CAPÍTULO IX

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO RESONANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL PARA CREAR ORGANIZACIONES SALUDABLES

Yamarú del Valle Chirinos Araque

Doctora en gestión de la innovación, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Investigadora Senior categorizada por Colciencias. Docente- investigadora del grupo: GORAS y ECOSOL Universidad Católica Luis Amigó, Medellín, Colombia. Correo electrónico: yamaru.chirinosar@amigo.edu.co, urumay78@gmail.com ORCID ID: 0000-0003-0471-9859.

Dorkys Coromoto Rojas Nieves

Doctora en Ciencias Gerenciales. Universidad Dr. “Rafael Belloso Chacín”. Docente de la UNERMB. Investigadora de las líneas de investigación “Redes Socialistas y Poder Popular” y “Productividad en las organizaciones”. Coordinadora de ALININ en el Estado Zulia. Correo electrónico: dorkys67@gmail.com.

Nataliya Barbera de Ramírez

Doctora en Planificación y Gestión del Desarrollo Regional, Universidad del Zulia. Investigadora Asociada categorizada por Colciencias. Docente Investigadora de la Universidad del Sinú – Elías Bechara Zainum. Montería - Colombia. nataliaberbera@unisinu.edu.co ORCID ID: 0000-0002-4566-5052.

Resumen

El objetivo de esta investigación es identificar la influencia del liderazgo resonante en el desempeño laboral para crear organizaciones saludables, en el accionar del liderazgo resonante debe prevalecer la concepción que el desempeño laboral es una variable que mide las cualidades y habilidades de un trabajador en particular para realizar sus funciones en un puesto de trabajo, así alcanzar los objetivos de la organización, generar un clima laboral agradable que permita la interacción entre los empleados, así lograr una organización saludable. Se utilizaron como bases teóricas a Davis y Newstron (2000), Bateman y Snell (2001) para desempeño laboral, Chiavenato (2010), Goleman, Boyatzis y Mckee (2008) para el liderazgo resonante. Metodológicamente, el estudio está fundamentado en el racionalismo científico dentro del paradigma cuantitativo, de tipo descriptiva – correlacional; con un diseño transaccional de campo, la población está conformada por 25 sujetos entre gerentes, supervisores y personal administrativo del departamento de atención al público de las empresas de servicio público del municipio Baralt. Se diseñaron 2 instrumentos tipo Likert con una escala de 5 alternativas de respuestas, con el fin de medir las variables desempeño laboral y liderazgo resonante.

Los resultados indican que los líderes están logrando un aprovechamiento moderado de las capacidades, emociones y valores de sus empleados por lo tanto no es posible encausarlos y potencializarlos, para elevar el desempeño laboral, esto representa serias dificultades en la organización, así mismo el liderazgo resonante es el que conecta con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva, según los hallazgos encontrados esta cualidad está moderadamente presente, lo que impide a estas empresas convertirse en organizaciones saludables.

Palabras Clave: desempeño laboral, liderazgo resonante, organizaciones saludables.

INFLUENCE OF RESONANT LEADERSHIP IN JOB PERFORMANCE TO CREATE HEALTHY ORGANIZATIONS

Abstract

The objective of this research is to identify the influence of resonant leadership on job performance to create healthy organizations, in the action of resonant leadership must prevail the conception that job performance is a variable that measures the qualities and skills of a particular worker to perform his or her functions in a job, thus achieving the objectives of the organization, generate a pleasant working climate that allows interaction between employees, thus achieving a healthy organization. Davis and Newstrom (2000), Bateman and Snell (2001) were used as theoretical bases for job performance, Chiavenato (2010), Goleman, Boyatzis and McKee (2008) for resonant leadership. Methodologically, the study is based on scientific rationalism within the quantitative paradigm, descriptive – correlating; with a transactional field design, the population consists of 25 subjects among managers, supervisors and administrative staff of the public service department of the public service companies of the municipality Baralt. 2 Likert instruments were designed with a scale of 5 alternative responses, in order to measure the variables of job performance and resonant leadership. The results indicate that leaders are making moderate use of the skills, emotions and values of their employees so it is not possible to direct and enhance them, to elevate job performance, this represents serious difficulties in the organization, so the resonant leadership is the one that connects them with people's feelings and directs them in an emotionally positive direction, according to the findings found this quality is moderately present, which prevents these companies from becoming healthy organizations.

