

Arrogancia en el Liderazgo: Su impacto en la autonomía y el involucramiento laboral¹

Arrogance in leadership: Its impact on autonomy and labor involvement

Sebastián Silva Valencia²

Clasificación: Artículo de Investigación

Recibido: 20/10/18
Aceptado: 12/11/18

Resumen

La presente investigación tuvo por finalidad distinguir el vínculo que puede tener la arrogancia de los líderes en el involucramiento laboral y en la autonomía de los colaboradores. Comprender de mejor manera el liderazgo ha sido un componente esencial de la adecuada gestión de empresas, debido a que estas enfrentan desafíos durante de su existencia y para superarlos, las compañías utilizan a líderes para que generen un cambio efectivo mediante la movilización de las personas hacia un entorno de adaptación. En el último tiempo los investigadores se están abocando a una perspectiva de análisis que trata de la personalidad del líder y cómo está influye en la organización. En específico, se trata de estudios sobre la arrogancia, la que se entiende como un conjunto de comportamientos que comunica un individuo para exagerar el sentido de superioridad. Se estudiaron a 30 equipos de trabajo de tres empresas nacionales, mediante la recopilación de datos y análisis de datos mediante método cuantitativo se llegó a conclusiones que señalan que una visión más favorable de los líderes de parte de los colaboradores está positivamente relacionada con el nivel de autonomía y el involucramiento, así mismo, se evidenció que a medida de una menor arrogancia presentada por los líderes, mayor será la autonomía y el involucramiento experimentados por los colaboradores. Por último, se concluyó que las empresas deben ser capaces de generar espacios de trabajo en donde se propicien los ambientes que promueven la autonomía y el involucramiento de los colaboradores.

Palabras clave: arrogancia, liderazgo, involucramiento laboral, equipos de trabajo.

1. Esta investigación se origina del trabajo de Titulación "Arrogancia en el liderazgo: Su impacto en la autonomía y el involucramiento laboral". Universidad de Santiago de Chile
2. Ingeniero Comercial , Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago, Chile. Correo electrónico: sebastian.silva.va@usach.cl

Abstract

The purpose of this research was to distinguish the link that the arrogance of the leaders can have in the labor involvement and in the autonomy of the collaborators. Understanding leadership better has been an essential component of proper business management, because they face challenges during their existence and to overcome them, companies use leaders to generate effective change by mobilizing people towards an environment of adaptation. In the last time researchers are turning to an analytical perspective that deals with the personality of the leader and how it influences the organization. Specifically, these are studies on arrogance, which is understood as a set of behaviors that an individual communicates to exaggerate the sense of superiority. 30 work teams from three national companies were studied, through the data collection and data analysis by quantitative method conclusions were reached that indicate that a more favorable vision of the leaders on the part of the collaborators is positively related to the level of autonomy and involvement, likewise, it was evident that, as less arrogance is presented by the leaders, the autonomy and involvement experienced by the collaborators will be greater. Finally, it was concluded that companies must be able to generate work spaces where the environments that promote the autonomy and involvement of employees are propitiated.

Keywords: arrogance, leadership, labor involvement, work teams. la pragmática y la cortesía verbal.

1. Introducción

Comprender de mejor manera el liderazgo ha sido un componente esencial de la adecuada gestión de empresas, las organizaciones enfrentan diferentes desafíos dentro de su existencia, tales como cambios en la sociedad, en los mercados, en los clientes, en las tecnologías y en variadas otras variables que influyen en la sobrevivencia de una organización (Heifetz y Laurie, 1997). Todos estos cambios requieren que una organización se adapte al entorno cambiante, por ello, las organizaciones utilizan a líderes para que generen un cambio efectivo – líderes que generan cambios son la esencia de las empresas en un entorno competitivo – mediante la movilización de las personas de una empresa hacia un entorno de adaptación, porque sin dicha adaptación cualquier compañía está destinada a fallar (Heifetz y Laurie, 1997). En el último tiempo las y los investigadores se están abocando a una perspectiva de análisis que aborda la personalidad del líder y cómo está influye en la organización. En específico, se trata de estudios sobre la arrogancia, la que se entiende como un conjunto de comportamientos que comunica un individuo para exagerar el sentido de superioridad (Johnson, Silverman, Shyamsunder, Swee, Rodopman, Cho y Bauer, 2010).

Por ejemplo, Borden, Levy y Silverman (2017) realizaron un estudio con el propósito de investigar la relación entre la arrogancia del líder y sus consecuencias en tres aspectos: la búsqueda de retroalimentación, la moral – entendida como una combinación de compromiso afectivo con la organización y satisfacción laboral – y el estrés. Se le añadió un mediador a las relaciones anteriores, que consistió en el factor de retroalimentación en el ambiente laboral. Mediante una encuesta sobre los tópicos recién mencionados realizada a participantes reclutados a través de una extensión del sitio web de Amazon (Mechanical Turk) y un posterior análisis, se concluyó que el factor de percepción de retroalimentación en el ambiente laboral es un mediador entre el líder arrogante y la búsqueda de retroalimentación, la moral y el estrés. Es decir, el efecto de un liderazgo arrogante en la retroalimentación está condicionada por la percepción que tengan los trabajadores sobre el apoyo que brinde la organización, es así como la relación negativa entre un líder arrogante y en ambiente de retroalimentación será menor para trabajadores con altos niveles de percepción de apoyo organizacional.

Un constructo inversamente relacionado a la arrogancia del líder es el de la humildad. Owens y Hekman (2015) investigaron

cómo la humildad del líder influye en la interacción entre los integrantes del equipo, el ambiente de trabajo y el desempeño, con información de 161 equipos desarrollaron un modelo teórico y lo probaron con la premisa de que cuando los líderes se comportan de manera humilde, los seguidores emularán este compartimiento, creando un proceso de colectividad para con la humildad, lo que implicaría un enfoque en los objetivos y en la mejora del desempeño. A través, de tres estudios demostraron que el comportamiento del líder puede generar un contagio social en los seguidores, creando así, un estado que afectará al rendimiento del equipo.

No obstante, hay algunos tópicos que aún no se han examinado, los cuales pueden llegar a ser útiles para el desarrollo sobre los efectos que líderes arrogantes o humildes pueden tener en las organizaciones. Por ejemplo, desde la teoría de la autodeterminación, existe bastante evidencia que vincula el involucramiento organizacional con el grado de autonomía en el trabajo que entrega el líder (Deci y Ryan, 1987; Deci, Connell y Ryan, 1989). Sin embargo, se desconoce si una de las razones por las que la arrogancia del líder puede ser perjudicial para las organizaciones es mediante el impacto negativo que este tiene en la autonomía de los trabajadores, lo que a su vez repercute sobre el involucramiento, tal como se ha señalado desde la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1987; Deci et al., 1989).

Un antecedente importante que entrega luces al respecto es un reciente estudio conducido por Owens, Wallace y Waldman (2015) que trató en cómo las características de narcisismo y humildad en un líder interactúan para predecir la efectividad del liderazgo y el compromiso laboral de los seguidores y su rendimiento. Sin embargo, narcisismo no es exactamente lo mismo que arrogancia, y tampoco es del todo claro qué arrogancia en particular pueda impactar negativamente el involucramiento organizacional.

