



SUMA DE NEGOCIOS

www.elsevier.es/sumanegocios



Artículo de investigación

Esperanza y atributos de los colaboradores



Rodrigo Arturo Zárate Torres^{a,*} y Julio César Acosta-Prado^b

^a Doctor en Liderazgo. Profesor Titular y Director del Doctorado en Gestión de la Universidad EAN, Bogotá D.C., Colombia

^b Doctor en Dirección y Organización de Empresas. Profesor investigador de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, Bogotá D.C., Colombia

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 15 de diciembre de 2014

Aceptado el 15 de junio de 2015

On-line el 19 de noviembre de 2015

Palabras clave:

Esperanza

Atributos de los colaboradores

Desempeño

R E S U M E N

Con una muestra de 323 individuos se analiza la relación entre esperanza y los atributos de los colaboradores. Por una parte, la esperanza es un constructo de la psicología positiva, abordado a nivel organizacional a partir de la década de los noventa del siglo pasado. Por otra, los atributos de los colaboradores han permitido conocer y mejorar las competencias y, a su vez, obtener mejor desempeño en las organizaciones. El análisis de los datos se hizo a partir de un análisis factorial y de correlaciones entre los constructos y las variables demográficas edad y género. Los resultados muestran que existe una relación positiva y significativa entre las áreas de la esperanza y los atributos de los colaboradores sobre el desempeño.

© 2015 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Hopes and attributes of collaborators

A B S T R A C T

The relationship between hope and attributes of employees is analysed on a sample of 323 individuals. On the one hand, hope is a construct of positive psychology that was introduced at organisational level during the 1990's. Moreover, the attributes of collaborators has helped to determine and improve skills and, in turn, obtain a better performance in the organisations. The analysis of the data was performed using factorial analysis and correlations between the constructs and the demographic variables, age and gender. The results show that there is a positive and significant relationship between the areas of hope and the attributes of the collaborators about performance.

© 2015 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Keywords:

Hope

Collaborator attributes

Performance

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: razarate@ean.edu.co (R.A. Zárate Torres).

<http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.07.002>

2215-910X/© 2015 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Introducción

En cuanto a los atributos de los colaboradores se pueden identificar principalmente 5 teorías: la teoría de Zaleznik (1965), la teoría de Kelley (1992), la teoría del colaborador audaz de Chaleff (1995), el Continuum de Kellerman (2007) y la teoría del arcoíris de atributos de los colaboradores de Antelo, Prilipko y Sheridan-Pereira (2010). Esta última teoría es la que se aplicará en este estudio, ya que identifica 12 atributos que deben tener los colaboradores. Estos atributos son contrastados y relacionados con el concepto de esperanza desarrollado por Snyder (1994), quien sostiene que la esperanza tiene 2 componentes: *Agency*, o capacidad de establecer metas personales, y *Pathways*, o capacidad para lograr las metas establecidas superando los obstáculos en el camino.

El objetivo del estudio es establecer la relación entre la esperanza y los atributos de los colaboradores como factores clave en la evaluación de desempeño. El estudio contó con una muestra de 323 colaboradores colombianos. Los resultados evidencian que existe una relación directa y positiva entre los 12 atributos de los colaboradores con las áreas de la esperanza, y a su vez, sobre el desempeño.

Fundamentos teóricos

Los colaboradores

Tanto en el liderazgo como en la gerencia, existen 2 partes: los líderes o gerentes y los colaboradores o subordinados. Para efectos del presente estudio se decidió adoptar el término colaboradores. Ni el liderazgo ni la gerencia existirían sin los colaboradores (Hollander & Kelly, 1992; Lundin & Lancaster, 1990; Vecchio, 1987), y para ser más precisos, la efectividad de los líderes depende en gran manera de la efectividad de sus colaboradores (Yukl, 2002).

Al revisar la literatura se encuentran varias teorías de liderazgo y de gerencia, lo que implica que los 2 conceptos han sido ampliamente estudiados, pero sin embargo el tema de los colaboradores ha sido poco estudiado (Thornborrow, 1994; Brown & Thornborrow, 1996) y, de acuerdo con Bennis (2008), los colaboradores han sido poco estudiados y es un tema de estudio que está en auge.

Como ya se mencionó, son pocas las teorías existentes acerca de los colaboradores que determinan la clasificación de los mismos y sus comportamientos. Las 5 teorías más destacadas en la literatura académica en orden cronológico empiezan con Abraham Zaleznik (1965), Robert E. Kelley (1992) e Ira Chaleff (1995), quien escribió el libro titulado *El colaborador audaz*. En cuanto a las teorías generadas durante el presente siglo, se encuentran Barbara Kellerman (2007), con su teoría denominada el continuum de los colaboradores, y Antelo et al. (2010), con su teoría del arcoíris de atributos de los colaboradores, la cual es en la que se basa el presente estudio.

Atributos de los colaboradores

En este estudio, los atributos de los colaboradores son analizados desde la teoría del arcoíris de atributos de los cola-

boradores desarrollada por Antelo et al. (2010). Esta se basa en que los colaboradores cuentan con 12 atributos que se pueden identificar utilizando el instrumento del mismo nombre, que califica cada atributo en una escala numérica del 1 al 5, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto. A continuación se describen los 12 atributos:

Facilidad para relaciones interpersonales. Este atributo hace referencia a su entorno laboral y a cómo el colaborador desarrolla dichas relaciones. Las relaciones del colaborador eficaz tienden a ser amables y estables con otros colaboradores e incluyen sentimientos de aceptación.