Keywords: healthy organizations, performance, resonant leadership.

Este capítulo es resultado de un proyecto de investigación terminado denominado liderazgo resonante en el desempeño laboral de los empleados de las empresas de servicio del municipio Baralt del estado Zulia, para generar organizaciones saludables de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt con la participación en colaboración de investigadores de la Universidad Católica Luis Amigó y la Universidad del Sinú Elías Bechara Zainum.

Introducción

Actualmente el contexto de desarrollo de las organizaciones se encuentra en constante cambio, donde prima tener un mayor nivel de ingreso, esto presiona a los gerentes para exigir a su personal el cumplimiento de esta meta, Chiavenato (2008) considera que el desempeño laboral es la eficacia con la que trabaja el personal dentro de las organizaciones la cual es necesaria para que la misma funcione, es importante entender que parte de un desempeño laboral eficiente dependerá de una serie de características personales que posee cada trabajador, como es: el conocimiento, la habilidad, la personalidad y el compromiso, los cuales repercuten en el funcionamiento de la empresa, por ello está en manos de los líderes de la organización buscar aprovecharlo, además de alinearlos con los objetivos bien planificados, es su función orientar a los empleados a realizar acciones que promuevan las actividades óptimas para el logro de los objetivos.

Se considera que el éxito de las empresas está ligado a la capacidad que tenga el líder resonante de reconocer e interpretar los cambios constantes de su entorno y poder accionar estrategias que le permita incrementar la creatividad, la innovación, así como la productividad en el talento humano, de tal manera que su personal pueda convertirse en un equipo de trabajo de alto desempeño, que a su vez sean pilar fundamental para convertir a la organización en lo que Barrachina (2014), llama organizaciones saludables, donde se invierte en mejorar la salud, el bienestar y la productividad del talento humano aplicando estrategias centradas en el desarrollo de un ambiente laboral positivo.

En tal sentido, se muestra la situación que atraviesan los líderes de organizaciones venezolanas, donde se han presentado considerables cambios, suscitados en el entorno político, económico, social y cultural ocasionando que las empresas públicas y privadas se desenvuelvan en un ambiente lleno de incertidumbre, regulaciones económicas y políticas e imposiciones gubernamentales, las cuales pueden cambiar rápidamente según los requerimientos o necesidades de la administración nacional. Enfrentar estas condiciones ha llevado a que las organizaciones funcionen en entornos de restricciones en materiales y materia prima, generando tensiones en el líder y en su personal, conduciendo a un ambiente laboral de insatisfacción, molestia, fatiga y cansancio, interfiriendo en la productividad, eficiencia y eficacia, impidiendo la expansión empresarial, trayendo como consecuencia la disminución de la calidad de los productos y servicios ofrecido.

Esta realidad hace que el concepto de organizaciones saludables, planteado por la autora Barrachina, no se evidencie en las empresas venezolanas debido a las condiciones del entorno que influye directamente en ellas, conduciéndolas a convertirse en su mayoría, en organizaciones tóxicas, es decir compañías donde no existen adecuados y eficientes vínculos entre compañeros de trabajo, debido a que se enfrentan a dificultades personales y familiares que impactan negativamente en sus emociones, generando insatisfacción laboral, convirtiéndose en algo muy presente en los empleados, lo que ha generado ambiente laboral negativo, que ocasionan, a su vez baja en la competitividad de las empresas.

Los actuales líderes de las empresas de servicios que hacen vida en el municipio Baralt, estado Zulia, Venezuela, están observando como sus empleados muestran signos de depresión, desmotivación, altos niveles de estrés, apatía, salud física y psicológica comprometida, abandono de puestos de trabajo, ausentismo laboral, conflictos por razones salariales, por bajos sueldos y por migración, entre otras, lo cual evidentemente afectan negativamente los niveles de desempeño laboral. Por consiguiente, es primordial para el líder de estas organizaciones manejar y controlar las emociones, de tal forma poder conducir a su equipo de trabajo hacia la consecución de los objetivos planteados, equilibrar el ambiente laboral, motivar a los empleados, apoyarlos en la resolución de conflictos, promover la interacción interpersonal para lograr satisfacción en las labores diarias.