En función de lo anterior, es que la presente investigación busca ampliar el espectro de estudios que tratan de las características de los líderes, precisamente sobre la arrogancia. Esta pueda tener variados resultados negativos para las organizaciones, puede

afectar al rendimiento y la productividad de los colaboradores, por ende, afectar los resultados organizacionales; las organizaciones pueden tener un alto costo, debido a que el impacto final, lo obtiene la satisfacción y lealtad del cliente. La presente investigación tiene por finalidad distinguir el vínculo que puede tener la arrogancia de los líderes en el involucramiento laboral y en la autonomía de los colaboradores.

2. Revisión de la literatura

2.1 Arrogancia del Líder

2.1.1 Arrogancia y Liderazgo

Algunas personas en su vida diaria tienden a sobrevalorarse a sí mismo en términos de superioridad y actúan de forma despectiva frente al resto, generando que las relaciones sociales sean algo difícil de concretar (Silverman, Johnson, McConnel y Carr, 2012).

La arrogancia es el adoptar comportamientos que intentan exagerar el sentido de superioridad de uno mismo, al mismo tiempo que se es despectivo con el resto para hacerlos sentir inferiores o se es irrespetuoso con los demás. Hacerse ver como una persona con mayor conocimiento para así creer que se tienen mayores derechos, omitir la culpa y culpar a otros, proyectar el sentido de omnipotencia e invencibilidad son comportamientos de personas arrogantes (Johnson et al., 2010; Silverman et al. 2012).

El ser arrogante, ha sido explicado como una respuesta a la baja confianza de la persona (Johnson et al., 2010). Las personas arrogantes hacen que las relaciones sociales sean algo difícil, crean ambientes de estrés para el resto y tienen aversión a tolerar disidencias en sus tareas o prácticas (Silverman et al. 2012). La arrogancia está positivamente relacionada con la dominación, la superioridad, el derecho por sobre el resto y la vanidad, y está negativamente relacionada con la humildad y la amabilidad (Johnson et al., 2010).

Por lo anterior es que, en el plano de la gestión o del liderazgo, líderes arrogantes generan incomodidad hacia el resto, perjudican a los seguidores, debido al ambiente tenso que crean y a la falta de retroalimentación

efectiva para efectuar el trabajo. Además de perjudicar a los seguidores, también se perjudican a ellos mismos, debido a que comúnmente estas personas son contratadas por su experiencia, pero despedidas por su personalidad. También este tipo de líderes obtiene baja evaluación de sus pares y de los empleados en cuanto a su rendimiento, lo que respalda el hecho de que la arrogancia está asociada a una baja autoestima, menor inteligencia promedio y bajo rendimiento (Johnson et al., 2010; Silverman et al. 2012).

2.1.2 Humildad y Liderazgo

La contraposición a la arrogancia es la humildad. La humildad ha tenido distintas connotaciones a lo largo de la historia y, con el paso del tiempo, ha tenido también diferentes significados. Es así, que para los filósofos griegos era considerada una virtud, una muestra de excelente comportamiento, de capacidad y de una buena manera de ser. En el budismo y el taoísmo veían la humildad como la necesidad de poner la realidad por sobre la realidad individual. El monoteísmo por su parte, representado por el judaísmo, el islamismo y el cristianismo ven la humildad como el ser sumiso frente a Dios o también como la baja de autoestima e importancia (Morris, Brothridge y Urbanski, 2005). En la edad moderna por su parte, antes de los emergentes estudios, existían obstáculos que dificultaban el entendimiento transversal del concepto, ya que se seguía asociando a la baja autoestima y al subvalorar las habilidades de uno mismo (Tangney, 2000). Para efectos de esta investigación, se ha llegado a un concepto transversal para las áreas de estudio, es así que se entiende por humildad a una característica que emerge en contextos sociales – en relaciones interpersonales – y connota el verse a uno mismo de forma asertiva, precisa y en perspectiva con el resto, apreciando las fortalezas y debilidades de uno, siendo abierto a nuevas ideas, mientras al mismo tiempo, se conocen las limitaciones de uno como persona (Eragula, 2015; Johnson et al. 2010; Morris, Brothridge y Urbanski, 2005; Silverman et al. 2012; Tangney, 2000). Esta conceptualización es esencial en esta investigación, por cuanto se entienden que una visión más distorsionada de uno mismo en relación con cómo te ven los demás puede ser indicativo

de ausencia de humildad o, en otras palabras, de mayor arrogancia.

Cuando un líder es percibido como humilde, se le atribuyen características como la honestidad, la confianza, la competencia y la confianza (Silverman et al., 2012). Además de saber sus fortalezas y debilidades, también conoce las de su equipo de trabajo, por lo que es más fácil mejorarlas y reforzarlas, lo que impacta al rendimiento del equipo, debido a que se tiene mayor capacidad de aprovechar las oportunidades, se fomenta la interacción mediante la humildad colectiva que influencia el líder y se canalizan los objetivos de trabajo (Owens y Hekman, 2015).

2.2 Involucramiento Organizacional

Las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos, muestren iniciativa, asuman responsabilidades de su desarrollo profesional y que se comprometan con estándares de desempeño de alta calidad (Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris, 2008).

De lo anterior se desprende el término de involucramiento o, en inglés, engagement el cual puede ser entendido como un estado mental positivo, satisfactorio, afectivo, motivacional, relacionado con el trabajo y que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Bakker et al., 2008; Lisbona, Morales y Palací, 2009). El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resiliencia mental mientras se trabaja, es la disposición a esforzarse en el trabajo y a ser persistente incluso frente a las dificultades. La dedicación tiene que ver con el involucramiento en el trabajo o en el rol que se tenga en el mismo, se experimenta un sentimiento de significado con el trabajo, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. Por último, la absorción se caracteriza por el estado de concentración y felicidad en el trabajo, tiene como consecuencia una percepción del paso del tiempo de manera rápida por quien está absorto (Bakker et al., 2008).

Empleados con alto nivel de involucramiento tienen más energía y conectan con su trabajo, se perciben a sí mismos como capaces de afrontar los desafíos o problemas que demande su puesto en la organización,

tienen un alto nivel de entusiasmo y pasión, sienten orgullo e identidad con la empresa, lo que se resume en la adopción de un comportamiento que puede servir para los propósitos organizacionales de una empresa (Bakker et al., 2008; Meyer, 2014; Lisbona et al., 2009).

2.3 Impacto de la autonomía en las organizaciones

2.3.1 Teoría de la Autodeterminación

La teoría de la autodeterminación es una teoría motivacional que ve las necesidades psicológicas del ser humano como nutrientes esenciales, ve a la motivación como la energía para la acción y como predictor de los comportamientos de los individuos (Deci y Ryan, 2014). Se habla de la teoría de la autodeterminación en las organizaciones debido a que las teorías sistematizadas del liderazgo son quizás, las variables de la literatura organizacional más cercanas al apoyo de la autodeterminación (Bowers y Seashore, 1966).

