

Estilos de liderazgo, prácticas de retención de talento e involucramiento laboral.

Autor: Leyla Carolina López Sarmiento

Facultad de Psicología, Universidad de la Sabana

leylosa@unisabana.edu.co

Resumen. El presente estudio describe los estilos de liderazgo, las estrategias de retención de talento y los niveles de involucramiento laboral en una muestra de 54 hoteles de las doce capitales de provincia del departamento de Boyacá. A través de un amplio trabajo de campo en el que participaron 38 líderes y 63 colaboradores, se aplicaron dos instrumentos MLQ-5X y Escala de Involucramiento Laboral y se entrevistaron a los líderes de cada hotel para conocer el grado de implementación de estrategias de retención. Los resultados muestran que tanto en las respuestas de jefes y colaboradores predomina el estilo de liderazgo transformacional, que sólo la mitad de los líderes entrevistados refieren el haber implementado estrategias de retención como una forma de asegurar el talento y que los niveles de involucramiento laboral de los encuestados se encuentran en niveles medios y altos. El estudio permite ampliar el conocimiento del sector, profundiza por primera vez las variables de estudio en esta región y abre nuevas líneas de investigación tendientes al desarrollo de una fuerza laboral comprometida con el éxito del turismo en Boyacá.

Abstrac. This study describes leadership styles, talent retention strategies and levels of labor involvement in a sample of 54 hotels in the twelve provincial capitals of the department of Boyacá. Through extensive fieldwork in which 38 leaders and 63 collaborators participated, two MLQ-5X instruments and the Labor Involvement Scale were applied and the leaders of each hotel were interviewed to determine the degree of implementation of retention strategies. The results show that in the responses of bosses and collaborators the transformational leadership style predominates, that only half of the interviewed leaders refer to having implemented retention strategies as a way to ensure the talent and that the levels of labor involvement of the respondents are at medium and high levels. The study allows a wide knowledge of the sector, deepens for the first time the study variables in this region and opens

new lines of research tending to the development of a workforce committed to the success of tourism in Boyacá.

Introducción

Teniendo en cuenta que el recurso más importante de toda organización está constituido por la gente (Münch, 2005), es importante que las empresas que buscan mantenerse competitivas en su sector diseñen estrategias de retención del talento humano con el propósito de mantener el personal idóneo para lograr los objetivos trazados.

Actualmente se considera que el talento humano puede llevar a las organizaciones y por lo tanto a un país a ser competitivo a nivel mundial (Caicedo y Acosta, 2012). Así, una adecuada gestión del talento humano es parte importante para el crecimiento sostenible y sustentable de las empresas (Baum y Wally, 2003).

El turismo, es uno de los sectores más importantes y dinámicos del mundo, gracias a la generación de empleo, el aporte de divisas y su contribución al desarrollo regional de los países, y por tanto no está ajeno a la necesidad de retener talento (Díaz, Mattos y Puentes, 2006). En 2013 el sector generó cerca de 194 millones de puestos de trabajo directos e indirectos alrededor del mundo de acuerdo con lo estimado en el World Travel & Tourism (2014).

El crecimiento de la economía colombiana en los últimos años se ha visto reflejado en las actividades relacionadas con el turismo. El Producto Interno Bruto de los servicios de hotelería y restaurantes después de minas, construcción, servicios financieros y transporte fue uno de los sectores de mayor crecimiento de 2010 a 2013, lo que representó 0,7 puntos porcentuales por encima del total nacional. La inversión extranjera del sector comercio,

hoteles y restaurantes igualmente ha registrado importantes incrementos en los últimos años, especialmente en 2011 cuando las inversiones registraron un crecimiento del 916% (Ministerio de Industria y Comercio, 2014). El desarrollo de turismo da lugar a la creación de puestos de trabajo tanto calificados como no calificados tanto en países desarrollados como en desarrollo (Dedu, 2012).

De acuerdo con el Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación de Boyacá al año 2022, el departamento necesita en materia de turismo, generar estrategias para promocionarse como destino, promover la utilización de las TIC, incrementar la formación y vinculación de talento calificado para el sector y garantizar el cuidado y preservación del ecosistema (2012).

Dado que la industria del turismo se enfrenta a una creciente tendencia a servicios más especializados y hechos a la medida del cliente, y que el talento humano se convierte en el elemento clave de la calidad en la presentación del servicio al turista (Baum, 2013), el asegurar una fuerza laboral competente, motivada y con habilidades particulares, supone una seria amenaza/oportunidad para el futuro de la competitividad en esta industria de servicios (Baum, 2013; Ladkin, 2011; Singh, 1998).

Sin embargo, la alta rotación de empleados y la escasez de personal calificado en el sector hotelero es un problema mundial (Iomaire, 2008). Las condiciones de trabajo de los empleados en el sector son estresantes, altamente burocráticas, insociables, inestables y desagradable (Chuang, Yin y Dellmann-Jenkins, 2009). Además, la imagen de la industria hotelera es la de un sector con mano de obra poco calificada (Lashley, 2009), con bajos salarios (Williams, Harris, & Parker, 2008), alta rotación de sus empleados (Brown, Thomas, & Bosselman, 2015; Davidson, Nils y Ying, 2010; Mohsin, Lengler, y Kumar, 2013), y con limitadas oportunidades de carrera (Lewis & Gruyere, 2010).

Estos estudios, permiten establecer que el sector se caracteriza por una tendencia a remuneración inequitativa, prácticas de contratación informales, estacionalidad en la misma y ausencia de planes de formación para la gestión del talento humano, factores que se traducen en dificultades para la retención de personal y que resultan en una alta rotación (Baum, 2006).

Dado que el sector hotelero enfrenta un entorno con mayores presiones de competitividad y sus condiciones de atracción y retención de talento no son del todo favorables, el rol de los directivos y sus estilos de dirección puede ayudar a las empresas del sector a utilizar los recursos humanos disponibles de forma más eficaz (Kara, 2013).

De esta manera el liderazgo como proceso de gestión organizacional, representa un elemento fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia la consecución de objetivos. Existe evidencia que los estilos de liderazgo basados en el carisma, la consideración personalizada, la estimulación intelectual y la influencia idealizada, pueden influir positivamente en la satisfacción laboral y la permanencia del colaborador (Bass y Avolio, 2006; Velásquez, 2006; Lerma, 2007).

De la misma forma, existe evidencia que el involucramiento laboral de una persona como resultado de las prácticas de retención, puede contribuir a un mayor interés en el trabajo y a aumentar la satisfacción laboral, lo cual es un principio básico de gestión de las organizaciones exitosas (Preuss & Lautsch, 2002). Adicionalmente, las experiencias muestran que el mayor involucramiento laboral implica una transferencia del compromiso hacia las tareas y que las personas o los grupos pueden estar más dispuestas a realizarlas (Walsh y Milner, 2002). Empleados involucrados proporcionan un mejor servicio y éste a su vez puede aumentar la lealtad del cliente (Salanova, August & Periro, 2005) y colaboradores

satisfechos pueden mantener un alto rendimiento y entregar servicios de calidad (Lalopa, 1997).

Entonces al ser la hotelería un sector clave en el desarrollo social y económico de nuestro país por su aporte en la generación y redistribución del ingreso y por su potencial para la generación de nuevos puestos de trabajo, este estudio busca aportar a la comprensión sobre los estilos de liderazgo, el uso de prácticas de retención de talento y los niveles de involucramiento laboral en el sector hotelero en el Departamento de Boyacá con miras a facilitar la formación y el desarrollo de una fuerza laboral competente, motivada y comprometida con el éxito del turismo en la región.

Marco Teórico

Estilos de Liderazgo

El liderazgo contribuye de forma significativa al éxito o fracaso de una organización por lo que las empresas requieren de directivos efectivos que logren orientar a sus colaboradores al cumplimiento de las metas y objetivos (Lok y Crawford, 2003).

Mediante un estilo de liderazgo adecuado los directivos pueden afectar la satisfacción, compromiso y productividad de los empleados, por lo cual, el estilo puede ser visto como una serie de actitudes, comportamientos, características y habilidades basados en valores individuales o grupales, que le permiten al líder influir en sus seguidores para que se desempeñen al máximo de sus capacidades (Mosadeghrad, 2003).

El estudio del liderazgo cuenta ya con una larga historia tanto en psicología social como organizacional y son diversos los enfoques teóricos que intentan explicar y definir el

liderazgo. De acuerdo con Ahumada (2014) los esfuerzos para comprender el liderazgo se han centrado en los rasgos de personalidad asociados al éxito de líder (teorías de los rasgos), en las conductas del líder que pueden predecir el logro de los resultados (teorías del comportamiento) y por último en las características del contexto en el que se encuentre el líder (teorías situacionales o contingentes).

Estos múltiples esfuerzos por comprender el liderazgo llevan a encontrar diversas definiciones y clasificaciones del constructo (Rost,1991) y como lo refiere Ciulla (2002) al analizar cerca de 340 definiciones sobre el liderazgo más de la mitad tienden a decir lo mismo: que el liderazgo se trata de una persona que hace que otras personas hagan algo. De esta manera el constructo a lo largo del tiempo ha sido definido como rasgos, cualidades y comportamientos de un líder (Lee, Kimb, Sona y Lee, 2011) y Lupano y Castro (2006) indican que es un proceso de influencia que surge de manera natural entre el líder y los seguidores.

Por esta razón no es extraño que los nuevos esfuerzos orientados a comprender los estilos de liderazgo sean “teorías híbridas” y que incluyan por tanto, elementos teóricos de los enfoques (rasgos, comportamientos, atribuciones y situaciones) como lo señalan Judge & Bono (2000).