Por consiguiente, es relevante considerar que para hacer frente a la situación antes mencionada se debe inducir al desarrollo del liderazgo resonante en empresas de servicio público del municipio Baralt, esta es la clave para mejorar los niveles de desempeño laboral, puesto que un líder que apoya a su personal emocional y espiritualmente puede obtener de ellos los más altos estándares de excelencia, compromiso, así como lealtad, que permiten a la organización considerarse como saludable. En tal sentido, Chirinos, Mariño y Martínez (2018) indican que el talento humano como factor social mantiene un intenso proceso de renovación dentro de la organización cuyos elementos transformadores como la tecnología, cultura, educación, política, sociedad, entre otros, presentes en el proceso de modernización influyen considerablemente en la convivencia, las relaciones interpersonales, la participación de actividades y en el ambiente organizacional de las empresas.

En virtud de lo planteado se precisa el desarrollo de la presente investigación la cual tiene como objetivo identificar la influencia del liderazgo resonante en el desempeño laboral para crear organizaciones saludables, para lo que se utilizó como bases teóricas los postulados de Davis y Newstrom (2002), Bateman y Snell (2001), para desempeño laboral, Chiavenato (2010), Goleman, Boyatzis y McKee (2008), para el liderazgo resonante, así como Barrachina (2014), para organizaciones saludables, los cuales proveen de argumentación teórica, esta investigación es importante por su aporte teórico- práctico, ya que permite desarrollar la idea de que el liderazgo resonante, tiene una elevada influencia en el desempeño laboral de los trabajadores, favoreciendo la productividad, la competitividad y el desarrollo de organizaciones saludables.

Fundamentación teórica

Liderazgo resonante, características y estilos como influencia en el desempeño laboral

Según Goleman, Boyatzis y McKee (2008), el liderazgo resonante es como un “estilo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva, provocan un efecto que se difunde sobre su equipo de trabajo y se llama resonancia, Goleman (2010), indica que el líder resonante es derivado del término resonar (vibración sincrónica del sonido aplicado al contexto humano), de allí que se considera que está relacionado con las competencias emocionales del líder.

Por otra parte, es importante destacar que cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores, cuyo resultado es que la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo. Este líder crea grupos discordantes en los que las personas tienen la continua sensación de hallarse desconectados de los demás.

En síntesis, el líder resonante logra llegar a todas las áreas de la organización y se mantiene informado de las acciones de todo su personal, influye directamente en el equipo de trabajo, está siempre dispuesto a motivar, escuchar e interactuar con los empleados,

centrado en el optimismo en la presentación de metas y objetivos claros, alcanzables, genera oportunidades de crecimiento y desarrollo al personal, induciendo de este modo que los empleados comparta sus objetivos personales con los de la organización, que se sientan identificados con la empresa y mantengan el sentido de pertenencia, generando altos niveles de satisfacción laboral, ambiente de trabajo positivo conduciendo a una organización saludable.

Continuando con los postulados de Goleman *et al.* (2008), el liderazgo resonante se caracteriza por cuatro dominios y cada uno tiene asociadas ciertas competencias emocionales.

Cuadro 1. Características del liderazgo resonante.

Dominios	Concepto	Competencias emocionales
1. Conciencia de uno mismo	Consiste en la comprensión profunda de las emociones propias de este líder, así como de sus fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones.	1. Conciencia emocional de uno mismo. 2. Valoración adecuada de uno mismo. 3. Confianza en uno mismo.
2. Autogestión	Se refiere a la capacidad de manejar efectivamente las emociones, sentimientos e impulsos, además de no perder la concentración cuando son sometidos a presión.	4. Autocontrol. 5. Transparencia. 6. Adaptabilidad. 7. Logro. 8. Iniciativa. 9. Optimismo.
3. Conciencia social	Es la capacidad que tiene el individuo de entender las emociones de otras personas y actuar en consecuencia con ellos.	10. Empatía. 11. Conciencia organizativa. 12. Servicio. 13. Inspiración. 14. Influencia.
4. Gestión de las relaciones	Es una habilidad que constituye la adecuada gestión de las emociones de los demás.	15. Desarrollo personal de los demás. 16. Catalizar el cambio. 17. Gestión de los conflictos. 18. Trabajo en equipo y colaboración.