Los ejes centrales de esta teoría son las distinciones entre los tipos de motivación, se tiene la motivación controlada y la motivación autónoma, la primera trata del control de la motivación mediante incentivos negativos o positivos, como lo son, los castigos o el dinero, este tipo de motivación conlleva consecuencias negativas para el rendimiento de una persona (Deci, Vallerand, Pelletier y Ryan, 1991). La motivación autónoma por otro lado trata de la predisposición de un individuo a realizar ciertas tareas; comienza con el interés y el disfrute por hacer algo, por ejemplo, los valores y creencias de cada persona, cuando una persona cree profundamente en sus valores y creencias se encará en seguir los comportamientos que reflejen sus valores y creencias (Deci et al., 1991)

El significado psicológico del aporte a la motivación de los empleados puede ser clasificado como informativa (apoyando la autonomía) o controladora (como presión para pensar, sentir o comportarse de alguna forma específica). Por ejemplo, la vigilancia y las evaluaciones son percibidos como elementos controladores, mientras que una retroalimentación positiva, es decir, una retroalimentación que se encarga de poten-

ciar cambios para evolucionar o mejorar las actividades, es percibida como informativa. Fomentar un aporte informativo tienen un impacto positivo en la autodeterminación, mientras que fomentar el control, disminuye la autodeterminación en los trabajadores (Deci et al., 1989). Se debe tomar en cuenta que el contexto interpersonal en el cual se está inmerso influye en el significado psicológico que tengan los empleados, es por lo que ciertas acciones como la retroalimentación positiva puede ser considerada como controladora o informativa dependiendo del contexto. En la misma línea, la forma de comunicar que tiene el líder también influye también en el significado psicológico (Deci et al., 1989).

Ahora bien, para que las personas estén motivadas autónomamente o se incentiven a aquello, se debe entender la perspectiva de cómo las personas ven las situaciones, considerado eso se pueden generar distintas tareas para poder motivar a las personas. Se debe adoptar la apertura de opciones para que el individuo pueda escoger de manera independiente y también se debe dar el espacio a explorar nuevas alternativas para lograr resultados, lo anterior, dependiendo del contexto en el cual este inmersa la persona (Deci y Ryan, 1987; Deci et al., 1989; Deci et al., 1991). Por ejemplo, cuando los jefes motivan de una manera autónoma los empleados tienen un mejor rendimiento, disminuye el ausentismo y las renuncias.

Ser autodeterminado significa entonces, experimentar un sentido de elección al iniciar y regular acciones propias. Se vincula con la creatividad, el aprendizaje, la autoestima y el bienestar personal (Deci et al., 1989).

2.3.2 Necesidades Psicológicas Básicas

De acuerdo con la teoría de la autodeterminación, existen tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, relacionamiento y competencia. La autonomía significa el implicarse en un comportamiento que es compatible con los valores propios, fuera del interés personal o la expresión propia. El relacionamiento significa el sentir conexión con otros, ser interdependiente con otros y sentir un sentido de pertenencia con un grupo o con otras personas. Y la competencia se refiere al sentirse efectivo en el trabajo y en las tareas que se realizan (Ryan y Deci,

2002; Gilbert y Kelloway, 2014).

2.3.2.1 Autonomía

La necesidad por la autonomía refiere al iniciar comportamientos fuera el interés personal, significa que las opciones de comportamientos escogidos son compatibles con los valores personales de quién toma la decisión de incurrir en ciertos comportamientos (Ryan y Deci, 2002). Satisfacer la necesidad de autonomía en los empleados deriva a que estos últimos vean su trabajo como una causalidad a los resultados de la organización, lo que genera que se promueva la motivación intrínseca (Ryan y Deci, 2002).

Comportamientos que apoyan la autonomía son el empoderar, compartir control e influencia con los empleados acerca de lo que se hace en el trabajo, permitiendo a los trabajadores a escoger sus tareas, permitiéndoles fallar, retroalimentando de una manera positiva, comunicando asertivamente, usando incentivos para el buen trabajo, tratando de comprender la perspectiva de los empleados y eliminando el exceso de reglas (Ryan y Deci, 2002; Gilbert y Kelloway, 2014).

2.3.3 Autonomía e Involucramiento

La autonomía connota un respaldo interno de las propias acciones, la sensación de que ellas emanan de una persona y son propias (Deci y Ryan, 1987) o también corresponde al grado en el cual un individuo puede determinar sus métodos, pasos y esfuerzo para completar sus tareas diarias en el trabajo (Wang y Cheng, 2009), cuanto más autónomo sea el comportamiento, mayor será el respaldo que tenga la persona o mayor será la responsabilidad que la persona tenga para con su acción (Deci y Ryan, 1987).

La orientación hacia la autonomía, es decir, contextos caracterizados por dar la opción de comenzar e incentivar comportamientos en las personas, ha sido relacionada con resultados positivos, como lo son los altos niveles de satisfacción laboral, lo que deriva en un mejor bienestar y en una influencia a comportamientos del engagement (Gagné, 2003).

En la misma línea, los recursos laborales satisfacen las necesidades psicológicas bá-

sicas: autonomía, relacionamiento y competencia (Bakker y Bal, 2010). Por ejemplo, una apropiada retroalimentación promueve el aprendizaje, lo que genera un aumento en la necesidad de competencia, el apoyo social satisface la necesidad de relacionamiento y el delego de las decisiones satisface la necesidad de autonomía (Bakker y Bal, 2010; Ryan y Deci, 2002). Incluidos los anteriores, los recursos laborales de apoyo social entre los colaboradores y los superiores, la retroalimentación positiva, las oportunidades profesionales y la autonomía tienen una relación positiva con el involucramiento.

2.3.4 Autonomía y Liderazgo

En el plano del liderazgo, el apoyo del liderazgo para con la autonomía hace referencia a las condiciones laborales en la cual las personas con autoridad alientan la iniciativa personal, ofrecen alternativas de crecimiento, se ponen en perspectiva frente al resto, proveen desafíos, apoyan las competencias de las personas y facilitan la interacción social (Oostlander, Günter y Wehner, 2013). El apoyo del liderazgo para con la autonomía provee el contexto para que las personas sean, precisamente, autónomas y además tengan autodeterminación. También, facilita la satisfacción de las tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relaciones (Oostlander et al., 2013).

La autonomía de los empleados predice resultados organizacionales positivos, como lo pueden ser por ejemplo la satisfacción laboral, altos niveles de confianza hacia el líder y la mejora en el afecto positivo (Oostlander et al., 2013). La regulación hacia las personas autónomas está caracterizada para una regulación flexible y por una ausencia de presión (Oostlander et al., 2013).

2.4 El presente estudio

La presente investigación tiene por finalidad distinguir el vínculo que puede tener la arrogancia de los líderes en el involucramiento laboral y en la autonomía de los colaboradores. Se entenderá arrogancia como el conjunto de comportamientos que comunica un individuo para exagerar el sentido de superioridad, que a menudo, está acompañado de desprecio a las demás personas (Johnson et al., 2010). Operacionalmente, se enten-

derá arrogancia como una diferencia matemática entre qué tan buen líder cree que es para su equipo, y cómo los colaboradores lo perciben en su trabajo como líder. La diferencia generada entre estas dos percepciones será la variable de arrogancia con la que se desarrollará el estudio. Esta operacionalización es consistente con conceptualizaciones de humildad y liderazgo, que entienden que una visión poco realista de las capacidades y destrezas del líder indica a su vez falta de humildad, y en consecuencia mayor arrogancia (Eragula, 2015; Johnson et al. 2010; Morris, Borthridge y Urbanski, 2005; Silverman et al. 2012; Tangney, 2000).

Al mismo tiempo, se analizará la relación que existe entre la autonomía y el involucramiento laboral, para explicar esta relación se realizará un ajuste, en donde se trabajará con las percepciones que tienen los colaboradores respecto a la autonomía que el líder brinda y la autonomía que el líder cree que brinda a los trabajadores, de esta forma se desarrollará una variable que estará representada por el ajuste o diferencia, y servirá para hallar una relación con el involucramiento o engagement.