La base conceptual para el estudio de los estilos de liderazgo surge de las perspectivas de liderazgo carismático y es Burns en 1978 quien introduce la distinción entre líderes transaccionales y transformacionales. Los primeros atienden los intereses de sus seguidores, y los segundos, buscan elevar la moral, la motivación y los valores de sus seguidores. Posteriormente Bass en 1985 profundiza el estudio de los estilos identifica cuatro

dimensiones para cada uno, elementos que se convierten en el eje central de la investigación sobre los estilos de liderazgo que ve el conjunto de las conductas como un continuo y no como dos categorías separadas (Bass y Avolio, 2006).

Las dimensiones postuladas por Bass en el liderazgo transformacional son:

- a) *influencia idealizada* que se refiere a los líderes que tienen altos estándares de conducta moral y ética, se les profesa un gran respeto personal por parte de sus seguidores, y engendran la lealtad en los mismos;
- b) *motivación inspiracional* que se refiere a los líderes que tienen una fuerte visión del futuro a partir de valores e ideales. Los comportamientos asociados a estos líderes se orientan a la construcción de confianza, a generar entusiasmo y a inspirar a sus seguidores mediante un lenguaje simbólico y persuasivo;
- c) *estimulación intelectual* que refiere a los líderes que desafían las normas de la organización, fomentan el pensamiento divergente, y empujan a sus seguidores a ser innovadores;
- y d) *consideración individual* que se refiere a las conductas del líder orientadas a las necesidades de desarrollo y crecimiento individuales de sus seguidores y a darles formación y asesoría personalizadas.

Bass y Avolio (2006) afirman que el liderazgo transformacional es un proceso enfocado a la estimulación de la conciencia de los trabajadores para convertirlos en personas productivas que se comprometan con los objetivos organizacionales, apartando intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. Para Velásquez (2006), el liderazgo transformacional es un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros, de manera armoniosa, lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores. Por su parte, Lerma (2007), incluye que el liderazgo transformacional presenta un conjunto de lineamientos que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr metas significativas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía.

El liderazgo transformacional ha sido considerado uno de los tipos de liderazgo más adecuados para generar cambio e innovación en las organizaciones, pues este tipo de líderes comunican una visión clara, inspiran al compromiso y logran confianza y motivación de los subordinados (Escandón y Hurtado, 2016).

Es evidente en la literatura que el comportamiento de liderazgo transformacional es positivamente relacionado con diversas variables, mientras que el comportamiento de liderazgo transaccional suele estar negativamente relacionado. El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva en la autoeficacia, la motivación y la creatividad de los empleados y el desempeño organizacional (Bronkhorst, Steijn, y Vermeeren, 2015; Newland, Newton, Podlog, Legg y Tanner, 2015; Kim y Yoon, 2015). También se ha demostrado que el liderazgo transformacional reduce la intención del empleado de abandonar su empleo (Bycio, Hackett & Allen, 1995) y promueve el empoderamiento, el cual se obtiene a través de un liderazgo participativo donde se comparte la toma de decisiones (Anderson & Herr, 2007).

Para el estilo transaccional Bass (1985) propone las conductas están dirigidas a monitorear y controlar a los empleados a través de estrategias racionales y medios económicos. Propone cuatro dimensiones: a) *recompensas contingentes* que se refiere a los comportamientos de liderazgo centrados en el intercambio de recursos en el cual el líder proporciona soporte y recursos tangibles a cambio del esfuerzo y rendimiento de sus seguidores; b) *gestión por excepción activa* que implica un monitoreo y supervisión permanente al desempeño y el tomar acciones correctivas de ser necesario (acá el foco está en establecer estándares claros de rendimiento y monitorear posibles desviaciones); c) *gestión por excepción pasiva* en la que sólo se toma una postura más pasiva que en la

dimensión anterior y sólo se interviene cuando los problemas son graves, y d) *laissez-faire* en la cual el líder no actúa y se puede considerar como un no liderazgo o la evitación de responsabilidades de liderazgo.

Es importante resaltar que es en los avances de la investigación y el desarrollo de escalas de medida de los estilos de liderazgo que se separan el estilo *laissez-faire* del estilo transaccional y en la actualidad se establecen tres estilos.

Las teorías transaccionales de liderazgo se centran en cómo los líderes pueden motivar a sus seguidores creando intercambios justos y clarificando beneficios y responsabilidades mutuas (Ahumada, 2014; Muhammad y Peter, 1996). Acá el papel del líder más acorde con los modelos tradicionales de dirección en el que los líderes planean y generan las estrategias para cumplir procesos que lleven al resultado deseado. Así mismo, desde los paradigmas tradicionales se busca premiar los comportamientos esperados hacia la búsqueda de la eficiencia mediante la reducción máxima del riesgo, lo cual se refuerza a través del reconocimiento a las personas cuando se logran las metas predefinidas por el líder (Bass, 1985), pues la dinámica de la relación líder-seguidor dentro del liderazgo transaccional implica un intercambio explícito o una negociación implícita entre unos y otros (Den Hartog, Van Muijen & Koopman , 1997).

El liderazgo del *laissez-faire* se caracteriza porque el líder evita el comportamiento que se requiere (Bass y Avolio, 2003). Este tipo de liderazgo puede definirse como una forma de liderazgo basado en la evitación, se centrarse en la necesidad situacional percibida de los subordinados y la falta de respuesta de los líderes a tales necesidades (Anders, Jørn, Lars y Ståle, 2014). Por lo general, son reacios a tomar medidas y evitan situaciones en las cuales

hay oportunidades de enfrentar problemas. Los líderes, que adoptan el estilo de liderazgo de *laissez faire*, no proporcionan retroalimentación a sus seguidores, ni siquiera usan recompensas u otras herramientas para satisfacer las necesidades de sus seguidores. Como resultado, los empleados se vuelven insatisfechos, improductivos e ineficientes en su trabajo (Muhammad y Peter, 1996). El estilo de liderazgo de *laissez-faire* se considera menos eficaz y tiene un impacto negativo en el rendimiento de los seguidores resultados y productividad (Yahya y Ebrahim, 2016).

En cuanto a las investigaciones encontradas en la literatura sobre los estilos de liderazgo en el sector hotelero, Hermsilla y Páez (2016) realizaron un estudio con 47 directivos y 107 trabajadores de diferentes organizaciones del norte de España (País Vasco y Navarra), concluyendo que el liderazgo transformacional es uno de los tipos de liderazgo más apropiados para orientar las organizaciones hacia el cambio y la innovación; adicional, el liderazgo transformacional y la satisfacción con el líder predicen la motivación a trabajar extra, mediante una mayor satisfacción.

Godoy y Bresó (2013) realizaron un estudio con 575 empleados (con la finalidad de comprobar su hipótesis la cual se refería a que el liderazgo transformacional tiene una influencia directa en la capacidad de trabajo de los colaboradores a través de determinados aspectos motivacionales. En sus conclusiones, los investigadores advierten que los trabajadores reflejan un mayor empeño en su trabajo incluso laborando horas extras por voluntad propia, adicional incrementaron su rendimiento obteniendo mejores y más rápidos resultados.

Kara (2013) realizó un estudio con 443 empleados en hoteles de cinco estrellas en Turquía, demostrando una correlación positiva y moderada entre la organización, el compromiso de los empleados y los estilos de liderazgo transformacionales. Adicionalmente concluye que el compromiso organizacional (de empleados y gerentes) y los estilos de liderazgo transformacional son significativos.

Prácticas de Retención de Talento

Según Butter, Valenzuela & Quintana (2015) el concepto de talento concentra varios significados, por ejemplo tener una habilidad, inteligencia y capacidad en alguna profesión que permita realizar actos específicos. El concepto de talento también puede ser indicativo de personas altamente educadas, que tienen la capacidad de lograr resultados excepcionales en una organización (Cooke, Saini y Wang, 2014).

Por su parte (Gallardo, Nijs, Dries, & Sels, 2014) construyeron una definición de talento en el trabajo que hace referencia al hecho que las personas tienen habilidades innatas hacia determinadas actividades en particular que van desarrollando en el transcurso de la vida y que permiten funcionar excelentemente en esos dominios. En términos generales, 'talento' principalmente se refiere al nivel de inteligencia o capacidad de un individuo que permite realizar una actividad sin esfuerzo y hábilmente (Butter, et. al, 2015). Por su parte, Andrecci (2012) lo considera como la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. A su vez, Moreno y Godoy (2012) proponen que el talento humano es el capital intangible que otorga valor a las organizaciones, aspecto corroborado por varios estudios donde se ha demostrado la importancia de los individuos y grupos en las organizaciones.

La importancia del talento humano en el éxito de las organizaciones de diversas índoles es muy reconocida en la literatura (Fabi, Raymond y Lacoursière, 2007; Hewitt, 2006; Laursen y Foss, 2003; Michie y Sheehan, 1999; Vinding, 2006). Las capacidades y competencias específicas de las personas que laboran en las organizaciones son cruciales para la competitividad organizacional, aspecto que ha sido señalado desde el surgimiento de la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991).

El proceso de gestión del talento está relacionado con la identificación, atracción, desarrollo, recompensa y retención de empleados con atributos específicos, los cuales pueden apoyar la sostenibilidad del éxito de la organización y el desarrollo organizacional (Collings y Mellahi, 2009). Atraer y retener el talento es visto como un enfoque estratégico para enfrentar los desafíos de la globalización (Brown & Tannock, 2009). Por lo tanto, siendo el talento humano primordial en las organizaciones, se hace necesario retener aquel talento clave para la organización.

La retención de talento humano busca entender las razones por las cuales los empleados toman la decisión de abandonar una empresa. En la literatura se encuentra que en los años sesenta y setenta los estudios sobre este tema pretendían conocer las causas del por qué un empleado decidía abandonar la organización (March y Simon, 1958; Price, 1977; Mobley, 1982) influyendo de manera negativa. No obstante, es hasta los años noventa, cuando explícitamente, se comienza a investigar el fenómeno de la retención (O'Reilly y Chatman, 1986; Meyer y Allen, 1991).