Fuente: elaboración propia (2019), adaptado de Goleman *et al.* (2008).

En el cuadro anterior se evidencia que un líder resonante debe poseer ciertas características y competencias ligadas a las emociones y al desarrollo personal, para ser reflejo de sus seguidores, ya que este tipo de liderazgo proyecta una dirección basada en la confianza, actitud positiva y en el control emocional, lo que permite generar equilibrio y comprensión del equipo de trabajo, para orientar los planes y objetivos de la empresa hacia el logro exitoso.

De acuerdo Goleman *et al.* (2008) existen seis estilos de liderazgo. Los primeros cuatro alientan la resonancia y los otros dos, si bien son útiles en situaciones concretas deben ser usados con cuidado, ya que pertenecen al estilo disonante.

Cuadro 2. Estilos de liderazgo resonante.

Resonantes	Disonantes
<p>1. Estilo Visionario: Determina la dirección que debe seguir un grupo, pero no impone el modo en que debe actuar cada persona, permite la innovación, experimentación y asignación de riesgos previstos, impidiendo la fuga de buenos empleados, estos entienden perfectamente que su trabajo importa y saben por qué</p> <p>2. Estilo Coaching: trata de indagar en las vidas de las personas, sus sueños, sus expectativas y sus objetivos. Es un formador, no solo se centra en lograr los objetivos empresariales sino también en el desarrollo personal de los empleados, permite establecer una relación de aprendizaje, entendimiento y confianza, contribuye a la identificación de sus fortalezas y debilidades para integrarlas a sus aspiraciones personales.</p> <p>3. Estilo Afiliativo: valora a las personas y sus sentimientos marcando las necesidades emocionales por encima de los logros de tareas u objetivos. Alientan y promueven la armonía así como la resonancia del equipo, fortalecen las relaciones y la felicidad de los trabajadores, una de sus funciones principal es mejorar las comunicaciones y elevar la confianza.</p> <p>4. Estilo Democrático: es participativo, alienta la confianza, el respeto y el compromiso de todos los involucrados, permite que los empleados tengan voz en las decisiones que afectan el logro de los objetivos, incrementa la flexibilidad y la responsabilidad, al escuchar las propuestas de sus colaboradores.</p>	<p>1. Estilo Timonel: tiene una conducta de un liderazgo imitativo, es muy útil sobre todo en ámbitos técnicos o profesionales especialmente en la primera fase del ciclo de la empresa. La obsesión de este es querer hacer las cosas mejor y más rápidamente, conduce a pretender que todos haga lo mismo, dándose cuenta que hay trabajadores menos productivos, esto ocasiona que este líder lo resuelva personalmente.</p> <p>2. Estilo Autoritario: es adecuado cuando hay que producir un gran cambio o movilizar fuerzas laborales conflictivas, o cambiar los hábitos de una organización, en forma urgente y tajante, son ideales para cumplir objetivos específicos, porque brindan orientación clara en medio de un caos y luego retoman la normalidad, por lo tanto, este estilo deberá utilizarse con suma cautela, en caso que resulten realmente situaciones críticas o de necesidad extrema.</p>

Fuente: elaboración propia (2019), adaptado de Goleman *et al.* (2008).

En el cuadro 2, se evidencia que los líderes resonantes se identifican porque tienen la cualidad de observar en forma individual y grupalmente a las personas, interpretan sus señales y luego adoptan el estilo que resulta más adecuado en situaciones. Esto implica que no solo deberán saber usar las modalidades que generan resonancia sino también en qué momento deberán usar los aspectos positivos de los estilos disonantes, con el fin de hacer que sus seguidores o empleados mejoren su desempeño laboral en pro de una organización que pueda considerarse saludable y productiva.

Desempeño Laboral y factores determinantes que influyen en la creación de organizaciones saludables

Según, Chiavenato (2008) el desempeño laboral se define como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos establecidos. Es decir que toda organización debería contar con un personal capacitado para el desarrollo de sus funciones, permitiendo así la consecución de los objetivos organizacionales.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, se puede afirmar que el desempeño laboral describe el grado de compromiso que tienen los empleados para con la organización por tanto la gerencia debe demostrar gran interés en el desarrollo y crecimiento de los empleados aplicando estrategias motivacionales, interés por los objetivos de los trabajadores, promover la identidad empresarial, mantener actitud positiva para orientar al equipo de trabajo, entre otras, para logra realizar todas las actividades designadas, de tal modo cada empleado cumpla de manera eficiente los requerimientos que exige el puesto de trabajo con base al logro de los objetivos propuestos, los cuales deben estar alineados con la misión y objetivos de la empresa, generando un ambiente de trabajo agradable conduciendo a la organización a ser saludable.