Producto de lo anterior es que se plantean las siguientes hipótesis:

2.4.1 Hipótesis de liderazgo

H1: Una visión más favorable de los líderes de parte de los colaboradores estará positivamente relacionado con el nivel de autonomía en el trabajo que estos perciben.

H2: Una visión más favorable de los líderes de parte de los colaboradores estará positivamente relacionado con un el nivel de involucramiento laboral de estos.

2.4.2 Hipótesis de arrogancia

H3: A mayor ajuste entre qué tan buen líder cree el jefe ser y cómo lo ven sus colaboradores, mayor será la autonomía experimentada por los colaboradores.

H4: A mayor ajuste entre qué tan buen líder cree el jefe ser y cómo lo ven sus colaboradores, mayor será el involucramiento en el puesto de trabajo reportado por los colaboradores.

3. Metodología

Para poder establecer un vínculo entre la arrogancia en el liderazgo, la autonomía de los trabajadores y el involucramiento laboral, se usó una muestra de equipos de trabajos de tres empresas chilenas. Treinta equipos fueron los que se utilizaron para el desarrollo de la presente investigación y la información fue recolectada en un periodo total de seis meses. La muestra consistió en 156 participantes (55,8 % eran hombres, Edad = 33.17 años; SD = 9.28 años), de los cuales 30 eran líderes de los equipos de trabajo (26,7 % eran mujeres), el resto eran colaboradores. Los grupos estaban conformados en promedio por cinco personas contando al líder.

A los participantes se les aseguró la confidencialidad, anonimato y protección de los datos entregados, para así preservar la total honestidad de las respuestas. Luego que aceptaron participar en este estudio, cada participante completó los siguientes cuestionarios.

3.1 Cuestionario de Liderazgo

La percepción sobre el liderazgo percibido fue medida mediante el cuestionario desarrollado por Lord, Foti y De Vader (1984) – “A Test of Leadership Categorization Theory” –. Este cuestionario fue aplicado tanto a líderes como colaboradores. Para estos últimos, las preguntas consisten en evaluar el liderazgo aplicado por la persona que está en el puesto de líder en el equipo de trabajo. En cambio, para los líderes las preguntas consisten en una autoevaluación en base a las mismas preguntas. Las interrogantes eran del tipo: “¿Cuánto liderazgo ha mostrado esta persona?” “¿Diría usted que esta persona refleja un típico líder ideal?” “¿En qué medida esta persona calza con su imagen de un buen líder?”. La escala se basó en una escala Likert de cinco puntos (M = 3.69, SD = 0.91; α = 0.94), en donde el menor fue 1 (para nada) y el mayor 5 (extremadamente).

3.1.1 Arrogancia

Qué tan buen líder cree ser el propio líder y cómo este es percibido por sus colaboradores serán las preguntas útiles para desarrollar una medida de arrogancia. El cues-

tionario anterior sirve de manera indirecta para medir la arrogancia, es decir, una diferencia entre las percepciones del liderazgo del jefe y sus colaboradores permite determinar qué tan realista es la imagen que el jefe posee de sus destrezas para liderar al equipo. Para saber cuándo un líder es arrogante, cuando tiene una arrogancia promedio o cuándo un líder es humilde se trabajará en base a la desviación estándar de los datos ($M = -0.20$, $SD = 0.99$). Cuando el ajuste de arrogancia sobrepase la media con un valor negativo superior a la desviación estándar - es decir valores menores a -1.19 -, se hablara de líderes arrogantes, cuando el ajuste sobrepase la media con un valor positivo superior a la desviación estándar - es decir valores mayores a 0.79 -, se hablará de líderes humildes, los que se encuentren entre los márgenes de la desviación o entre el promedio serán catalogados como moderadamente arrogante o moderadamente humilde según corresponda.

3.2. Autonomía percibida por los colaboradores

La autonomía percibida por los colaboradores fue medida mediante un cuestionario desarrollado por Breugh (1985) - "The Measurement of Work Autonomy" o en español "la medición de la autonomía en el trabajo" - de seis enunciados, en donde, el encuestado debía responder en base a su nivel de acuerdo o desacuerdo. Las frases eran del tipo: "Siento que mi jefe me provee la oportunidad de elegir y tener opciones para hacer mi trabajo" "Mi jefe me da confianza en mi habilidad para hacer bien el trabajo" "Mi jefe me escucha cuando intento decirle algo sobre el trabajo". El nivel de congruencia con los enunciados estaba medido en una escala Likert de 7 puntos ($M = 5.37$, $SD = 1.29$; $\alpha = 0.93$), en donde 1 (completamente en desacuerdo) era lo más bajo y 7 lo más alto (completamente de acuerdo).

3.3. Autonomía brindada por los líderes

La autonomía que los líderes creen que otorgaban a los colaboradores fue medida mediante el Cuestionario de Problemas en el Trabajo - del inglés "The Problems at Work Questionnaire" (PAW) - desarrollado y adaptado por Deci (1989). En este cuestionario los líderes se encuentran con una serie

de casos, los cuales describen un incidente del cual se desprenden cuatro formas de responder, los casos eran del tipo "Uno de sus clientes le ha hecho saber que no está muy satisfecho con la actitud de uno de sus colaboradores. Lo que usted debería hacer es: (a) Levantar el asunto con su subordinado que ha estado sucediendo con él para lidiar con este cliente. (b) Enfatizar que la satisfacción de su cliente es importante y que él debería trabajar relacionándose mejor con el cliente. (c) Mostrarle la forma en que otros colaboradores se relacionan con los clientes para que él pueda comparar su propio estilo con otros. (d) Decirle que observe si su cliente está más satisfecho y hacerle saber que usted estará observando su desempeño." Frente a estos casos hipotéticos los líderes debían evaluar las opciones para enfrentar la situación en una escala Likert de 7 puntos, en donde 1 (Muy inapropiado) era lo más bajo y 7 (Muy apropiado) era lo más alto.

El proceso de calificación del cuestionario comienza con un promedio de las respuestas a los casos hipotéticos, los cuales se califican en cuatro categorías. Estas categorías son "Alto nivel de control", "Moderado nivel de control", "Moderado apoyo a la autonomía" y "Alto apoyo a la autonomía". El método de combinar los promedios en las cuatro categorías está descrito por Deci, Connell y Ryan (1989) y consiste en ponderar el promedio de las categorías por factores, la categoría de alto nivel de control se pondera con un -2 , moderado nivel de control con un -1 , moderado apoyo a la autonomía con un $+1$ y alto apoyo a la autonomía se pondera con un $+2$. Estos valores luego pueden ser sumados para trabajarlos como una variable única - mientras mayor sea la calificación numérica mayor será el apoyo a la autonomía - o también pueden utilizarse como categorías por separado.

3.4. Ajuste de autonomías

Para contrastar las percepciones de autonomía que tenían los seguidores con los líderes se realizó un ajuste entre las dos medidas anteriores. El promedio que se generó con la autonomía percibida por los colaboradores fue estandarizado, al igual que el nivel de autonomía arrojado por los líderes. Luego de esto se trabajaron aritméticamente am-

Los valores restándose en valores absolutos para obtener una medida de ajuste ($M = 0.04$, $SD = 0.75$). Se trabajará con la desviación estándar y el promedio para analizar cuándo un líder sobrevalora o subvalora su percepción de delegación de autonomía, por ende, cuando el ajuste sea menor a -0.71 se hablará de una sobrevaloración por parte del jefe de la autonomía que cree brindar, al contrario, sucederá cuando el valor sea superior a 0.79 , en donde se hablará de una subvaloración por parte del jefe de la autonomía que cree brindar. Cuando los valores se encuentren cercano al promedio y entre los márgenes de la desviación estándar se hablará de un ajuste moderado.

