universidad del Pacífico. Quito, Ecuador.
- Dejours, C. (2009). El Desgaste Mental en el Trabajo. Cuadernos de relaciones laborales, 32(2), 493-496. Madrid, España.
- Fernández, I., López, B. y Márquez, M. (2008). Empatía: Medidas, Teorías y Aplicaciones en Revisión. Anales de Psicología, 24(2), 284-298. Murcia, España.
- Flores, R. y Madero, S. (2012). Factores de la Calidad de Vida en el Trabajo como Predictoras de la Intención de Permanencia. Acta Universitaria, 22(2), 24-31. Guanajuato, México.
- Galarza, S., García, J., Ballesteros, L., Cuenca, V. y Fernández, A. (2017). Estructura Organizacional y Estilos de Liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. Revista de Cooperativismo y Desarrollo, 5(1), 19-31.
- Gálvez, M., Mingote, J. y Moreno, B. (2010). El Paciente que Padece un Trastorno de Personalidad en el Trabajo. Medicina y Seguridad del Trabajo, 56(220). Madrid, España.
- García, V., Romerosa, M. y Lloréns, J. (2005). Liderazgo Transformacional: Influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. Revista europea de Dirección y Economía de la Empresa, 16(4), 25-46. Universidad de Granada.
- García, M. (2011). Problemática Multifactorial del Absentismo Laboral, el Presentismo y la Procrastinación en las Estructuras en que se Desenvuelve el Trabajador. Medicina y Seguridad del Trabajo, 57(223), 111-120. Madrid, España.
- García, J. y Racero, V. (2016). Efectos del Liderazgo en la Calidad de Vida Laboral en una Empresa de Telecomunicaciones de la Ciudad de Pereira. Estudio de caso. Universidad Católica de Pereira, Colombia.
- García, M., Salas, L. y Gaviria, E. (2016). Estilos de Liderazgo de Hombres y Mujeres en las PyMES, (31), 25-46. Universidad EAFIT, Colombia.
- Garrosa, E. y Carmona, I. (2011). Salud Laboral y Bienestar: Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos psicosociales del trabajo. Universidad Autónoma de Madrid, España.

- Gil, L. y Colorado, J. (2020). Alcance de la Industria 4.0 y su Impacto en Economías Emergentes. Bogotá, Colombia.
- Gil, F. y Sánchez, M. (2008). Eficacia de Equipos de Trabajo: Consejo general de colegios oficiales de psicólogos, 29(1), 25-31. Madrid, España.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez, M. (2011). Nuevas Formas de Liderazgo en Equipos de Trabajo. Consejo general de colegios oficiales de psicólogos, 32(1), 38-47. Madrid, España.
- Giles, S. (2016). Estas son las Mejores Habilidades de los Mejores Líderes. <https://hbr.es/liderazgo/96/estas-son-las-mejores-habilidades-de-los-mejores-lideres>. Extraído el día miércoles 06 de junio del año 2018.
- Gómez, R. (2006). El Liderazgo Empresarial para la Innovación Tecnológica en los Micros Pequeñas y Medianas Empresas. Revista Universidad Empresa, 5(11), 62-91. Bogotá, Colombia.
- Gómez, M. y Calderón, P. (2017). Salud Mental en el Trabajo: Entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable. Revista Katharsis, (23), 177-201.
- González, J. (2015). El Liderazgo Enfocado a las Tecnologías de Información. Revista de Tecnología de la Información, 2(4), 197-202. Universidad Iberoamericana, México.
- Hurtado, E. (2017). Perfil de Personalidad y Liderazgo del Personal de Mandos Medios del Área de Producción de dos Empresas Multinacionales con Presencia en la Ciudad de Cuenca. Universidad Espíritu Santo. Guayaquil, Ecuador.
- Kotter, J. (1990). Lo que de Verdad hacen los Líderes. <https://educatic2011.files.wordpress.com/2010/10/kotter-2005.pdf>. Extraído el día miércoles 06 de junio del año 2018.
- Lescano, L. (2011). Liderazgo de Servicio de los Mandos Intermedios. Cuadernos de Gestión, 11, 73-84. Lima, Perú.
- López, A., Núñez, Y. y Rodríguez, C. (2015). Desempeño, Miedo al Error y Capacidad de Innovación en una Muestra de Directivos de Empresas de Servicios Españolas. Asociación Interciencia, 40(4), 224-232. Caracas, Venezuela.