Chiavenato (2008), considera que el desempeño laboral se evalúa mediante factores previamente definidos y evaluados, el personal no puede ser evaluado exclusivamente a partir de sus competencias profesionales, sino que debe ir más allá y abordar aspectos como su sentido analítico ante las situaciones que se le presente.

A continuación, se muestran los factores divididos en dos grandes áreas los actitudinales y los operativos según la visión del autor antes mencionado.

Cuadro 3. Factores determinantes del desempeño laboral.

Factores Actitudinales	Factores Operativos
1.- Disciplina: conjunto de normas para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de una organización.	1.- Conocimiento de normas: es el grado de conocimiento que tiene el trabajador acerca de las normas y procedimientos establecidos por la organización.
2.- Actitud cooperativa: capacidad para trabajar con otros y colabora en forma armoniosa con sus compañeros y supervisores, sin descuidar el cumplimiento de sus deberes, relaciones laborales basadas en el respeto y la colaboración.	2.- Calidad: es la exactitud, claridad y cuidado como los trabajadores pueden realizar las tareas asignadas a fin de evitar errores y omisiones.
3.- Iniciativa: capacidad emprendedora y creativa que tiene el trabajador para terminar una tarea.	3.- Cantidad de trabajo: es el volumen de trabajo capaz de realizar el trabajador en su jornada laboral, de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo.
4.- Responsabilidad: manera como el empleado se dedica al trabajador y ejecuta el servicio dentro del plazo requerido.	4.- Exactitud: hace referencia al cumplimiento del compromiso adquirido en la ejecución de su labor.
5.- Habilidad de seguridad: cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la organización para proteger la integridad física y mental del trabajador.	5.- Trabajo en equipo: es la disponibilidad del trabajador para unir esfuerzo con otros trabajadores y llevar a cabo una actividad u objetivos comunes.
6.- Discreción: actitud que posee el trabajador ante la confiabilidad en el manejo de la información dentro de la empresa.	6.- Liderazgo: es el proceso de influir en los trabajadores para encauzar su esfuerzo hacia la consecución de sus objetivos.
7.- Presentación personal: es la impresión causada ante los demás.	
8.- Interés: es el esmero y dedicación manifestado por los empleados en la ejecución de las tareas asignadas.	
9.- Creatividad: capacidad de concebir ideas nuevas e útiles.	
10.- Capacidad de realización: son las habilidades y conocimientos personales que posee el trabajador a fin de llevar a cabo ideas y proyectos.	

Fuente: elaboración propia (2019), adaptado de Chiavenato (2008).

Asimismo, es relevante destacar que los resultados que arroje la evaluación del desempeño laboral deberán ser analizados por los líderes de la organización para buscar solución a las situaciones que de allí surjan, el líder resonante les hará frente desde una perspectiva positiva y adaptativa guiando a sus empleados al cumplimiento de los objetivos planteados, donde ellos como uno de los factores importantes de la

empresa, logren un estado de armonía física y espiritual que les permitan desarrollar las actividades planificadas con los más altos niveles de desempeño, sin comprometer su salud emocional que tanto daño puede causar al surgimiento y fortalecimiento de una organización que pueda considerarse saludable y productiva.

Organizaciones saludables y sus características

Según Barrachina (2014), son aquellas organizaciones que invierten en mejorar la salud, el bienestar y la productividad de los empleados, los líderes desarrollan ambientes de trabajo positivo, generando puestos de trabajo bien diseñados y ofreciendo a su talento humano oportunidades de desarrollo de carrera profesional y en su entorno personal. Por consiguiente, es importante destacar que las organizaciones saludables no se limitan a satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores en tema de salud, sino que incorporan un enfoque integral, en él también tienen cabida nuevos aspectos relativos al bienestar laboral, como el estrés, la salud emocional y las relaciones interpersonales.