3.5. Cuestionario de involucramiento

El involucramiento laboral fue medido mediante el cuestionario "Utrecht Work Engagement Scale" o en español "escala de involucramiento laboral" desarrollado por Schaufeli y Bakker (2003; 2006). Fue aplicado a los seguidores encuestados y consistió en una serie de nueve afirmaciones del tipo: "me siento orgulloso de mi trabajo", "concentro una gran cantidad de atención a mi trabajo", "dedico mis mejores energías a mi trabajo". Estas afirmaciones fueron evaluadas por los empleados en una escala Likert de 7 puntos, en donde 1 (completamente en desacuerdo) era lo más bajo y 7 (completamente de acuerdo) era lo más alto. La evaluación de cada seguidor era ponderada mediante promedio simple ($M = 5.64$, $SD = 1.06$; $\alpha = 0.92$), para así obtener la medida de involucramiento laboral.

4. Análisis de Resultados

A continuación, se analizarán las relaciones que el liderazgo y la arrogancia tienen con la autonomía y el engagement de los colaboradores, y la relación que la autonomía tiene con el involucramiento laboral de los trabajadores. Para analizar estas relaciones se desarrollaron los siguientes modelos:

4.1 Liderazgo y Autonomía

Para determinar si la percepción de liderazgo ejercido por los jefes predice la autonomía de los colaboradores se desarrolló una regresión jerárquica, en donde en el paso 1 se incluyó el promedio de liderazgo prove-

niente del mismo cuestionario, mientras que en el paso 2 se incluyeron las covariantes de sexo, edad y antigüedad laboral.

En el primero modelo el liderazgo explica significativamente la autonomía percibida por los colaboradores, $F(1,122) = 115.26$, $p < 0.05$, $R^2 = 0.49$. El análisis señala que colaboradores que perciben positivamente a sus líderes, perciben también que tienen un mayor nivel de autonomía percibida, $\beta = 0.91$, $p < 0.05$, 95 % IC [0.74 / 1.08]. Al añadir las covariantes en el paso 2, también se obtienen un modelo globalmente significativo, $F(4,119) = 29.53$; $p < 0.05$, $R^2 = 0.50$. El liderazgo mantiene una relación positiva y significativa $\beta = 0.92$, $p < 0.05$, 95 % IC [0.75 / 1.09], pero las covariantes sexo ($p = 0.26$), edad ($p = 0.39$) y antigüedad laboral ($p = 0.16$) no son estadísticamente significativas.

Lo anterior respalda la hipótesis 1 que señalaba que una visión más favorable de los líderes de parte de los colaboradores estará positivamente relacionada con el nivel de autonomía en el trabajo que estos perciben.

4.2 Liderazgo e Involucramiento Laboral

Se desarrolló una regresión jerárquica para analizar la relación entre la percepción del liderazgo ejercido por el jefe y el involucramiento laboral de los colaboradores. En el paso 1 se incorporó la medida de liderazgo, y al igual que en el caso anterior, en el paso 2 se incorporaron las covariantes de sexo, edad y antigüedad laboral. El primer modelo generado, señala que la medida de liderazgo explica significativamente la variabilidad en el involucramiento laboral, $F(1,122) = 5.80$, $p < 0.05$, $R^2 = 0.05$. El análisis señala también, que la medida de liderazgo está asociada con un mayor involucramiento de los colaboradores, $\beta = 0.23$, $p < 0.05$, 95 % IC = [0.04 / 0.42].

En el modelo dos, con los covariantes ya incorporados también se obtiene que la medida de liderazgo explica de manera significativa la variabilidad en el engagement, $F(4,119) = 3.57$, $p < 0.05$, $R^2 = 0.11$. En lo que respecta a los coeficientes, el liderazgo sigue teniendo una relación e impacto positivo en el involucramiento, $\beta = 0.22$, p

< 0.05 , 95 % IC = [0.03 / 0.41], pero el sexo y la antigüedad no son significativas en este modelo, ya que presentan niveles de significancia $p = 0.08$ y $p = 0,31$ respectivamente. La edad sí es significativa, $p < 0.05$, y tiene una relación positiva para con el involucramiento, $\beta = 0.02$. La evidencia anterior, respalda la hipótesis 2 de este estudio, que señalaba que colaboradores que perciben positivamente a sus líderes, tienen un impacto positivo en su involucramiento laboral.

4.3 Liderazgo Arrogante y Autonomía

Para determinar si el ajuste entre las percepciones de cómo el jefe ejerce el liderazgo – o en definición del presente estudio: la arrogancia – tiene relación con la autonomía de los colaboradores se desarrolló una regresión jerárquica, en donde en el paso 1 se incluyó la medida de arrogancia generada para este estudio, mientras que en el paso 2 se incluyeron las covariantes de sexo, edad y antigüedad laboral.

En el primero modelo la arrogancia en el liderazgo explica significativamente la autonomía percibida por los colaboradores, $F(1,116) = 72,72$, $p < 0.05$, $R^2 = 0.39$. El análisis señala que el ajuste que representa la arrogancia tiene un impacto positivo en la autonomía percibida por los colaboradores, $\beta = 0.81$, $p < 0.05$, 95 % IC [0.62 / 1.00]. Esto significa que líderes que tienen una visión más realista de sus habilidades, tienden en promedio a generar espacios de trabajo donde se promueve más la autonomía. Al añadir las covariantes en el paso 2, también se obtienen un modelo globalmente significativo, $F(4,113) = 19.40$; $p < 0.05$, $R^2 = 0.41$. El liderazgo mantiene una relación positiva y significativa $\beta = 0.83$, $p < 0.05$, 95 % IC [0.64 / 1.01], pero las covariantes sexo ($p = 0.12$), edad ($p = 0.17$) y antigüedad laboral ($p = 0.39$) no tienen efectos significativos en la autonomía. Lo anterior respalda la hipótesis 3 que señalaba que a mayor ajuste entre qué tan buen líder cree el jefe ser y cómo lo ven sus colaboradores, mayor será la autonomía de estos últimos.

4.4 Liderazgo Arrogante e involucramiento Laboral

Se desarrolló una regresión jerárquica para

analizar la relación entre la arrogancia en el liderazgo y el involucramiento laboral de los colaboradores. En el paso 1 se incorporó la medida de arrogancia, y al igual que en los casos anteriores, en el paso 2 se incorporaron las covariantes de sexo, edad y antigüedad laboral.

El primer modelo generado, señala que la arrogancia explica significativamente la variabilidad en el engagement, $F(1,116) = 5.31$, $p < 0.05$, $R^2 = 0.04$. El análisis señala también, que el ajuste que genera la variable de arrogancia está asociado con un mayor involucramiento de los colaboradores, $\beta = 0.22$, $p < 0.05$, 95 % IC = [0.03 / 0.42]. Esto significa que líderes que tienen una visión más realista de sus habilidades para ejercer el liderazgo, o en otras palabras, líderes menos arrogantes o en su defecto humildes, tienden en promedio a generar espacios de trabajo donde se promueve el involucramiento laboral de los trabajadores.