- Martel, A. (2016). Gestión Práctica de Proyectos con Scrum: Desarrollo de software ágil para el Scrum Master.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista Facultad Ciencias Económicas, 14(1), 118-134. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Mendoza, I., Ortiz, M. y Parker, H. (2007). Dos Décadas de Investigación y Desarrollo en Liderazgo Transformacional. Revista del Centro de Investigación, 7(27), 25-41.
- Mosquera, D. (2008). Personalidades Narcisistas y Personalidades con Rasgos Narcisistas. https://www.researchgate.net/publication/273256622_Personalidades_y_personalidades_con_rasgos_narcisistas_Narcissistic_Personalities. Extraído el día miércoles 04 de abril del año 2018.
- Muñiz, J. y Álvarez, A. (2013). Comunicación Positiva: La comunicación organizacional al servicio de la felicidad. Revista de comunicación vivat academia, 15(124), 90-109. España.
- Muñiz, J. (2015). La Comunicación Eudaimónica: Confluencias entre la comunicación y la felicidad desde una perspectiva eudaimónica. Comunicación & Social Change, 3(1), 48-76. Universidad Loyola Andalucía, España.
- Nader, M. y Castro, A. (2010). Teorías Implícitas del Liderazgo, LMX y Bienestar Laboral: Generalización de un modelo teórico. Revista de Psicología, 28(2), 228-258. CONICET, Perú.
- Nader, M., Peña, S. y Sánchez, E. (2014). Predicción de la Satisfacción y el Bienestar en el Trabajo: Hacia un modelo de organización saludable en Colombia. Estudios gerenciales, (30), 31-39.
- Noriega, E., Suarez, F., Vengoechea, J. y Jaafar, H. (2018). Gestión Estratégica como Agente impulsor en las Pymes para el Éxito Organizacional. Revista Espacios, 39(16), 8.
- Ordoñez, M., Botello, B. y Moreno, L. (2017). Estilos de Liderazgo desde la Perspectiva de Rango Total. Revista Espacios, 38(61), 11.

- Ortiz, W. y Pérez, R. (2010). Efectos de la Gestión Organizacional en la Rentabilidad en Pymes: Evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. Revista EAN, (69), 88-109. Bogotá, Colombia.
- Palomo, M. (2005). Los Procesos de Gestión y la Problemática de las PYMES. Ingenierías, 8(28).
- Peiró, J., Lorente, L., Rodríguez, I., Ayala, Y. y Latorre, F. (2015). Bienestar Sostenible en el Trabajo. Conceptualización, antecedentes y retos. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica, 7(1), 133-135. Universidad de Valencia, México.
- Pérez, P. y Azzollini, S. (2013). Liderazgo, Equipos y Grupos de Trabajo: Su relación con la satisfacción laboral. Revista Psicología, 31(1), 152-169. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pérez-Zapata, D; Peralta-Montecinos, J y Fernández-Dávila, P. (2013). Influencia de Variables Organizacionales en la Calidad de Vida Laboral de Funcionarios del Sector Público de Salud en el Extremo Norte de Chile. Universitas Psychologica, 13(2), 15-25. Universidad de Tarapacá, Arica, Chile.
- Pons, F. y Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 28(2), 81-98. Universidad de Valencia, España.
- Portalanza, A. (2013). Liderazgo Distribuido en Equipos de Trabajo: Una aproximación conceptual. Revista Universidad & Empresa, 15(25), 73-85. Bogotá, Colombia.
- Pousa, F. (2013). El Impacto de las Relaciones Interpersonales en la Transmisión de Mandos de las PYMES Familiares en la Argentina. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Belgrano, Argentina.
- Prometeo. (2012). Trayectorias de Cambio del Bienestar Psicológico de los Equipos de Trabajo y su Influencia sobre el Rendimiento de los Equipos. <https://www.uv.es/uv/web/indicador/es/investigacion/proyectos/proyectos-finalizados/trayectorias-cambio-del-bienestar-psicologico-equipos-trabajo-influencia-rendimiento-equipos-prometeo-2012/048--1286023470404/ProjecteInves.html?id=1285953302985>. Extraído el día jueves 03 de mayo del año 2018.

- Puglisi, A. (2006). Los Estudios sobre el Liderazgo. Boletín del Centro Naval, (815).
- Quiroz, P. (2014). Ley de Subcontratación Laboral: La simulación y el problema de la calificación jurídica de la inspección del trabajo. Revista de Derechos Fundamentales, (12), 233-248.
- Ramírez, B. (1995). Narcisismo y liderazgo. <http://zaloamati.azc.unam.mx/handle/1191/4666>. Extraído el día miércoles 04 de abril del año 2018.
- Ramos, R. (2015). Prácticas Organizativas Tóxicas. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Oviedo, España.
- Rodríguez, A., Martínez, M., Moreno, B. y Gálvez, M. (2006). Predictores Organizacionales del Acoso Psicológico en el Trabajo: Aplicación del modelo de demandas y recursos laborales. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22(3), 333-345. Madrid, España.
- Rodríguez, A. y Sanz, A. (2011). La felicidad en el trabajo. <https://es.scribd.com/document/326457660/Felicidad-en-El-Trabajo>. Extraído el día domingo 29 de abril del año 2018.
- Rodríguez, R., Moreno, B., Rivas, S. y Díaz, L. (2016). El Bienestar en el Trabajo: Las organizaciones saludables y su impacto en el desarrollo personal. Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Ruiz, J. y Aguilar, A. (2008). La Inteligencia Emocional como Factor Clave para la Competitividad de las PyMES. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (23). Medellín, Colombia.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones Saludables y Desarrollo de Recursos Humanos. Revista de Trabajo y Seguridad Social, 303 (47), 179-214.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones Saludables, Organizaciones Resilientes. Gestión Práctica de Riesgos Laborales, 58,18.
- Segredo, A., García, A., León, P y Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, Cultura Organizacional y Clima Organizacional. Una aproximación conceptual. Artículo de Posición, 24, 86-99.