Continuando con los postulados de la autora antes mencionada se considera que las organizaciones saludables reúnen ciertas características como son: a) la salud tiene valor estratégico; b) la salud de los empleados es un fin en sí misma y no un medio para alcanzar otro fin; c) consiguen un ambiente de trabajo sano y seguro, con menos accidentes; d) desarrollan a su vez un ambiente social de trabajo inspirador para los empleados, en donde están a gusto trabajando con sus compañeros y sus jefes; e) hacen que los empleados se sientan vitales, energéticos, motivados y fuertemente involucrados en su trabajo; f) obtienen productos y servicios saludables, ofrecen excelente calidad; g) establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, con una imagen positiva y con responsabilidad social corporativa.

Sin embargo, es relevante destacar que no todas las organizaciones logran ser saludables y con ambientes de trabajo positivo, donde destaque un clima organizacional adecuado, es por ello que existen las denominadas organizaciones tóxicas definidas por Barrachina (2014), como aquellas que tienen ambientes inestables y poco saludables, en ocasiones altamente nocivos para el trabajador, en ellas la gestión del

departamento de talento humanos provoca efectos nocivos en los empleados. En este tipo organizaciones las prácticas, las actitudes y las acciones de los equipos directivos son emocionalmente inestables y presentan una serie de características tal como: a) fallos en las comunicaciones; b) relaciones interpersonales frías o conflictivas; c) fallas en el diseño de puestos, conflictos y ambigüedades; d) falta de información, ausencia de feedback sobre el desempeño laboral del empleado; e) falta de identificación con la organización. Adicional a estas características, Barrachina (2014), añade un elevado grado de estrés al que son sometidos los trabajadores.

Es por ello, que los líderes tienen la responsabilidad de convertir la empresa en una organización saludable, por lo tanto, el líder resonante debe ser el ejemplo a seguir, orientador de sus equipos de trabajo con actitud positiva, excelente comunicación y proactivo, esto le permitirá contar con talento humano proactivo, hábil, innovador, creativo, emocionalmente estable, capaz de aceptar retos y cambios que se presenten, es indispensable que el líder entienda la importancia de medir el desempeño laboral de sus trabajadores. Por consiguiente, es importante que el líder tenga la capacidad de identificar a sus empleados en especial a uno toxico, según la visión de Rojas, Chirinos y Garcés (2017), indican que un empleado tóxico, puede ser bueno en lo que hace, hasta productivo, pero su mal comportamiento, su egoísmo, la intimidación, la grosería, su estilo demasiado dominante, el opinar constantemente de modo enojoso y de queja, traen como consecuencia la desmoralización de los demás empleados, hoy en día se ha comprobado que aptitud y actitud sanas de parte de los empleados hacia sus compañeros tienen efectos positivos en la organización.

Metodología

La investigación está orientada en el paradigma cuantitativo de tipo descriptiva-correlacional de acuerdo al método y objetivos planteados, con un diseño no experimental transeccional de campo. En tal sentido, Sabino (2002), indica que este tipo de investigación, se ocupa de describir hechos a partir de un criterio teórico definido previamente. Cabe señalar, el carácter mixto en el tipo de investigación utilizado, la tipifica como correlacional, pues según Tamayo y Tamayo (2005, p.103) se “persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la covariación en otro u otros factores.

Población

La población de interés estuvo conformada por los empleados de atención al público de las empresas de servicio público del municipio Baralt, los entrevistados fueron los gerentes, supervisores y personal administrativo del departamento de atención al público. Por lo tanto, la población queda conformada por 25 sujetos. La población es accesible y finita por lo se asume como muestra la totalidad de esta población Tamayo y Tamayo (2005), razón por la cual, para los fines del estudio no fue necesario aplicar ningún procedimiento de muestreo.

Técnicas e instrumento de recolección de datos

La recolección de datos se realizó a través de dos cuestionarios, bajo los parámetros de la escala de Likert (con cinco opciones de respuesta por cada aseveración planteada), el primero, denominado cuestionario liderazgo resonante, contentivos de 12 ítems y el segundo, denominado desempeño laboral con 27 ítems, ambos con un escalamiento de cinco (5) alternativas de respuestas (5. Muy de acuerdo (MA); 4. De acuerdo (DA); 3. Ni en desacuerdo (ND); 2. En desacuerdo (ED); 1. Muy en desacuerdo (MD)).