En el modelo dos también explica de manera significativa la variabilidad en el engagement, $F(4,113) = 3.28$, $R^2 = 0.10$, $p < 0.05$. En lo que respecta a los coeficientes, el ajuste que genera la arrogancia mantiene una relación e impacto positivo en el involucramiento, $\beta = 0.22$, $p < 0.05$, 95 % IC = [0.03 / 0.41], pero el sexo ($p = 0.09$), edad ($p = 0.07$) y la antigüedad ($p = 0.24$) no son significativas en este modelo.

La evidencia anterior, respalda la hipótesis 4 de esta investigación, que señalaba que a mayor ajuste entre qué tan buen líder cree el jefe ser y cómo lo ven sus colaboradores, mayor será el involucramiento de estos últimos.

4.5 Autonomía e Involucramiento Laboral

Para analizar la relación entre la autonomía y el engagement, se desarrolló una regresión jerárquica que engloba en el paso 1 a las categorías de autonomía: "alto nivel de control", "moderado nivel de control", "moderado apoyo a la autonomía" y "alto apoyo a la autonomía", en segundo lugar, el promedio de autonomía percibida por los colaboradores y, por último, los covariantes de sexo, edad y antigüedad laboral.

En el primero modelo las categorías de autonomía no explican significativamente el involucramiento laboral de los colaboradores, $F(4,119) = 1,89$, $p = 0.12$, $R^2 = 0.06$. El análisis de coeficientes señala las variables de alto nivel de control ($p = 0.43$), moderado nivel de control ($p = 0.40$) y moderado apoyo a la autonomía ($p = 0.49$) no son estadísticamente significativas en el modelo, solamente la variable de alto apoyo a la autonomía es significativa y con una relación positiva con el engagement, $\beta = 0.29$, $p < 0.05$, 95 % IC = [0.05 / 0.52]. Esto significa que este primer modelo evidencia que las categorías de autonomía brindadas por el líder no son un buen predictor del engagement, por lo que por sí solas no son globalmente significativas para explicar variaciones en el involucramiento de los colaboradores.

En el paso dos, incorporando la percepción de autonomía que los colaboradores sienten que les brinda su líder, también se genera un modelo que no explica significativamente la variabilidad en el involucramiento, $F(5,118) = 2,40$, $p < 0.05$, $R^2 = 0.09$. El análisis sugiere que ninguna de las cuatro categorías de autonomía que el líder brinda son significativas – alto nivel de control ($p = 0.25$), moderado nivel de control ($p = 0.71$), moderado apoyo a la autonomía ($p = 0.87$) y alto apoyo a la autonomía ($p = 0.12$) –, solo la variable de autonomía que los colaboradores perciben es significativa y tiene una relación positiva para con el involucramiento, $\beta = 0.16$, $p < 0.05$, 95 % IC = [0.006 / 0.31].

Para el tercer paso, con la incorporación de los covariantes, se obtiene un modelo que explica significativamente la variabilidad en el engagement, $F(8,115) = 2.67$, $p < 0.05$, $R^2 = 0.16$. El análisis señala también, que ninguna de las cuatro categorías de autonomía que el líder brinda son significativas – alto nivel de control ($p = 0.45$), moderado nivel de control ($p = 0.68$), moderado apoyo a la autonomía ($p = 0.87$) y alto apoyo a la autonomía ($p = 0.10$) –, tampoco lo son las covariantes de sexo ($p = 0.19$) y antigüedad laboral ($p = 0.17$). Las únicas variables significativas del modelo para explicar el involucramiento son la autonomía percibida por los colaboradores, $\beta = 0.15$, $p < 0.05$, 95 % IC = [0.004 / 0.31], y la edad, $\beta = 0.03$, $p < 0.05$, 95 % IC = [0.004 / 0.05].

La anterior evidencia, demuestra que con las variables planteadas no se puede analizar el involucramiento laboral de los colaboradores, por lo que la hipótesis 5 que señalaba que a medida de una mayor autonomía brindada por el líder y percibida por los colaboradores, mayor será el involucramiento laboral, se rechaza en vista de que los modelos generados no son significativos para medir la variabilidad en el engagement.

5. Discusión, conclusión, futuras investigaciones y limitaciones

5.1 Discusión

La presente investigación tuvo por finalidad distinguir el vínculo entre la arrogancia de los líderes en el involucramiento laboral y en la autonomía de los colaboradores. Se entendió por arrogancia al conjunto de comportamientos que comunica un individuo para exagerar el sentido de superioridad, que a menudo, está acompañado de desprecio a las demás personas (Johnson et al., 2010). Para distinguir este vínculo se estudiaron a 30 equipos de trabajo de tres empresas nacionales, mediante la recopilación y análisis de datos mediante método cuantitativo.

El rol de los líderes en las organizaciones tiene un impacto en variados comportamientos de los seguidores, comportamientos tales como el involucramiento y la autonomía (Gilbert y Kelloway, 2014). Por ello que esta investigación tuvo por objeto abordar el impacto del liderazgo en estas áreas, el primer hallazgo tuvo por resultado la evidencia de que una visión más favorable de los líderes de parte de los colaboradores está positivamente relacionada con el nivel de autonomía en el trabajo que estos perciben, similar es el hallazgo de Den Hartog y Belshack (2012), que señalan que colaboradores que tienen una visión favorable de sus líderes, en términos de emociones positivas y afecto, tienen mayor orientación al cambio, a la productividad y al empoderamiento, el cual a su vez, tiene una relación positiva con la autonomía. Lo anterior también quiere decir que de cierta forma los líderes al tener el control sobre aspectos del lugar de trabajo tienen la influencia para que los trabajadores perciban un ambiente laboral, en promedio, más propenso a la autonomía (Gilbert y Kelloway, 2014). Los aspectos que pueden apoyar la autonomía de los colaboradores

son el empoderamiento, el compartir la influencia del trabajo que se realiza, la retroalimentación positiva, la asertividad y la empatía que el líder puede entregar.

En segundo lugar, un resultado de relevancia que se encontró fue la relación entre el liderazgo y el involucramiento laboral, precisamente en que una visión más favorable de los líderes de parte de los colaboradores está positivamente relacionada con el engagement que estos últimos tienen, similar fue el hallazgo de Giallonardo, Wong e Iwasi (2010) y Alok e Israel (2012) que encontraron una relación positiva entre líderes que se basan en capacidades psicológicas positivas, o líderes auténticos, y el involucramiento de los colaboradores, esto debido a que los seguidores se identifican de mejor manera con la imagen que proyecta el líder y con la organización en la cual están trabajando. Así mismo Hayati, Charkhabi y Naami (2014), y Ghadi, Fernando y Caputi (2013) demostraron que líderes que generan una influencia idealizada, inspiración motivacional y una estimulación intelectual sobre los seguidores tienen una relación positiva con el engagement en sus tres facetas: vigor, dedicación y absorción. Se debe señalar que en este estudio no se enmarcaron a los líderes en ciertos tipos de liderazgo, sino que más bien se trabajó la relación entre líder y seguidor, en donde existe una influencia entre uno con el otro o entre ambos recíprocamente. Este hallazgo es importante para el mundo de las organizaciones debido a que, a medida de una visión más favorable de los líderes, los colaboradores pueden tener mayores grados de satisfacción, involucramiento y retención laboral, lo que puede ser beneficioso para las empresas, ya que estos factores pueden a su vez aumentar la productividad y reducir los costos (Giallonardo et al., 2010).