Dentro de las razones por las cuales un trabajador abandona su organización Choudhary (2013) señala algunas: a) *el trabajo no es lo que el empleado pensaba* por cuanto

las responsabilidades y características del trabajo no son las mismas que las esperadas por el candidato; b) *incompatibilidad entre la labor y la persona* por no asegurar que las características, motivaciones y habilidades individuales concuerdan con la labor; c) *pocas o nulas oportunidades de desarrollo* que no favorecen el aprendizaje y el crecimiento ; d) *falta de consideración* por parte del jefe inmediato que genera desinterés por la labor; e) *falta de confianza y apoyo en compañeros* de trabajo que producen entornos difíciles; f) *estrés por exceso de trabajo* que a su vez afecta el equilibrio con la vida personal; g) *salarios poco competitivos* que generan inequidad, y h) *nuevas ofertas de trabajo* que puedan subsanar uno o varios de los factores anteriormente descritos.

Se podría concluir que la retención de empleados se refiere entonces a aquellas prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a los trabajadores claves dentro de la empresa” (González, 2009). Hirschfeld (2006) manifiesta que las organizaciones tienen diversas inquietudes acerca de la retención de personal, entre los que menciona están “costos de contratar el reemplazo, su periodo de formación/capacitación, retrasos en el desarrollo de proyectos y la pérdida de personal con conocimiento fundamental para la ejecución de tareas, definiéndose como daños colaterales para la empresa”.

Fitz-enz (1990) resalta que la retención de talento no está influida por un solo factor y que la responsabilidad para hacerlo está asociada no sólo a factores como la compensación y las recompensas tangibles, sino también a factores de responsabilidad directa de los líderes y sus conductas: cultura y clima, desarrollo de carrera, estilo de supervisión y justicia organizacional.

Para Choudhary & Chattopadhyay (2016) la retención de talento significa un esfuerzo sistemático para crear y mantener un ambiente que invite a la persona a permanecer en su trabajo, mediante la implementación de políticas y prácticas orientadas a las necesidades integrales de las personas. Esto sugiere, la necesidad de orientar las prácticas hacia una dimensión física con buenas condiciones y salario, una dimensión cognitiva que destaquen las características del trabajo y desarrollo de capacidades y hacia a una dimensión social que fortalezca el relacionamiento con otros y la identidad con la labor (Das Lahkar y Baruah ,2013).

Por otro lado, Velasco (2010) afirma que es necesario diseñar un plan de retención en las empresa y para hacerlo, se deben plantear varias preguntas: el cómo, el por qué y a quiénes retener y de ésta manera plantea varias estrategias: ofrecer mínimamente el salario del mercado, garantizar que el personal nuevo tenga un excelente empalme con su cargo, dar la autonomía necesaria a los empleados para el desarrollo de las funciones, creación de planes de carrera, ofreciendo un ascenso en las carreras profesionales de los trabajadores. Otros aspectos que podrían tenerse en cuenta al interior de las organizaciones, para generar retención de empleados son los propuestos por Barragán, Castillo y Guerra (2009) quién confiere importancia significativa a identificar el interés en la vida familiar de los empleados, es decir, valorar lo que para el empleado es importante, por ejemplo su familia.

En la literatura, se encuentran estudios sobre la importancia de la retención de talento para una organización. Valenzuela y Vargas (2014) realizaron una investigación para caracterizar los factores de retención de talento en hoteles de Baja California y concluyen que el trabajo en equipo y la participación del empleado en las actividades organizacionales crean una influencia efectiva en la retención de talento.

Involucramiento Laboral

Algunos autores definen el termino involucramiento como el sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización (Mueller, Wallace & Price, 1992). También es definido como el grado en que una persona percibe su trabajo, cómo se identifica con él (Ramsey, Lassk & Marschal, 1995).

Aun cuando no es nuevo, el concepto de involucramiento es uno de los más citados en la literatura relacionada a los procesos que mejoran la efectividad de los trabajadores (Lawler E. I., 1986). Sin embargo la idea de involucramiento de los empleados a su trabajo se remonta hacia los años cincuenta (Ciavarella, 2003).

Según Lawler (1999) el involucramiento laboral se desarrolla cuando el trabajador tiene el poder para actuar y tomar decisiones gracias al conocimiento y experiencia que logró adquirir en la organización. El involucramiento tiene varias características que resaltan su importancia: impacto en la reducción del ausentismo y rotación de personal (Warks, 1986), mejora la eficiencia en el trabajo (Bush y Spangler, 1990), incrementa la actitud positiva hacia el trabajo (Steel y Lloyd, 1988) y hace que los trabajadores estén más comprometidos con las tareas que realizan (Walsh y Milner, 2002). En general, los efectos del involucramiento son: a) reducción del ausentismo; b) aumento en los niveles de desempeño; c) mayor efectividad organizacional, y d) incremento en el esfuerzo por el cumplimiento de tareas.

Lodahl y Kejner (1965) definen el involucramiento como el grado en el cual la persona se identifica psicológicamente con su trabajo. Para Gamble, Culpepper y Blubaugh (2002) el involucramiento laboral se define como la identificación psicológica que los

empleados crean hacia su trabajo, resultado de su identificación individual y de la percepción que el empleado tiene acerca de su trabajo. Muchos administradores y dirigentes organizacionales conceptualizan el involucramiento en el trabajo como la clave para el éxito de las organizaciones (Martínez, 1990).

El involucramiento laboral ha sido abordado como objeto de estudio en numerosas investigaciones. Según algunos autores como Amna, Huandong y Karin S. (2015), el creciente número de estudios revela la importancia de que el tema sea investigado. Según Martínez (1990) las investigaciones sobre involucración en el trabajo se han realizado en diversos contextos organizacionales (hospitales, servicio forestal, escuelas, universidades y otros) y culturales (Estados Unidos, Israel, India y otros).

Preuss y Lautsch (2002), realizaron en un estudio en hospitales de la región de Minneapolis y encontraron que los programas de involucramiento de los empleados pueden ser positivos tanto para los empleados como para las organizaciones, y esta afirmación reside en que los empleados obtienen mayor autonomía y mayor participación en la toma de decisiones, lo que hace que perciban su trabajo como más interesante y por consiguiente desarrollen mayor satisfacción laboral.

Existe una serie de estudios donde se relaciona el involucramiento laboral con diversas variables. Por ejemplo Martínez y Ocasio (1985) encontraron relaciones significativas entre el involucramiento en el trabajo, la edad y la preparación académica. En otro estudio, Ocasio (1985) halló correlaciones significativas entre el involucramiento y el compromiso organizativo, apoyo del supervisor, autonomía y años de servicio. De igual

manera encontró correlaciones altamente positivas y estadísticamente significativas entre la involucración en el trabajo y la cohesión entre los compañeros.

Gilkar y Darzi (2012) realizaron un estudio con 232 empleados que trabajan en entidades bancarias, encontraron que donde hay un clima de participación y liderazgo, donde hay autonomía y responsabilidades claras en el trabajo se promueve el involucramiento laboral.

Otros estudios han reportado relaciones positivas entre el involucramiento en el trabajo y la satisfacción laboral (Saeidi e Iravani, 2016), el compromiso en el trabajo (Blau y Boal, 1987), el apoyo social (Mishra y Shyam, 2005) e influencia del estilo de liderazgo transformacional hacia el involucramiento laboral de los empleados (Nazem y Mozaiini, 2014).

En la actualidad, las organizaciones buscan la participación activa y el involucramiento de los trabajadores como forma de mejorar la productividad, entendiendo el involucramiento como el proceso libre y participativo del trabajador, donde se usa la capacidad total de los empleados y está diseñado para alentar un compromiso cada vez mayor para el éxito de la organización (Carrillo, Salinas, Real y Belmont ,2013).

Metodología

La investigación es un diseño no experimental transversal, porque se recolectaron los datos en un solo momento y en un tiempo único y con el único propósito describir las variables. El tratamiento de la información es cuantitativo descriptivo porque los datos fueron analizados estadísticamente y se buscó establecer las frecuencias en las variables estudiadas en la población escogida.

Participantes

La población para este estudio fueron trabajadores pertenecientes al sector hotelero de las doce ciudades capitales de provincia del Departamento de Boyacá: Tunja, Duitama, Sogamoso, Chiquinquirá, Villa de Leyva, Moniquirá, Ramiriquí, Garagoa, Guateque, Miraflores, Soatá y Chita.

La elección de esta muestra se realizó de manera no probabilística por conveniencia, y consistió en seleccionar a los participantes, que estuvieron accesibles o disponibles para responder los instrumentos utilizados.

Participaron 101 trabajadores de los cuales el 70% son mujeres y el 30% hombres. El 39% se encuentran en un rango de entre los 18 y 25 años, el 23% en un rango entre 26 y 35 años, el 22% entre los 36 y 45 años, el 9% en un rango de edad entre 46 y 55 años, y el restante 8% son mayores de 56 años.

En cuanto los niveles de escolaridad, el 8% de los participantes tienen estudios a nivel de primaria, un 50% a nivel de bachillerato, 21% a nivel técnico, 6% a nivel de tecnologías, 15% a nivel de carreras profesionales y sólo el 1% a nivel de posgrado.

Se encuentra que de los participantes que tienen niveles de formación posterior al bachillerato, el 91% están formados en áreas de conocimiento no relacionadas con el turismo o la hotelería.

El 38% tienen un rol de dirección en la organización y el restante 63% cumplen roles de apoyo u operación del servicio al cliente.