Para realizar el análisis de los resultados se utilizó el método de estadística descriptiva específicamente las técnicas de medidas de tendencia central (media o promedio) Hernández *et al.* 2003, para la interpretación del promedio se utilizó el siguiente Baremo.

Tabla 1. Baremo de interpretación del promedio.

Rango	Intervalo	Categoría
1	4,21 – 5	Muy Alta
2	3,41 – 4,20	Alta
3	2,61 – 3,40	Moderada
4	1,81 – 2,60	Baja
5	1- 1,80	Muy Baja

Fuente: elaboración propia (2019).

Resultados

En este apartado se presenta el análisis e interpretación de los resultados estadísticos, mostrando en las tablas los promedios o medias aritméticas de las variables liderazgos resonantes y desempeño laboral con los diferentes indicadores que se abordaron.

Tabla 2. Estilos de liderazgo resonante.

Indicadores	Media Aritmética	Apreciación
Líder Visionario	3,92	Moderado
Líder Coaching	4,04	Moderado
Líder Afiliativo	3,48	Moderado
Líder Democrático	3,48	Moderado

Fuente: elaboración propia (2019).

Como evidencian los resultados los sujetos encuestados se encuentran en una posición moderado, teniendo así un liderazgo afiliativo con una media aritmética de 3,48, mismo resultado para el líder democrático, por su parte el líder visionario, presentó una media aritmética de 3,92, mientras que el líder coaching, presentó una media aritmética un tanto más elevada con un 4,04; sin embargo todos estos resultados están ubicados en el baremo dentro del intervalo que corresponde a la categoría de moderado.

Los resultados indican que los líderes presentan un liderazgo resonante moderado e inclinado hacia las características del líder visionario, afiliativo, democrático, coaching, ya que incentivan comportamientos productivos para que el personal los asimile en su área laboral, por otra parte, se puede inferir que los líderes no están profundizando en el desarrollo de la habilidades de los empleados, su influencia motivadora y decisoria no está siendo explotada favorablemente, lo que provoca que el entusiasmo y el optimismo en el equipo de trabajo no alcance altos niveles. Por consiguiente, Goleman *et al* (2008), indica que un líder resonante debe hacer énfasis en empatizar, mostrándose optimista y entusiasta con el fin de inspirarlos. Al ser el líder resonante quien anima al personal a que desarrollen sus aptitudes e iniciativas el estar en una categoría moderada permite afirmar que el desarrollo de las características del líder resonante aunque presente en las empresas de servicio poco se aprovechan, por lo tanto, indica estar alejados de ser una organización saludable.

Tabla 3. Desempeño laboral.

Indicadores	Media Aritmética	Categoría
Capacidades	3,92	Moderado
Emociones	3,60	Moderado
Valores	3,48	Moderado

Fuente: elaboración propia (2019).

Tal como se evidencian en la tabla 3, el indicador capacidad obtuvo una media de 3,92, este valor lo ubica en una categoría moderada, por su parte el indicador emociones arroja un 3,60 ubicándose en una categoría moderada, mientras que el indicador valores obtuvo un resultado de 3,48 ubicándolo también en la categoría moderada. Lo que demuestra que los líderes de las empresas de servicio le están prestando poca atención a los aportes individuales de los empleados, que, si no son cuidados, orientados y reforzados afectan el adecuado desempeño laboral del talento humano.

En tal sentido, Chiavenato (2008), manifiesta que los individuos demuestran sus capacidades, habilidades y percepciones en sus puestos de trabajo a través de su esfuerzo, los resultados obtenidos demuestran que el desempeño laboral de los empleados de las empresas objeto de estudio se ubicaron en una categoría moderada, indicando la necesidad de potencializar las experiencias, capacidades y destrezas de los trabajadores de tal manera que permitan a la organización lograr los objetivos planteados, en un ambiente laboral agradable y en óptimas condiciones.

Estos resultados permiten inferir que los líderes no están sacando el mayor provecho de los aspectos individuales de los empleados poniendo en peligro la sobrevivencia de la organización, esto es apoyado por Davis y Newstron (2002), quienes consideran que la sobrevivencia en un mercado altamente competitivo depende de los altos niveles de desempeño laboral del talento humano. Por lo tanto, el líder debe abordar estos indicadores lo que permitirá encausarlos, y aprovecharlos para elevar el desempeño laboral de los empleados en función de lograr el éxito de la organización, consolidando un ambiente laboral positivo conduciendo a la organización a ser realmente saludable.