En base a la teoría de la autodeterminación, estos dos primeros hallazgos de esta investigación son claves, debido a que esta teoría toma las necesidades psicológicas del ser humano como nutrientes esenciales para el desarrollo de las labores diarias, y una de esas necesidades es la autonomía, es decir, el implicarse en comportamientos que son compatible con los valores propios, del interés personal o de expresión propia sin previa orden (Deci y Ryan, 2014). A medida de una mayor satisfacción de estas necesida-

des, existirá una mayor salud psicológica y bienestar de los colaboradores. El grado en el cual los empleados sienten sus necesidades suplidas, está influenciado por la orientación o un ambiente propenso a la autonomía, esto puede impactar positivamente en resultados organizacionales, tales como la satisfacción laboral, la motivación y el involucramiento laboral (Deci et al., 1989; Deci y Ryan; Gilbert y Kelloway, 2014).

Entonces, en primera instancia se esperaba que una visión favorable de los líderes de parte de los colaboradores estaría positivamente relacionada con la autonomía y el involucramiento, estos primeros hallazgos de esta investigación contribuyen a las áreas de estudio que se basan en el liderazgo, debido a que tradicionalmente se ha estudiado el liderazgo como tipologías del mismo. Por ejemplo, se ha hablado de líderes transformacionales, democráticos, autoritarios, entre otros varios, estos estilos se basan en características específicas y definidas de los líderes, pero el presente estudio es preciso en analizar que las visiones que los colaboradores tienen sobre el líder son predominantes a la hora de analizar resultados organizacionales, a su vez, la imagen que tiene el mismo líder de sí mismo es importante para tener un marco de referencia de cómo el jefe cree ser percibido por el resto. Lo anterior, también sirve como comparación de percepciones del liderazgo ejercido por el líder, es por lo que la investigación también se planteó un análisis de las diferencias entre qué tan buen líder cree el jefe ser y cómo lo ven sus colaboradores.

Se esperaba que a medida de un mayor ajuste entre qué tan buen líder cree el jefe ser y cómo lo ven sus colaboradores, mayor sería la autonomía y el involucramiento laboral experimentado por los colaboradores, cabe recalcar que el ajuste entre estas percepciones recién planteadas es la medida de arrogancia utilizada en el presente estudio. En primera instancia, se analizó la relación con la autonomía y se concluyó que, a mayor ajuste, mayor es el nivel de autonomía, en otras palabras, también quiere decir que a medida que el líder tienen una visión más realista de sí mismo, es decir, es menos arrogante o más humilde, mayor será la autonomía percibida por sus colaboradores. Lo anterior es consistente con la escasa li-

literatura que existe al respecto (Johnson et al., 2010; Owens et al., 2015), por ejemplo, Johnson et al. (2010) concluyeron que la arrogancia está relacionada positivamente con la dominación y la superioridad, factores que, a su vez están relacionados negativamente con los ambientes que promueven la autonomía.

En segunda instancia en este análisis de los impactos de la arrogancia, se analizó la relación entre qué tan buen líder cree el jefe ser y cómo lo ven los colaboradores, y el involucramiento laboral. El resultado de esta investigación señala que, a medida de un mayor ajuste, es decir, a medida de menor arrogancia por parte del líder, mayor es el involucramiento laboral que tienen los empleados. Lo anterior, se respalda en la literatura - de manera implícita -, los líderes arrogantes tienden a hacer que las relaciones sociales sean algo difícil, crean ambientes de estrés para el resto y tienen aversión a tolerar disidencias en sus prácticas (Silverman et al. 2012), esto genera lo contrario al engagement: disengagement o desvinculación, es decir, el desacoplamiento de los colaboradores de sus roles de trabajo, una desconexión de las personas, en donde en vez de involucrarse en el trabajo se concentran en una defensa física, cognitiva y emocional que está en función de la mala relación que puede ocasionar un líder arrogante (Meyer, 2014).

La arrogancia en el liderazgo conlleva una serie de prácticas como el ser irrespetuoso con las y los colaboradores, el creer saber más que el resto, el molestar y culpar a los demás, estas prácticas desinhiben ambientes laborales en donde se estimula la autonomía y/o el involucramiento (Silverman et al., 2012). Para las organizaciones los resultados son negativos y amplios, la arrogancia puede afectar al rendimiento y la productividad de los colaboradores, por ende, afecta a los resultados organizacionales, también está relacionada con bajos niveles de rendimiento, habilidad cognitiva y autoestima, lo que tiene como implicancia que en un ambiente de trabajo en donde prime la arrogancia en el líder, las organizaciones pueden tener un alto costo debido a que el impacto final lo obtiene la satisfacción y lealtad de los clientes de una manera negativa (Johnson et al., 2010). Es por lo anterior que las

organizaciones deben ser capaces de tener líderes que carezcan de esta característica de personalidad, o bien, que sean líderes humildes, pero más importante aún es que las organizaciones deben ser capaces de fomentar ambientes de trabajo en donde se promueva la autonomía y el involucramiento, es decir, ambientes en donde los colaboradores pueden expresarse libremente en términos físicos, cognitivos y emocionales (Deci y Ryan, 1987; Meyer, 2014). La pregunta a la que deben responder las organizaciones es al cómo crear las condiciones para que las personas puedan ser autónomas y con esto, involucrarse laboralmente (Deci y Ryan, 1987).

En cuanto al modelo que incorpora el ajuste de autonomía como predictor del involucramiento, se llegó al resultado que el modelo no es estadísticamente significativo para explicar las variaciones en el engagement, se esperaba que a medida de una mayor coincidencia entre el nivel de autonomía que el líder entrega a su equipo y el grado de autonomía que sus colaboradores perciben, mayor sería el involucramiento laboral reportado por los colaboradores. Aun así, la literatura ha estudiado esta relación, y se remarca una relación positiva entre la autonomía y el engagement. Por ejemplo, Bakker y Bal (2010) estudiaron cómo los recursos laborales satisfacen las necesidades de competencia, relacionamiento y autonomía, y hallaron, entre otras cosas, que el delego de las decisiones satisface la autonomía y está a su vez al involucramiento mediante una relación positiva. Así también, Gagné (2003) recalcó que la orientación hacia la autonomía o contextos en donde se incentiva al colaborador a que se involucre en las actividades y a que tome la iniciativa, están vinculados positivamente con el involucramiento que estos puedan tener en su trabajo. Desde la teoría de la auto determinación, la relación es idéntica: a medida en que hay un apoyo a la autonomía, aumenta el valor en las tareas realizadas y en la experiencia, lo que termina impactando en comportamientos que reflejan el involucramiento en las personas (Deci et al., 1989; Deci et al., 1991; Deci y Ryan, 1987).

5.2 Conclusión

En conclusión, es de evidenciar que, en el

análisis de las tres empresas nacionales utilizadas para el presente estudio, visiones favorables que se tienen de los líderes en los equipos de trabajo está relacionado positivamente con la autonomía y el involucramiento de los colaboradores o los integrantes de los equipos de trabajo, y además se concluye que una visión más realista de los líderes en cuanto a cómo son percibidos por el resto y precisamente, un mayor ajuste entre qué tan buen líder cree ser el jefe y cómo lo perciben los colaboradores, afecta positivamente a la autonomía y el involucramiento laboral del resto. Esto es de vital relevancia, debido a que estos factores pueden ser potenciales predictores de resultados organizacionales positivos.