Finalmente, la distribución de los 101 participantes por ciudad fue la siguiente:

Tabla 1. Distribución en frecuencias y porcentajes de la muestra por ciudades

Ciudad	N	%
Tunja	27	26.7 %
Sogamoso	16	15.8 %
Chiquinquirá	11	10.9 %
Villa de Leyva	11	10.9 %
Duitama	7	6.9 %
Garagoa	6	5.9 %
Miraflores	6	5.9 %
Moniquirá	5	5.0 %
Soatá	5	5.0 %
Chita	3	3.0 %
Ramiriquí	3	3.0 %
Guateque	1	1.0 %

Fuente: Elaboración propia

Instrumentos

Para la medición de los estilos de liderazgo se utilizó la versión corta en español del *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-5X) construido por Bass y Avolio en 1977 (ver anexo 1). Este instrumento de 45 ítems en una escala Likert de cinco puntos y dos referentes (autoevaluación de líder y evaluación del seguidor), describe conductas y examina nueve factores del rango total de los tres estilos de liderazgo. Los primeros cinco: influencia idealizada conductual, influencia idealizada atribuida, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada describen el *estilo transformacional*; los siguientes tres: recompensa contingente, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva describen el *estilo transaccional* y finalmente el último se asocia a las conductas de ausencia de liderazgo y estilo pasivo o *estilo laissez-faire*. El MLQ-5X

construido originalmente en inglés, es uno de los instrumentos más utilizados en los estudios de liderazgo (Zarandi, Ghorbani y Alavi, 2012) y posee propiedades psicométricas adecuadas tanto en la consistencia interna ($\alpha= 0,63$ a $0,92$ en los nueve factores) como en la validez convergente y discriminante (Rowold, 2005). En esta versión del MLQ-5X estima además tres efectos de los estilos identificados: esfuerzo extra, efectividad y satisfacción (Avolio y Bass, 2006)

Para la medición del Involucramiento Laboral se utilizó la adaptación del *Job Involvement Scale* (Lodahl y Kejner, 1965) realizada por Andújar y Martínez-Lugo en 1996 (ver anexo 2). La escala consta de 20 ítems en una escala de Likert de siete puntos y evalúa siete dimensiones: carácter negativo (ítems 10, 13, 18 y 19), preocupación por el trabajo (ítems 7, 9 y 20), proactividad (ítems 5, 6 y 12), sentido de trabajo (ítems 1, 2 y 3), importancia del trabajo (ítems 11 y 14), compromiso (ítems 16 y 17) y el factor *fluir* en el trabajo (ítems 4, 8 y 15). Este instrumento cuenta con adecuada validez y confiabilidad ($\alpha= 0,633$) en muestras latinoamericanas según lo reportado por Andújar y Martínez-Lugo (1996).

Para medir la implementación de prácticas de retención por parte de los líderes de los hoteles que participaron se utilizó la pregunta: ¿se ha implementado alguna estrategia de retención de personal? Si la respuesta era afirmativa, se indagaba por el tipo de práctica implementada con relación a oferta salarial, proceso de inducción/reinducción, posibilidad de ascenso/carrera e interés por la vida familiar (ver anexo 3).

Procedimiento

Luego de definir establecer los fundamentos conceptuales y prácticos que soportan la justificación del presente estudio, se procedió a la recogida de la información. En consideración a los aspectos éticos de la investigación la participación se definió como voluntaria, informada y anónima. Se visitaron cada una de las ciudades capitales provinciales y en los hoteles identificados dentro del registro de hotelería del Departamento se realizó el contacto personalizado por parte del investigador. Se hizo entrega de la carta de presentación del estudio y se procedió a ampliar la explicación del objetivo del mismo y su impacto para la región. Quienes accedieron a participar firmaron un consentimiento informado (ver anexo 4) en el que se establece que la información obtenida sólo se usaría con fines académicos y que el estudio no representaba ninguna clase de riesgo para los participantes.

Una vez firmados los consentimientos, se procedió a la aplicación en físico de los instrumentos. Quienes tenían un rol de dirección respondieron el MLQ-5X (versión líder), la escala de Involucramiento Laboral y la pregunta sobre las prácticas de retención de personal. Quienes tenían rol de colaborador respondieron el MLQ-5X (versión clasificador) y la escala de Involucramiento Laboral.

Finalmente se procede a la codificación de los datos obtenidos en Excel y el procesamiento se desarrolló en el programa estadístico SPSS 23.

Resultados

En referencia a la confiabilidad de los instrumentos utilizados, en la tabla 1 se detallan las medias y desviaciones estándar del MLQ-5X, así como la confiabilidad calculada a través del indicador alfa de Cronbach. Para la totalidad de la escala con los doce elementos el valor obtenido fue de $\alpha = 0,808$.

Tabla 1. Medias, desviaciones estándar y alfa de Cronbach del MLQ-5X

Dimensiones	M	DE	A
Influencia Idealizada Atribuida	3,25	,767	,783
Influencia Idealizada Conductual	3,35	,713	,780
Motivación Inspiracional	3,62	,598	,793
Estimulación Intelectual	3,25	,740	,784
Consideración Individualizada	3,23	,773	,783
Recompensa Contingente	3,33	,750	,778
Dirección por Excepción Activa	2,68	,999	,811
Dirección por Excepción Pasiva	1,15	,921	,830
Liderazgo Pasivo/Evitador	1,59	,764	,820
Esfuerzo Extra	3,23	,870	,781
Efectividad	3,50	,730	,788
Satisfacción	3,50	,757	,792

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se presentan los valores para la escala de Involucramiento Laboral. El valor Alfa de Cronbach para la totalidad de la escala fue 0,796.

Tabla 2. Medias, desviaciones estándar y alfa de Cronbach de la escala de Involucramiento Laboral

Dimensiones	M	DE	α
Carácter negativo	4,11	1,048	,745
Preocupación por el Trabajo	4,11	1,048	,745
Proactividad	3,10	1,034	,764
Sentido de Trabajo	3,98	,948	,781
Importancia	3,14	,906	,797
Compromiso	4,11	1,048	,745
Fluir en el Trabajo	3,85	,921	,800

Fuente: Elaboración propia

Al comprobar que los valores obtenidos en las escalas que cumplen con los criterios psicométricos de confiabilidad y validez recomendados es posible continuar con el análisis de los resultados de las variables estudiadas.

Referente a los estilos de liderazgo la tabla 3 permite observar que los directivos de los hoteles se valoran en su mayoría como líderes transformacionales (76,3%). Llama la atención que ninguno de los participantes se ubicó en la categoría de líder pasivo.

Tabla 3. Estilos de Liderazgo desde referentes de autoevaluación

Estilo de Liderazgo	Frecuencia	%
Estilo Transformacional	29	76,3%
Estilo Transaccional	9	23,7%
Estilo Pasivo	0	0,00%
N=	38	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los estilos desde la perspectiva de los colaboradores, se identifica una concordancia entre la distribución de los estilos transformacional y transaccional, y se desataca que ninguno de los colaboradores clasifica a su jefe dentro de un estilo pasivo (ver tabla 4).

Tabla 4. Estilos de Liderazgo desde referente de colaborador

Estilo de Liderazgo	Frecuencia	%
Estilo Transformacional	45	71,4%
Estilo Transaccional	18	28,5%
Estilo Pasivo	0	0,00%
N=	63	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Cuando se integran las respuestas de directivos y colaboradores y se detallan las repuestas por cada una de las doce capitales (ver tabla 5) se observa que el estilo transformacional es prevalente en Duitama, Garagoa, Moniquirá, Chita y Ramiriquí, Tunja, Sogamoso y Chiquinquirá. En las ciudades de Villa de Leyva y Miraflores la distribución es más igualitaria y sólo en Soatá prevalece el estilo transaccional.

Tabla 5. Estilos de liderazgo por ciudades capitales en el total de la muestra

Ciudad	N	Estilo Transformacional	Estilo Transaccional
Tunja	27	24	3
Sogamoso	16	13	3
Chiquinquirá	11	8	3
Villa Leyva	11	7	4
Duitama	7	7	-
Garagoa	6	6	-
Miraflores	6	4	2
Moniquirá	5	5	-
Soatá	5	1	4
Chita	3	3	-
Ramiriquí	3	3	-
Guateque	1	1	-
N=	101	82	19

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó en la revisión teórica los estilos de liderazgo de un directivo del sector puede influir positivamente en las actitudes y comportamientos en el trabajo de los empleados y, posteriormente, incidir en el desempeño organizacional (Lamiaa, 2016). De esta manera, el que la mayoría de los directivos estén clasificados en un estilo transformacional puede ser muy útil para la gestión de las empresas hoteleras del departamento por cuanto las conductas tanto de estimulación como de motivación asociadas a estos estilos de liderazgo pueden llevar a los colaboradores más allá de lo que normalmente se espera de ellos (Escandón y Hurtado, 2016; Bass, 1985; Burns 1978). Igualmente, la prevalencia de este estilo de liderazgo puede servir como un eje de transformación hacia la consolidación de un clima de calidad e innovación en el servicio que el sector requiere para atraer turistas y competir (Hon & Xiao, 2012 ; Tierney y Farmer, 2011).

En cuanto la implementación de prácticas de retención como elemento de la gestión organizacional, se encuentra que el 50% de los directivos encuestados afirman el no tener dentro de su estrategia de dirección este tipo de prácticas. En la tabla 6 se observa el número

de directivos por ciudad y la orientación de la práctica que refieren haber implementado o utilizado en algún momento.