Consideraciones finales

En la actualidad las organizaciones enfrentan grandes retos, uno de ellos es el convertirse en organizaciones saludables donde los líderes buscan el éxito invirtiendo en mejorar la salud física y emocional de sus empleados, para ello se hace necesario el desarrollo de un liderazgo que vea más allá de los hechos y los resultados económicos, que presente competencias en la ejecución de su trabajo pero también competencias emocionales, un líder que sea inspirador, motivador, comprometido, visionario, solidario, integrativo, arriesgado, responsable, emprendedor, creativo, optimista, con la habilidad de reconocer y manejar sus propios sentimientos, es decir, que desarrolle una sintonía armónica con el talento humano a su cargo; por lo tanto, el liderazgo resonante es el que más se adapta a estos requerimientos. El liderazgo no es una moda o una tendencia, los seres humanos buscan por naturaleza a quién seguir y en quién confiar, y es eso lo que el líder resonante tiene que explotar para hacer que sus subordinados respondan con un alto desempeño laboral.

Sin embargo, los resultados del presente estudio muestran tendencias moderadas que minimizan el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan, así como una eficiente asignación de recursos, mejora en los puestos de trabajo y muy especialmente un equipo de trabajo proactivo, con iniciativa, capaz de aceptar, afrontar y vencer los cambios a los que se enfrenten, en este sentido es imprescindible que el líder resonante tiene que ser capaz de evaluar lo que hace, cómo lo hace, en qué tiempo y el esfuerzo que le toma a su talento humano cumplir con sus funciones.

Por lo tanto, los líderes analizados en este estudio no reúnen todas las características para ejercer un liderazgo resonante que pueda potenciar en sus empleados un alto nivel de desempeño laboral, a esto se suman las condiciones del entorno externo a la organización como: las dificultades políticas, restricciones legales, crisis económica, salud y educación por las que atraviesa el país, esto no ayuda a las empresas a convertirse en organizaciones saludables, el estado moderado en que se encuentran según lo evidenciado las colocan en una posición de peligro, es decir más cerca de convertirse en organizaciones tóxicas, esas donde el ambiente es desagradable, sus líderes son emocionalmente inestables y el personal corre el riesgo de presentar dificultades de salud.

Referencias bibliográficas

- Bateman, T. y Shell (2001). *Administración. Una ventaja competitiva*. México. Cuarta edición. Editorial McGraw – Hill Interamericana.
- Barrachina, L. (2014). *Organizaciones saludables vs organizaciones tóxicas*. [https://hitcompany.es/organizaciones-saludables-vs-organizaciones-tóxicas/](https://hitcompany.es/organizaciones-saludables-vs-organizaciones-toxicas/) Lucia Barrachina.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá. Editorial McGraw – Hill Interamericana.
- Chirinos, Y. Meriño, V. y Martínez, C. (2018). *El clima organizacional en el emprendimiento sostenible*. Revista EAN, (84), 31- 51 Recuperado de: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1916/1742>
- Davis, K. y Newstrom, J. (2002). *Comportamiento humano en las organizaciones*. Editorial. McGraw – Hill Interamericana.
- Goleman, D. (2010). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina.
- Goleman, D, Boyatzis, R y McKee, R. (2008). *El líder resonante crea más*. El poder de la inteligencia emocional. Barcelona, España. Editorial Plaza & Janés.
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México. Editorial McGraw – Hill.
- Rojas, D., Chirinos, Y. y Garcés, G. (2017). *El nuevo reto de la gerencia del talento humano, los empleados tóxicos*. En Meriño, V., Chirinos Y., Camejo. L., & Martínez, C. (Ed.) *Gestión del Conocimiento Perspectiva Multidisciplinaria*. (73 – 103). Coro, Venezuela: Fondo Editorial Universitario Servando Garcés Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Libro%20%20GESTION%20DEL%20CONOCIMIENTO%20definitivo.pdf>.

Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación*. Bogotá, Colombia. Editorial Panamericana.

Tamayo, M. y Tamayo, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México. Editorial Limusa.