- Silva, C. (2007). La Subcontratación en Chile: Aproximación Sectorial [Archivo PDF]. http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/La%20subcontrataci%C3%B3n%20en%20Chile_aproximaci%C3%B3n%20sectorial.pdf
- Soria, A. (2015). Estilos de Liderazgo en los Jefes Departamentales de Administración, Contabilidad, Enfermería y Farmacia: Y su incidencia en factores de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) en los trabajadores de Nova Clínica SA. Quito, Ecuador.
- Tejada, J. y Arias, F. (2005). Prácticas Organizacionales y el Compromiso de los Trabajadores hacia la Organización. Consejo Nacional para la Enseñanza en investigación en Psicología A.C., 10(2), 295-309. Xalapa, México.
- Trechera, J., Millán, G. y Fernández, E. (2008). Estudio Empírico del Trastorno Narcisista de la Personalidad (TNP). Acta Colombiana de Psicología, 11(2), 25-36. Bogotá, Colombia.
- Uribe, J., Contreras, F., Sánchez, O. y García, A. (2008). Los Cinco Grandes y Maquiavelismo en Trabajadores Mexicanos: Un estudio de personalidad y manipulación. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 24(1), 61-79. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Vega, C. y Zavala, C. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de B. Bass y B. Avolio en Contexto Chileno. Departamento de Psicología, Universidad de Chile. Chile.
- Velázquez, G. (2005). Liderazgo Empático “Un modelo de liderazgo para las organizaciones mexicanas”. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, 6(23), 81-100- Distrito Federal, México.
- Velázquez, G. y Salgado, J. (2015). Estudio Comparativo México-Argentina: Perfil ideal del líder bajo el modelo de liderazgo empático. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, 11(43), 61-92. Distrito Federal, México.
- Vélez, M. (2015). Bienestar y Desempeño Organizacional: Una Aproximación Conceptual. Universidad Espíritu Santo. Guayaquil, Ecuador.

- Vera, L. (2017). Antecedentes y Conceptualización del Liderazgo Destructivo: Una revisión de la literatura. Universidad Espíritu Santo. Guayaquil, Ecuador.
- Villalba, O. (2001). Incremento de la Satisfacción y del Compromiso Organizacional de los Empleados a través del Liderazgo Efectivo. Revista Latinoamericana de Administración, (26), 5-17. Bogotá, Colombia.

7. ANEXOS

Anexo nº1

CUESTIONARIO SOCIODEMOGRÁFICO

En los siguientes ítems, conteste según sea el caso, marcando una sola alternativa, con una X en la alternativa que elija o escriba la información solicitada. Cabe destacar, que sus respuestas son totalmente anónimas, por lo cual, se mantendrán bajo estricta confidencialidad.

1. Género

a) Femenino ____ b) Masculino ____

2. Edad

a) 18 – 30 ____ b) 31-40 ____ c) 41-50 ____ d) 51-65 ____ e) Mayor a 65 ____

3. Nivel de Estudios

a) Técnico ____ b) Universitario ____

4. Rubro de la empresa en que trabaja subcontratado _____

5. Cargo _____

6. Antigüedad en la empresa en que trabaja subcontratado

a) Menor a un año ____ b) 1-3 años ____ c) 4-7 años ____ d) 8-11 años ____

e) 12-20 años ____ f) Mayor a 21 años ____

Anexo nº2

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4

La persona que estoy clasificando:

1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	0	1	2	3	4
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0	1	2	3	4
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4

11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Dejar en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0	1	2	3	4
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4

26. Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Le cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	0	1	2	3	4
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	0	1	2	3	4
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	0	1	2	3	4

43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44. Me motiva a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. El grupo que lidera es efectivo.	0	1	2	3	4
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	0	1	2	3	4
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	0	1	2	3	4
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades	0	1	2	3	4
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	0	1	2	3	4
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	0	1	2	3	4
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	0	1	2	3	4
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	0	1	2	3	4
58. Para mí él/ella es un modelo a seguir.	0	1	2	3	4
59. Me orienta a metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4

61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	0	1	2	3	4
62. Se relaciona conmigo personalmente.	0	1	2	3	4
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	0	1	2	3	4
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	0	1	2	3	4
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	0	1	2	3	4
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74. Se da cuenta de lo que necesito.	0	1	2	3	4
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4

76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	0	1	2	3	4
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	0	1	2	3	4
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4
79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80. Lo/la escucho con atención.	0	1	2	3	4
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	0	1	2	3	4
82. Me es grato trabajar con él /ella.	0	1	2	3	4