Tabla 6. Implementación y tipo de prácticas de retención de personal por ciudad

Ciudad	N	Directivos Implementan Retención	Salario	Inducción-reinducción	Ascenso	Vida Familiar
Tunja	9	2	+	-	-	+
Sogamoso	3	3	+	+	+	+
Chiquinquirá	4	2	+	-	-	+
Villa Leyva	7	4	+	+	+	+
Duitama	0	0	-	-	-	-
Garagoa	5	2	-	-	-	+
Miraflores	2	0	-	-	-	-
Moniquirá	4	3	+	-	+	+
Soatá	1	0	-	-	-	-
Chita	1	1	-	-	-	+
Ramiriquí	1	1	+	-	+	+
Guateque	1	1	-	-	+	+
N=	38	19				

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta variable el análisis puede realizarse desde dos ópticas. La primera desde el nivel de implementación que para las condiciones del sector es muy baja y que coincide con lo planteado por Ahmad, Solnet y Scott (2010) sobre la poca importancia que se le da a este tipo de estrategias dentro del sector a nivel global. Además comprueba los hallazgos en otras latitudes en cuanto a las condiciones laborales, la inestabilidad y la alta rotación. En ciudades capitales como Tunja, Miraflores, Garagoa y Villa de Leyva la implementación de estrategias es muy baja dentro de los participantes.

La segunda óptica se centra en el tipo de estrategia que utilizan quienes responden afirmativamente. La más utilizada es el balance entre la vida laboral y familiar, seguida del salario equitativo con el mercado. Referente a la primera estrategia no hay evidencia de una real consideración en la búsqueda del equilibrio entre las dos dimensiones, y se puede atribuir a la estacionalidad de la contratación que le permite al trabajador conciliar los roles. Sobre la

segunda, demuestra que los directivos de los hoteles encuestados no visualizan el desarrollo de carrera o la reinducción permanente como un factor motivacional que asegure la permanencia de sus colaboradores.

Es importante que tanto los inversionistas como los promotores públicos y privados del sector del turismo del Departamento, incentiven el uso de prácticas de retención tales como el enriquecimiento laboral, la participación de los empleados, la seguridad laboral y el desarrollo profesional como prácticas de gestión humana que se enfocan a largo plazo pero que aseguran la permanencia del colaborador y pueden incidir sobre el compromiso y los niveles de involucramiento laboral de los colaboradores (Ahmad et al., 2010) y pueden mejorar la calidad del servicio y la productividad.

Con relación al Involucramiento Laboral la tabla 7 permite observar que el 73,2% los participantes refieren a través de sus respuesta altos niveles de identificación con su trabajo y que un 15,8 está en nivel medio y el 8.9% en nivel bajo. Es importante resaltar que ninguno se ubica en el nivel muy bajo que ofrece la escala. Esto permite interpretar inicialmente que las personas están en su mayoría positivamente orientadas hacia su trabajo y que existe una adecuada adherencia a su rol laboral (Gamble, Culpepper y Blubaugh ,2002).

Tabla 7. Niveles de Involucramiento total de la muestra

Niveles Involucramiento Laboral	Frecuencia	%
Bajo	9	8,9%
Medio	17	15,8%
Alto	73	73,2%
Muy Alto	2	1,98%
N=	101	100,0

Fuente: Elaboración propia

Los resultados en cuanto esta variable ofrece una señal favorable para la gestión del talento. Como lo señalan Carrillo, Salinas, Real y Belmont (2013), es importante que en el

sector hotelero cuenta con trabajadores que vivan procesos de involucramiento de forma natural pues esto permite alcanzar el éxito empresarial. Como se mencionó anteriormente el involucramiento surge como el resultado de la conexión de las personas desde sus intereses y valores con un objeto o situación. Así este grado de identidad puede influenciar las actitudes y los comportamientos de las personas y orientar la intensidad de la conducta (Zaichkowsky, 1985; Slama y Tashchian, 1985).

Sin embargo, al analizar las repuestas en cada una de las capitales (ver tabla 8) se puede observar que Moniquirá, Tunja, Sogamoso y Chiquinquirá presentan niveles medios y bajos de involucramiento en una proporción importante para su muestra (entre el 33% y el 60%).

Tabla 8. Estilos de Involucramiento por ciudad– total de la muestra

Ciudad	N	Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	Nivel Muy alto
Tunja	27	2	5	20	-
Sogamoso	16	2	3	10	1
Chiquinquirá	11	1	5	5	-
Villa Leyva	11	-	-	10	1
Duitama	7	1	-	6	-
Garagoa	6	-	1	5	-
Miraflores	6	-	-	6	-
Moniquirá	5	3	-	2	-
Soatá	5	-	1	4	-
Chita	3	-	1	2	-
Ramiriquí	3	-	-	3	-
Guateque	1	-	-	1	-
N=	101	9	16	74	2

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados generan una reflexión en cuanto lo planteado por Gonzáles y De Elena (1999) sobre la identificación con el rol de trabajo en términos de interés central en la vida. Es posible afirmar que cerca del 25% de los participantes no conciben su trabajo como

un elemento importante en su vida. Los autores referidos destacan que la actividad laboral constituye un factor importante en la vida del individuo y, por lo tanto, parte esencial de su identidad. Por ello, los resultados plantean un llamado a los directivos y promotores del sector para diseñar estrategias para incentivar el trabajo en este tipo de industria como una oportunidad de consolidar una carrera laboral de largo plazo que se integre al concepto que la persona tiene de sí mismo y a su desarrollo como miembro de un grupo social.

Para cerrar el análisis de los resultados, la tabla 9 integra las tres variables utilizadas para el presente estudio. Se observan para cada una de las ciudades los estilos de liderazgo percibidos, la implementación de prácticas de retención por parte de los directivos y los niveles de involucramiento con el propósito de explorar en futuras investigaciones posibles relaciones causales entre las mismas. En Tunja aunque hay prevalencia del estilo transformacional que invita a la consideración y la motivación de los colaboradores, el uso de prácticas de retención es muy bajo con sólo un 22,2%. En los casos de Sogamoso, Chiquinquirá, Chita, Ramiriquí y Guateque los resultados sí sugieren una posible relación entre el estilo transformacional de los directivos y la implementación de prácticas de retención. Sin embargo, similar al caso de Tunja, los resultados en Soatá, Garagoa y Villa de Leyva los resultados no sugieren relación entre las variables.

En cuanto una posible relación entre la implementación de prácticas de retención y niveles de involucramiento laboral, los resultados sugieren una posible relación en los casos de Sogamoso, Chita, Ramiriquí y Guateque cuyos líderes refieren usar prácticas y los niveles de involucramiento laboral son altos. En el caso de Tunja los resultados sugieren que los bajos niveles de involucramiento pueden estar asociados a la no implementación de prácticas, pero a su vez se contradicen por cuanto a pesar del bajo nivel en esta variable los niveles de

involucramiento son altos. En los casos de Garagoa, Miraflores y Soatá a pesar de no tener prácticas de retención los niveles de involucramiento son amplios.

Entonces, aunque los indicios que surgen a partir de los resultados del presente estudio, puede ser importante para seguir aportando desde la academia al sector del Departamento aportar evidencia empírica sólida que valide las posibles relaciones planteadas.

Tabla 9. Estilos de liderazgo, involucramiento laboral y prácticas de retención de personal en el total de la muestra

Ciudad	N	Estilo Transformacional	Estilo Transaccional	Retención de Personal		Involucramiento Laboral			
				SI	NO	Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto	Nivel Muy Alto
Tunja	27	24	3	22,2%	77,8%	2	5	20	-
Sogamoso	16	13	3	100,%	-	2	3	10	1
Chiquinquirá	11	8	3	75,%	25%	1	5	5	-
Villa Leyva	11	7	4	57,1%	42,9%	-	-	10	1
Duitama	7	7	-	-	-	1	-	6	-
Garagoa	6	6	-	40,%	60%	-	1	5	-
Miraflores	6	4	2	-	100%	-	-	6	-
Moniquirá	5	5	-	50,0%	50%	3	-	2	-
Soatá	5	1	4	-	100%	-	1	4	-
Chita	3	3	-	100%	-	-	1	2	-
Ramiriquí	3	3	-	100%	-	-	-	3	-
Guateque	1	1	-	100%	-	-	-	1	-
N=	101	82	19			9	16	74	2

Fuente: Elaboración propia

Discusión y Conclusiones

La presente investigación aporta información valiosa para los dirigentes y promotores públicos y privados del sector, sobre la necesidad de fortalecer las variables descritas como elementos claves en la consecución de los objetivos empresariales y como base para el diseño de estrategias de formación y desarrollo de una fuerza laboral competente, motivada y comprometida con el éxito del turismo en la región.

A través de un amplio trabajo de campo que incluyó la aplicación de instrumentos psicométricos y entrevistas, el estudio logra identificar los estilos de liderazgo, la utilización de estrategias de retención de talento y los niveles de involucramiento laboral que predominan en el sector turístico de las doce capitales de provincia del Departamento de Boyacá.

Al analizar los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ-5X se evidencia que el estilo de liderazgo transformacional es prevalente tanto en la autoevaluación por parte del líder, como en la evaluación que realizan los colaboradores.

Esto permite proponer que en la muestra objeto de estudio existen líderes con la capacidad de motivar a sus seguidores a alcanzar un desempeño que supere las expectativas propias y las de la organización como lo postula Bass (1985). Así mismo y en concordancia con lo expuesto por Escandón y Hurtado (2016), el resultado es un elemento positivo por cuanto éste estilo de liderazgo es uno de los más adecuados para inducir el cambio y la innovación en las organizaciones, inspira el compromiso hacia la organización y fortalece la eficacia y motivación de los seguidores elemento fundamental en el propósito de reducir la

intención del empleado de abandonar su empleo que es una situación recurrente en este sector de la economía (Bycio, Hackett & Allen, 1995).