Las organizaciones, en base a la teoría de la autodeterminación, deben ser capaces de generar las condiciones necesarias para que las personas puedan ser autónomas, y con esto, puedan involucrar en sus labores de trabajo.

5.3 Futuras investigaciones y limitaciones

Se sugiere para futuras investigaciones, considerar una nueva forma de medición del ajuste de las autonomías, esto debido a que pueden existir distintos tipos de mediciones con distintas interpretaciones. En el presente estudio, se realizó el ajuste con una forma en particular, pudiendo variar los resultados analizados previamente si se calculaba de una manera distinta.

También, se sugiere que se desarrollen estudios en función de más de una necesidad básica de la teoría de la autodeterminación (autonomía, relacionamiento y competencia), ya que en este estudio solo se trabajó la relación de la autonomía, pudiendo también existir vínculo mediante el relacionamiento y/o la competencia (Ryan y Deci, 2002), con esto se ampliaría el espectro del impacto para las organizaciones. Además, futuras investigaciones podrían utilizar otras formas de desarrollar una medida de arrogancia, ya que en el presente estudio se trabajó con una medida indirecta de esta variable.

Finalmente, futuras investigaciones podrían abarcar posibles vínculos de la autonomía como mediadora entre la relación del liderazgo arrogante y el involucramiento laboral, y además podrían estudiar la relación del engagement en resultados organizacio-

nales, tales como la productividad o los resultados organizacionales.

En cuanto a las limitaciones, el presente estudio estuvo enmarcado en la recolección de datos de tres empresas de origen nacional de rubros específicos, por lo que una generalización a otros sectores económicos o industriales podría tener interpretaciones equivocadas, esto debido a que las industrias al igual que las culturas, tienen normas y valores distintos entre sí, los cuales pueden influenciar en la forma de percibir de los seguidores o de los trabajadores en general (Owens et al., 2015). Añadido a lo anterior, el estudio se realizó en su mayoría a personas jóvenes – cerca del 75 % de los encuestados era menor de 38 años – lo que puede traer consecuencias en la forma de percibir la autonomía o el mismo trabajo, según Park y Gursoy (2012) existen diferencias entre generaciones, específicamente en el involucramiento que tengan estos mismos, debido a que, por ejemplo, las más jóvenes reportan significativamente mayores niveles de rotación y menores niveles de engagement que el resto de las generaciones.

Finalmente, otra limitación es el hecho de que los datos se tomaron en una unidad de tiempo específica, por lo que no es posible determinar la causalidad de las relaciones encontradas.

6. Referencias

Alok, K., y Israel, D. (2012). Authentic Leadership & Work Engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 498-510. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/23267340>

Bakker, A. B., y Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206. doi:10.1348/096317909X402596

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., y Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress: Journal of Work, Health & Organisations*, 22(3), 187-200. doi:10.1080/02678370802393649

Borden, L., Levy, P., y Silverman, S. (2017). Leader Arrogance and Subordinate Outcomes: the Role of Feedback Processes. *Sprin-*

- ger Science & Business Media *J Bus Psychol*, 28(3), 1-20. doi:10.1007/s10869-017-9501-1
- Bowers, D. G., y Seashore, S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness With a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 238-263. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2391247>
- Breaugh, J.A. (1985). The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551-570. doi:10.1177/001872678503800604
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1987). The Support of Autonomy and the Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037. doi:0022-3514.53.6.1024
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2014). The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in The Workplace. En *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-determination Theory* (págs. 13-32). Oxford: Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199794911.001.0001
- Deci, E. L., Connell, J. P., y Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590. doi:10.1037/0021-9010.74.4.580
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., y Ryan, R. M. (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346. doi:10.1080/00461520.1991.9653137
- Den Hartog, D. N., y Belschak, F. D. (2012). When Does Transformational Leadership Enhance Employee Proactive Behavior? The Role of Autonomy and Role Breadth Self-Efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194-202. doi:10.1037/a0024903
- Eragula, R. (2015). Humility in Leadership. *Advances in Economics and Business Management*, 2(8), 786-789. Obtenido de <http://rahuleragula.com/wp-content/uploads/2016/08/Humilty-in-Leadership-by-Rahul-Eragula.pdf>
- Gagné, M. (2003). The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement. *Motivation and Emotion*, 23(7), 199-223. doi:10.1023/A:1025007614869
- Ghadi, M. Y., Mario Fernando, y Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550. doi:10.1108/LODJ-10-2011-0110
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., y Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfactio. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993-1003. doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x
- Gilbert, S. L., y Kelloway, E. K. (2014). Leadership. En M. Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (págs. 181-198). Oxford: Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199794911.001.0001
- Hayati, D., Charkhabi, M., y Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospital nurses: a survey study. *SpringerPlus*, 8(10), 130-150. doi:10.1186/2193-1801-3-25
- Heifetz, R. A., y Laurie, D. L. (1997). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*, 75(1), 124-134. Obtenido de <https://hbr.org/2001/12/the-work-of-leadership>
- Johnson, R., Silverman, S., Shyamsunder, A., Swee, H.-Y., Rodopman, O., Cho, E., y Bauer, J. (2010). Acting Superior Bur Actually Inferior?: Correlates and Consequences of Workplace Arrogance. *Human Performance*, 23(5), 403-427. doi:10.1080/08959285.2010.515279
- Lisbona, A., Morales, J. F., y Palací, F. J. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(1), 89-100. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/560/56012876007/>
- Lord, R. G., Foti, R. J., y De Vader, C. L. (1984). A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions.

Organizational Behavior and Human Performance, 34(3), 343-378. doi:10.1016/0030-5073(84)90043-6

Meyer, J. P. (2014). Employee Commitment, Motivation, and Engagement: Exploring the Links. En M. Gagne (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (págs. 33 - 46). Oxford: OxfordUniversityPress. doi:10.1093/oxfordhb/9780199794911.001.0001

Morris, J., Brotheridge, C., y Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323-1350. doi:10.1177/0018726705059929

Oostlander, J., Güntert, S. T., y Wehner, T. (2013). Linking Autonomy-Supportive Leadership to Volunteer Satisfaction: A Self-Determination Theory Perspective. *International Society for Third-Sector Research*, 25(6), 1368-1387. doi:10.1007/s11266-013-9395-0

Owens, B., y Hekman, D. (2015). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *The Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111. doi:10.5465/amj.2013.0660

Owens, B., Wallace, A., y Waldman, D. (2015). Leader Narcissism and Follower Outcomes: The Counterbalancing Effect of Leader Humility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1203-1213. doi:10.1037/a0038698

Park, J., y Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1995-1202. doi:10.1016/j.ijhm.2012.02.007

Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. En *Handbook of self-determination research* (págs. 3-33). Rochester, NY: University of Rochester Press. Obtenido de <http://www.elaborer.org/cours/A16/lectures/Ryan2004.pdf>

Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2003). Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale. Utrecht University. Obtenido de

<http://www.schaufeli.com>

Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi:10.1177/0013164405282471

Silverman, S., Johnson, R., McConnel, N., y Carr, A. (2012). Arrogance: A Formula for Leadership Failure. *Industrial and Organizational Psychology*, 50(1), 21-28. Obtenido de <http://www.siop.org/tip/july12/04silverman.aspx>

Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical Perspectives, Empirical Findings and Directions for Future Research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70-82. doi:10.1521/jscp.2000.19.1.70

Wang, A.-C., y Cheng, B.-S. (2009). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 1, 106-121. doi:10.1002/job.634