El estilo de liderazgo transaccional también se encuentra presente en la muestra estudiada aunque no de forma representativa, lo que permite inferir que algunos líderes prefieren motivar a sus colaboradores bajo la idea de intercambios de esfuerzo – recompensa y con beneficios preestablecidos (Ahumada, 2014). Se destaca que ningún líder se describe con un estilo *laissez-faire* – pasivo. Sin embargo, un pequeño número de colaboradores consideran que sus líderes evitan enfrentar diversas situaciones claves para la dirección - algo característico de éste estilo (Bass y Avolio, 2004) - y refieren a través de sus respuestas que sus líderes no les retroalimentan adecuadamente y no usan recompensas para incentivarlos, aspecto que puede llevar a estas personas a sentirse insatisfechos, poco productivos e con bajos niveles de eficiencia en su trabajo (Muhammad y Peter, 1996).

En cuanto la implementación de prácticas de retención se encuentra que la mitad de los directivos y líderes encuestados afirman no haber implementado aún este tipo de prácticas dentro de su estrategia de dirección de la empresa. Este resultado permite señalar la urgencia para que las organizaciones del sector hotelero de las capitales de provincia de Boyacá implementen estrategias y planes de retención de talento. Se hace necesario que los directivos comprendan la importancia de diseñar y poner en práctica políticas salariales acordes con el mercado, ofrezcan autonomía y control a las personas para el desarrollo de sus funciones, diseñen rutas y planes de carrera que aseguren el crecimiento profesional, y que presten atención a los niveles de calidad de vida de sus empleados (Barragán, Castillo y Guerra, 2009).

Respecto a los resultados del involucramiento laboral, se encuentra que los participantes refieren en una alta proporción, tener un nivel medio alto y alto. Esto permite inferir que los trabajadores del sector (tanto líderes como colaboradores) presentan una adecuada identificación psicológica hacia su trabajo (Gamble, Culpepper y Blubaugh ,2002). Se resalta que, a partir de esta alta identificación, se pueden fortalecer los niveles de productividad del sector mediante el interés de las personas por poner sus capacidades y habilidades a disposición de las organizaciones y su compromiso genuino para alcanzar el éxito (Carrillo, Salinas, Real y Belmont, 2013). Como lo afirman Salanova et al., (2005) los empleados comprometidos proporcionan un mejor servicio, y esto a su vez, puede aumentar la lealtad del cliente.

La investigación presenta algunas limitaciones metodológicas y prácticas. El tamaño de la muestra y la baja representatividad de la misma en algunas ciudades no permite realizar generalizaciones. Esto sumado a la alta informalidad empresarial encontrada en el sector y el poco interés de algunas personas frente estudio dificultó obtener información clave que permitiera un análisis más profundo de la información.

Dentro de las líneas futuras de investigación se plantea subsanar las limitaciones señaladas y proponer un diseño metodológico que permita establecer relación causal entre las variables.

Como un producto adicional del presente estudio se propone un prototipo de software basado en inteligencia artificial que permita predecir la capacidad de retención de talento humano de una empresa del sector turístico a partir de los estilos de liderazgo y los niveles de involucramiento laboral sus trabajadores. Este prototipo se encuentra en fase de construcción y puede ser utilizado en poblaciones con características similares a las abordadas en la presente investigación.

Referencias

Ahmad, R., Solnet, D., Scott, N. (2010). Human resource practices system differentiation: A hotel industry study. *Journal of Hospitality & Tourism Management*, 17, 84-94.

Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*. <http://www.psiucv.cl/wp-content/uploads/2012/10/Liderazgo-y-equipos-de-trabajo.pdf>

Amna, Y., Huandong, Karin, S. (2015). Effects on intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of pakistani professionals: the mediating role of commitment foci. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 30:2 pa.133-150.

Anders Skogstad, Jørn Hetland, Lars Glasø & Ståle Einarsen (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity, *Work & Stress*, 28:4, 323-341, DOI: 10.1080/02678373.2014.957362.

Anderson & Herr (2007). Leadership, participatory democratic. G.F. Anderson, K. Herr (Eds.), *Encyclopedia of Activism and Social Justice* pp. 829-833.

Andreucci, P. (2012). El Talento: Una Construcción En Y Desde La Pedagogía Dialógica/Talent: A Construction In And From Dialogic Pedagogy. *Psicoperspectivas*, 11(2), 185-205. Retrieved from <https://search-proquest-com.ez.unisabana.edu.co/docview/1032784521?accountid=45375>.

Andújar, Carlos A.; Martínez Lugo, Miguel E. El nivel en que se involucran los empleados en el trabajo. Análisis psicométrico de la escala de Lodahl y Kejner mediante las teorías clásica y moderna de la medición *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 28, núm. 1, 1996, pp. 109-134.

Barney, Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol.17, Pp. 99–120.

Barragán, J., Castillo, P., Villalpando, P., & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*. México: UANL.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218

Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006). Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.

Baum (2006), T. Managing people in international tourism, hospitality and leisure. London: Thomson, 2006.

Baum, J., y Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24, 1107-1129.

Baum, T. (2013). International perspectives on women and work in hotels. Catering and Tourism, Geneva: ILO.

Blau, G., & Boal, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 288-300.

Bronkhorst, B., Steijn, B., & Vermeeren, B. (2015). Transformational leadership, goal setting, and work motivation: The case of a Dutch municipality. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 124–145.

Brown, E. A., Thomas, N. J., & Bosselman, R. H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 130e137. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.011>.

Brown, P., & Tannock, S. (2009). Education, meritocracy and the global war for talent. *Journal of Education Policy*, 24, 377–392.

Bush K. & Spangle, R. (1990). The effects of quality circles on performance and promotions human Relations.

Butter, M., Valenzuela, E., & Quintana, M. (2015). Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers' and students' perceptions. *Computers in Human Behavior*, 1191-1197.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468–478.

Caicedo-Valencia, V.M. y Acosta-Aguirre, A.M. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*, 8 (14), 105-113.

Carrillo Pacheco, Marco Antonio; Salinas García, Rolando Javier; Real Cabello, Gaspar; Belmont Cortés, Edgar; González Juárez, Marja Teresita; (2013). Organización e involucramiento en el trabajo. Un estudio de caso. *Entre ciencias: diálogos en la Sociedad del conocimiento*, Junio-Sin mes, 61-75.

Choudhury, P., & Chattopadhyay, S. (2016). The general human capital-firm specific human capital tradeoff. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 18004.

Choudhury, T. (2013). Experiences of women as workers: a study of construction workers in Bangladesh. *Construction Management and Economics*, 31(8), 883-898.

Chuang, N., Yin, D., & Dellmann ĞJenkins, M. (2009). Intrinsic and extrinsic factors impacting casino hotel chefs' job satisfaction. *Int J Contemp Hospitality Mngt International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 323-340.

Ciavarella, M. A. (2003). The adoption of high-involvement practices and processes in emergent and developing firms: a descriptive and prescriptive approach. *Human Resource Management*.

Ciulla, J. B. (2002). Trust and the future of leadership. In N. E. Bowie (Ed.), *The Blackwell guide to business ethics*. Blackwell: Oxford.

Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 304-313.

Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225 –235.

Das Lahkar Bidisha & Dr. Barua Mukulesh (2013), “Employee Retention: A Review of Literature”, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol. 14, No. 2, Pp. 08–16.

Davidson, M., Nils, T., & Ying, W. (2010). How much does labour turnover cost? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451e466.

Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & van Muijen, J. J. (1997). *Inspirerend leiderschap in organisaties*. Schoonhoven: Academic Service.

Díaz, M., Mattos, C., & Puentes, P. (Noviembre de 2006). *Economía Regional (Turismo y desarrollo en el Caribe colombiano)*. Obtenido de Banco de la Republica (Centro de Estudios Económicos Regionales - CEER).

Dedu E., (2012). The relationship between tourism and employment in the tourism sector. *Managerial challenges of the contemporary society*. Babes Bolyai University, Cluj-Napoca, p. 121.

Escandon, B. D. y Hurtado A. A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. In *Estudios Gerenciales*, Volumen 32.

Fabi, B., Raymond, L. y Lacoursière, R. (2007). HRM practice clusters in relation to size and performance: An empirical investigation in Canadian manufacturing SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20(1), 25-40.

Fitz-enz, J. (1990). Getting and keeping good employees. In *personnel*. 67(8): 25-29.

Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25 (3), 264-279.

Gamble, John; Culpepper, Robert; Blubaugh, Meg. ESOPs and Employee Altitudes. The importance of empowerment and financial value. *Personnel Review*, 2002.

Gilkar, N. A. y Darzi, J. A. (2012). Employee job involvement and sense of participation influence on job satisfaction: an empirical evidence. *International Journal of economics and Management Research*, 2(8), 1-8.

Gobernación de Boyacá. (2012). Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación de Boyacá (2022) Tunja: Gobernación de Boyacá.

Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Work and Organizational Psychology*.

Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.

González, L. y De Elena, J. (1999). Medida de la implicación en el trabajo: propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario «Job Involvement». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones – 1999. Volumen 15, n.0 1 - Págs. 23-44.*

Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). Transformational leadership in organizations: Mediating variables and long-term consequences. [El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo] *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 32(3), 135-143. doi:10.1016/j.rpto.2016.06.003.

Hewitt, N. (2006). Resource and capability constraints to innovation in small and large plants. *Small Business Economics*, 26(3), 257-277.

Hirschfeld, K., (2006). Retención y fluctuación: Retener empleados perder empleados. Berlin: ID Text.

Hom, P.W., and Xiao, Z. (2011), 'Embedding Social Networks: How Guanxi Ties Reinforce Chinese Employees' Retention,' *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 188– 202.

Iomaire, M. (2008). Understanding the Heat—Mentoring: A Model for Nurturing Culinary Talent. *Journal of Culinary Science & Technology*, 43-62.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751– 765.

Kara, D. (2013). The Effects of managers' transformational leadership style on Employees organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 2(1), 16e25.

Kim, S., & Yoon, G. (2015). An innovation-driven culture in local government: Do senior manager's transformational leadership and the climate for creativity matter?. *Public Personnel Management*, 44(2), 147–168.

Ladkin, A. 2011, Exploring tourism labour, *Annals of Tourism Research*, 38, (3):1135-1155.

LaLopa, J. M. (1997). Commitment and turnover in resort jobs. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 21(2), 11–16.

Lashley, C. (2009). The right answers to the wrong questions? Observations on skill development and training in the United Kingdom's hospitality sector. *Tourism and Hospitality Research*, 9(4), 340e352. <http://dx.doi.org/10.1057/thr.2009.21>.

Laursen, K. y Foss, N. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263.

Lawler III, E. (1999). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research *Journal of World Business*, Volume 45, Pages 122-133.

Lawler, E. I. (1986). High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance. Jossey-Bass.

Lee, Y., Kimb, Y., Sona, M., & Lee, D. (2011). Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment? *International Journal of Hospitality Management*, 30, 942e952.

Lerma, Alejandro (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. Editorial Thompson. México.

Lewis, R. A., & Gruyere, L. R. (2010). Work-life balance in Hospitality: Experiences from a geneva-based hotel. *International Journal of Management and Information Systems*, 14(5), 99e106.

Lodahl, T. M. Y Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.

Lok, P. & Crawford, J. (2003). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23:321-338.

March, J. G., & Simon, H. (1958). *Organizations* (Nueva York): John Wiley and Son.

Martínez Lugo, M. y Ocasio, K. (1981). Algunos factores relacionados con el involucramiento en el trabajo en un grupo de maestros puertorriqueños. Trabajo de investigación sin publicar. Centro Caribeño de Estudios Postgraduados.

Martínez Lugo, Miguel. E.; (1990). Variables asociadas con la involucración en el trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 211-222.

Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991): "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-98.

Michie, J. y Sheehan, M. (1999). HRM practices, R&D expenditure and innovative investment: Evidence from the UK's 1990 workplace industrial relations surveys (WIRS). *Industrial and Corporate Change*, 8(2), 211-234.

Ministerio de Industria y Comercio - Departamento Nacional de Planeación. (Agosto - Septiembre de 2014). Plan sectorial de turismo 2014-2018. Obtenido de Turismo para la construcción de la paz: www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=71713.

Mishra, P., & Shyam, S. (2005). Social support and job involvement in prison officers. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 7-11.

Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Addison-Wesley Publishing, Philippines.

Mohsin, A., Lengler, J., & Kumar, B. (2013). Exploring the antecedents of intentions to leave the job: The case of luxury hotel staff. *International Journal of Hospitality Management*, 35(0), 48e58. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.002>.

Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.

Mosadeghrad, A.M. (2003a), "The role of participative management (suggestion system) in hospital effectiveness and efficiency", *Research in Medical Sciences*, Vol. 8 No. 3, Isfahan, pp. 85-9.

Mueller, C. Wallace J. & Pricne J. (1992). Employee commiments: Resolving some issues. *Work and ocupations*, 210-240.

Muhammad Asrar-ul-Haq, K. Peter Kuchinke (1996) , Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks, In *Future Business Journal*, Volume 2, Issue 1, 2016, Pages 54-64, ISSN 2314-7210, <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>.

Münch, L. (2005). *Administración de capital humano, la gestión del activo más valioso de la organización*, México: Trillas.

Nazem, F. y Mozaiini, M. (2014). Investigating the relationship between leadership style (transformational and pragmatic) and employee's job involvement at Islamic Azad University of Roudehen, Damavand, Pardis, Boomehen and Firuzkuh to provide an appropriate model. *Bulletin of Environmental, Pharmacology and Life Sciences*, 3(4), 82-88.

Newland, A., Newton, M., Podlog, L., Legg, W. E., & Tanner, P. (2015). Exploring the nature of transformational leadership in sports: A phenomenological examination with female athletes. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 7(5), 663–687.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.

Preuss, G. A., & Lautsch, B. A. (13 de 03 de 2002). ABI/INFORM Global, de www.proquest.com. pág. 517-541.

Price, A. (1997). *Human Resource Management in a Business Context*. London: International Thompson Business Press.

Ramsey, R., Lassk, F. G., & Marshall, G. W. (08 de 03 de 1995). *The Journal of Personal Selling and Sales Management*. Recuperado el 23 de 09 de 2007, de Proquest: www.proquest.com.

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.

Rowold, J. (2005). Multifactor Leadership Questionnaire. Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold. Redwood City: Mind Garden.

Slama, M.E., Tashchian, A., 1985. Selected socio-economic and demographic characteristics associated with purchasing involvement. *Journal of Marketing* 49 (Winter), 72-82.

Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.

Saeidi, K. e Iravani, M. R. (2016). Predicting the job involvement based on job motivation variable among experts and supervisors of Isfahan Cement Company. *The Caspian Sea Journal*, 10(1), 278-282.

Singh, Y (1998). A life-world of disenchantment: modernity, ethnicity and pluralism', *Sociological Bulletin*, vol. 47, no. 2, pp. 155-165.

Steel, R. P. , & Lloyd, R. F. (1988). Cognitive, affective, and behavioral outcomes of participation in quality circles: Conceptual and empirical findings. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 1-17.

Valenzuela Cosio, P. T., & Marín Vargas, M. (2014). Factores De Retención De Capital Humano En Los Hoteles De Cuatro Estrellas De La Ciudad De Ensenada, Baja California (Retention Factors of Human Capital Applied by 4-Star Hotels in the City of Ensenada, Baja California).

Velasco, D. (2010). Alto rendimiento. Hecho realidad. Recuperado de www.accenture.es/top-informes.

Velásquez, Luis (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Editorial Ideas Propias. España.

Vinding, A. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: a human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4/5), 507-517.

Walsh, M. & E., Milner. (2002). The potencial of employee involvement in an established irish branch of multinational. *Irish Journal of Management* , 233.

Warks , M. M. (1986). Employee participation in an quality circle program: impact on quality of work life, productivity and absenteeism. *Journal of Applied Phycology*.

Williams, D., Harris, C., & Parker, J. (2008). I love you - goodbye: Exit interviews and turnover in the New Zealand hotel industry. *New Zealand Journal of Employment Relations (Online)*, 33(3).

WTTC (2014). *Travel & Tourism Economic Impact 2014*. Colombia. London, United Kingdom. Tomado de: <http://www.wttc.org>. Consultado: Julio 2014.

Yahaya, R., & Ebrahim, F. A. (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–2016.

Zaichkowsky, J.L., 1985. Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research* 12, 341-352.

Zarandi, A., Ghorbani, N., Alavi, S. B. (2012). Relationship between five-factor of personality and transformational leadership based on the other-appraisal of subordinates & super ordinates. *Psychological Research*, 14 (2), 96 - 111.

Anexos

Anexo 1: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X)

For use by Leyla Carolina López Sarmiento only. Received from Mind Garden, Inc. on November 28, 2017



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material for his/her research:

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any published material.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Robert Most", with a long horizontal flourish extending to the right.

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

NOMBRE _____

LIDER

INSTRUCCIONES PARA EL LIDER: Esta encuesta le ayudará a usted y a sus clasificadores a describir su estilo de liderazgo. Para responder su encuesta, haga lo siguiente:

1. Primero, distribuya los formularios de clasificación incluidos. Asegúrese que su nombre y la palabra CLASIFICADOR estén impresos en todas las hojas.
2. Luego, llene el formulario de Líder y envíelo por fax a MIND GARDEN, a no ser que se haya indicado lo contrario.
3. Por favor conteste todas las preguntas al reverso de esta página.
 - Asegúrese que esta hoja de respuestas tenga su nombre y la palabra LIDER impresos.
 - Marque en el cuadro de la parte inferior de su hoja de respuesta el número de formularios de CLASIFICADOR que usted distribuyó.
 - Escriba su código de área y número de teléfono para que nosotros podamos contactarnos con usted si es que tenemos que reenviarle su fax.
 - Luego, comenzando con la pregunta 1, seleccione cuán frecuentemente cada afirmación se adecúa a su caso, y marcar sus respuestas poniendo un círculo en el número correspondiente. Describa su estilo de liderazgo tal como usted lo percibe.
 - Use un lápiz para marcar sus respuestas poniendo un círculo en el número correspondiente. Si desea cambiar alguna respuesta, borre completamente su primera marca.
 - **Si alguna pregunta es inaplicable, o si usted no está seguro o no sabe la respuesta, déjela en blanco.**
 - Nótese: La palabra "otros" puede significar sus compañeros, clientes, jefes directos, supervisores o todas estas personas.
 - Use la escala de clasificación que se muestra seguidamente.

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

1. Proporciono asistencia a otros a cambio de sus esfuerzos.	0	1	2	3	4
2. Reexamino suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas.	0	1	2	3	4
3. No interfiero hasta que los problemas se tornan serios.	0	1	2	3	4
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas.	0	1	2	3	4
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes.	0	1	2	3	4
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. Me ausento cuando es necesario.	0	1	2	3	4
8. Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas.	0	1	2	3	4
9. Hablo con optimismo acerca del futuro.	0	1	2	3	4
10. Infundo orgullo en otros por estar asociados conmigo.	0	1	2	3	4
11. Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.	0	1	2	3	4
13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.	0	1	2	3	4
14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	0	1	2	3	4
15. Dedico tiempo a enseñar y entrenar.	0	1	2	3	4
16. Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño.	0	1	2	3	4
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle."	0	1	2	3	4
18. Abandono mis intereses personales por el bien del grupo.	0	1	2	3	4
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo.	0	1	2	3	4
20. Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas.	0	1	2	3	4
21. Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí.	0	1	2	3	4
22. Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas.	0	1	2	3	4
24. Llevo cuenta de todos los errores.	0	1	2	3	4
25. Demuestro un sentido de poder y confianza.	0	1	2	3	4

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

26. Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas.	0	1	2	3	4
28. Evito tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí.	0	1	2	3	4
30. Hago que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos.	0	1	2	3	4
31. Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes.	0	1	2	3	4
32. Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas.	0	1	2	3	4
33. Tardo en responder a preguntas urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión.	0	1	2	3	4
35. Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas.	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que las metas serán logradas.	0	1	2	3	4
37. Soy eficaz en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo.	0	1	2	3	4
38. Utilizo satisfactorios métodos de liderazgo.	0	1	2	3	4
39. Hago que los demás hagan más de lo que se espera que hagan.	0	1	2	3	4
40. Soy eficiente para representar a mi grupo delante de las autoridades más altas.	0	1	2	3	4
41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Elevo los deseos de los demás de tener éxito.	0	1	2	3	4
43. Soy eficiente en lograr los requisitos organizacionales.	0	1	2	3	4
44. Aumento la disposición de los demás de esforzarse.	0	1	2	3	4
45. Encabezo un grupo eficiente.	0	1	2	3	4

CUESTIONARIO MULTIFACTOR PARA LIDERAZGO CLASIFICACION MULTIPLE
por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

LA PERSONA A QUIEN ESTA CLASIFICANDO:	
NOMBRE _____	CLASIFICADOR
No. _____	

¿Qué es lo que lo describe mejor?

- Yo estoy a un nivel organizacional más alto que el de la persona a quien estoy clasificando.
- La persona a la cual estoy clasificando, está a mi mismo nivel organizacional.
- Yo estoy a un nivel organizacional más bajo que el de la persona a quien estoy clasificando.
- Ninguna de las anteriores.

INSTRUCCIONES PARA EL CLASIFICADOR: Esta encuesta le ayudará a usted y a varios otros clasificadores a describir el estilo de liderazgo de la persona nombrada anteriormente. Para responder su parte de la encuesta, haga lo siguiente:

1. Marque el nivel organizacional que mejor lo describe a usted en la pregunta anterior.
2. Luego, llene este formulario y retórnelo a: _____
no más tarde del: _____
3. Por favor conteste a todos los puntos en ambas páginas.
 - Comenzando con la pregunta 1, seleccione cuán frecuentemente cada afirmación se adecúa a la persona que usted está clasificando.
 - Use un lápiz para marcar sus respuestas poniendo un círculo en el número correspondiente. Si desea cambiar alguna respuesta, borre completamente su primera marca.
 - **Si alguna pregunta es inaplicable, o si usted no está seguro o no sabe la respuesta, déjela en blanco.**
 - Use la escala de clasificación que se muestra seguidamente.

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

LA PERSONA A QUIEN ESTA CLASIFICANDO...

1. Proporciona asistencia a cambio de sus esfuerzos.	0	1	2	3	4
2. Reexamina suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas.	0	1	2	3	4
3. No interfiere hasta que los problemas se tornan serios.	0	1	2	3	4
4. Enfoca su atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas.	0	1	2	3	4
5. Evita involucrarse cuando surgen asuntos importantes.	0	1	2	3	4
6. Habla acerca de sus propios valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. Se ausenta cuando es necesario.	0	1	2	3	4
8. Busca perspectivas opuestas al solucionar problemas.	0	1	2	3	4
9. Habla con optimismo acerca del futuro.	0	1	2	3	4
10. Infunde orgullo en usted por estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
11. Se refiere en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Espera a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.	0	1	2	3	4
13. Habla con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.	0	1	2	3	4
14. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	0	1	2	3	4
15. Dedicar tiempo a enseñar y entrenar.	0	1	2	3	4
16. Deja en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño.	0	1	2	3	4
17. Demuestra ser un/una fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle.	0	1	2	3	4
18. Abandona sus intereses personales por el bien del grupo.	0	1	2	3	4
19. Le trata a usted como individuo, en vez de como si fuera sólo un miembro del grupo.	0	1	2	3	4
20. Demuestra que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas.	0	1	2	3	4
21. Actúa de tal manera que hace que usted le respete.	0	1	2	3	4
22. El/ella se concentra plenamente en tratar errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Considera las consecuencias de las decisiones morales y éticas.	0	1	2	3	4
24. Lleva cuenta de todos los errores.	0	1	2	3	4
25. Demuestra un sentido de poder y confianza.	0	1	2	3	4

	0	1	2	3	4
	Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
26. Expresa clara y convincentemente su propia visión de futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirige la atención de usted hacia el incumplimiento de normas.	0	1	2	3	4
28. Evita tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considera que usted tiene diferentes necesidades, habilidades y Aspiraciones a las de los demás.	0	1	2	3	4
30. Hace que usted vea los problemas desde diferentes ángulos.	0	1	2	3	4
31. Le ayuda a que desarrolle sus propios puntos fuertes.	0	1	2	3	4
32. Sugiere nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas.	0	1	2	3	4
33. Tarda en responder a preguntas urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión.	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando usted logra expectativas.	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que las metas serán logradas.	0	1	2	3	4
37. Es eficaz en satisfacer las necesidades de usted relacionadas con el trabajo.	0	1	2	3	4
38. Utiliza satisfactorios métodos de liderazgo.	0	1	2	3	4
39. Hace que haga más de lo que usted mismo espera hacer.	0	1	2	3	4
40. Es eficiente para representar a su grupo delante de las autoridades más altas.	0	1	2	3	4
41. Trabaja con usted de manera satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Eleva los deseos de usted de tener éxito.	0	1	2	3	4
43. Es eficiente en lograr los requisitos organizacionales.	0	1	2	3	4
44. Aumenta la disposición de usted de esforzarse.	0	1	2	3	4
45. Encabeza un grupo eficiente.	0	1	2	3	4

Anexo 2: Escala *Job Involvement Scale*

ESCALA DE INVOLUCRAMIENTO EN EL TRABAJO

J. M. Lodahl y M. Kejner

Instrucciones

La siguiente escala valora el nivel de involucramiento que tiene Usted con su trabajo. Por favor marque una "X" según el grado de acuerdo que tiene con cada afirmación: Siendo 5 "muy de acuerdo", 4 "de acuerdo", 3 "ni en acuerdo ni en desacuerdo", 2 "en desacuerdo", y 1 "muy desacuerdo". Llene sus datos personales y responda con sinceridad las siguientes preguntas. Gracias por su colaboración.

Nombre: _____ Edad: _____ Sexo: _____
 Nivel de Escolaridad: _____ Profesión: _____
 Ocupación: _____ Cargo: _____

¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

		1	2	3	4	5
1	Trabajaría tiempo extra para terminar un trabajo aunque no me pagaran por ello.					
2	La forma de realizar un trabajo demuestra la calidad de una persona.					
3	La satisfacción principal en mi vida la derivó de mi trabajo.					
4	Para mí, el tiempo en el trabajo se va volando.					
5	Por lo general llego al trabajo un poco antes de la hora de entrada para preparar el trabajo del día.					
6	Las cosas más importantes que me suceden guardan relación con mi trabajo.					
7	Algunas veces me desvelo pensando en el trabajo del próximo día.					
8	Realmente soy perfeccionista con mi trabajo.					
9	Me siento deprimido cuando fallo en algo relacionado con mi trabajo.*					
10	Tengo otras actividades más importantes que mi trabajo.*					
11	Yo vivo, como y respiro trabajo.					
12	Probablemente me mantendría trabajando aun cuando no necesitara dinero.					
13	A menudo me siento con deseos de quedarme en casa, en vez de ir a trabajar.*					
14	Para mí, el trabajo es sólo una pequeña muestra de mí mismo.					
15	Personalmente estoy muy involucrado en mi trabajo.					
16	Evito asumir deberes y responsabilidades adicionales en mi trabajo.*					
17	Solía ser más ambicioso en mi trabajo de lo que soy ahora.*					
18	La mayor parte de las cosas en la vida son más importantes que el trabajo.*					
19	Solía preocuparme más por mi trabajo, pero ahora hay otras cosas más importantes para mí.*					
20	Algunas veces quisiera darme contra el piso por los errores que cometo en el trabajo.*					

Anexo 3. Pregunta para implementación de prácticas de retención por parte de los líderes

Retención de Personal

(Dirigida al Administrador/Gerente)

Existe un Plan de retención en su organización

Sí ___ No ___

Si existe un plan de retención, se pregunta por las cuál estrategia dinamiza para la Retención.

1. Pagar un salario acorde con el salario del mercado para el cargo ___
2. Proceso de inducción y reintroducción ___
3. Posibilidad de ascenso para el empleado ___
4. Interés por la vida familiar del empleado ___

Anexo 3. Consentimiento Informado

La presente investigación es desarrollada por la estudiante de Maestría en Psicología de la Universidad de la Sabana: Leyla Carolina López Sarmiento. El objetivo de éste estudio es describir los estilos de liderazgo, el Involucramiento Laboral y la implementación de estrategias de retención de talento humano en el sector turístico (hoteles) del departamento de Boyacá- Colombia.

Si usted como colaborador accede a participar en este estudio, se le pedirá responder dos cuestionarios: el primero de 45 ítems y el segundo de 20 ítems. Si, por el contrario, usted es líder, deberá responder los dos cuestionarios mencionados anteriormente y una pregunta sobre estrategias de retención. Tomará aproximadamente entre 15-20 minutos minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las respuestas, las pruebas se destruirán.

De tener preguntas sobre su participación en este estudio, puedo contactar a la investigadora (estudiante Leyla López) al teléfono: 3108029416

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación. He sido informado (a) sobre el objetivo del estudio. Me han indicado también que tendré que responder varios cuestionarios. Reconozco que la información que brinde en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito diferente sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre la investigación en cualquier momento y que puedo retirarme de la misma cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Firma del participante _____

C.C. _____ expedida _____

Ciudad y fecha _____