Facilidad para las relaciones y funciones en grupo. Como su nombre lo indica, este atributo se refiere a la capacidad que tiene el colaborador de trabajar o relacionarse con sus compañeros de grupo y la facilidad que tiene para manejar las relaciones y disminuir los conflictos con los otros miembros del grupo.

Tolerancia. En la teoría del arcoíris de atributos de los colaboradores la tolerancia hace referencia a la capacidad que tienen los colaboradores de apoyar decisiones, acciones y prácticas de la gerencia y sus compañeros, así no esté de acuerdo con estas.

Entendimiento conceptual. De acuerdo con Zárate y Antelo (2013), este atributo hace referencia a la habilidad que expresan los colaboradores a la hora de tomar decisiones, puesto que para hacerlo de una manera rápida y eficaz se requiere de un entendimiento conceptual de los temas a los que se refieren las decisiones o tareas a ejecutar. Antelo et al. (2010) mencionan que hay evidencia empírica de la relación que existe entre un alto nivel de habilidad conceptual y el desempeño.

Facilidad de aprender y enfrentar el cambio. Todo colaborador de alto desempeño debe saber reflexionar y reconocer lo que debe cambiar, y esto se logra a través del pensamiento crítico. El colaborador de alto desempeño aprende y sabe enfrentar el cambio que conlleva no solamente cambio de funciones, sino de hábitos.

Facilidad para la comunicación efectiva. Todo colaborador enfrenta el reto de comunicar ideas, conceptos y sentimientos de manera efectiva sin importarle que estas sean aceptadas o no. El presente atributo hace referencia a la facilidad del colaborador de comunicar de manera verbal y no verbal y su asertividad al hacerlo.

Consistencia como miembro de un grupo. Este atributo se refiere a la capacidad de los colaboradores de ser consistentes en su labor como miembros de un grupo; esto conlleva que se cree un ambiente de apoyo mutuo y de confianza en el colaborador. Esta consistencia hace referencia no solamente a las relaciones, sino a las tareas y funciones que le hayan sido encomendadas.

Facilidad para hacer contribuciones al grupo. Este atributo hace referencia a que el colaborador es clave a la hora de formar una cultura que apoye la creatividad de todos los otros colaboradores, es decir, que el colaborador debe ser co-creador del ambiente que invite a todos los miembros de la organización a lograr las metas propuestas.

Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) se refieren a la inteligencia emocional como la capacidad de entender y valorar las emociones propias y las de los demás, la capacidad de regular las emociones y el uso de sus emociones para lograr crecimiento intelectual y emocional. Sin embargo, Antelo et al.

(2010) amplían este concepto adicionando su uso para el logro de un mayor desempeño personal y para lograr las metas organizacionales (Salovey & Sluyter, 1997).

Facilidad de apoyar a otros. La palabra apoyo no se refiere únicamente al apoyo que se brinda en momentos difíciles, sino que el colaborador debe constantemente estar apoyando las ideas e iniciativas de sus compañeros de trabajo.

Flexibilidad. Este atributo hace referencia a la adaptación y al crecimiento de los colaboradores en la vida, también denominada flexibilidad adaptativa, y aquellos que la posean están más listos y dispuestos a aprender de las situaciones que enfrentan (Kolb, 1984).

Motivación hacia el logro de resultados. La motivación intrínseca es la que más se valora en las organizaciones, según Kelley (1992) y Litwin y Stringer (1968). Los colaboradores que son honestos y valientes no siguen lo impuesto por la sociedad, sino que por el contrario desean colaborar para alcanzar las metas organizacionales.

Esperanza

De acuerdo con Shade (2001), la esperanza es un fenómeno mundial, el cual ha sido estudiado, a nivel organizacional, durante la década de los noventa del siglo pasado (Snyder, 1994; Snyder et al., 1991; Snyder, 2000). De acuerdo con Helland y Winston (2005), la esperanza, como ha sido concebida por Snyder (1994), es un constructo en el área de la psicología positiva. De acuerdo con Seligman (2002), la psicología positiva intenta entender y construir aquellos factores que permiten a los individuos, comunidades y sociedades florecer.

La definición de esperanza que se adoptó en la realización del presente estudio es la de Snyder et al. (1991), que dice que esperanza es un estado motivacional positivo que se basa en la sensación de logro de 2 áreas fundamentales: la energía dirigida a establecer metas (*agency*) y la planeación realizada para lograr dichas metas (*pathways*).

Los estudios realizados por Helland y Winston (2005) y Snyder (2002) han determinado que los colaboradores con alto nivel de esperanza realizan un autodiagnóstico emocional que les permite elaborar estrategias para el futuro, mientras que los colaboradores con bajo nivel de esperanza tienden a dudar más frente a sus acciones futuras. De la misma manera, los autores mencionados también concluyeron que los colaboradores con alto nivel de esperanza enfrentan mejor la ambigüedad y la incertidumbre.

Una característica más de los colaboradores con alto nivel de esperanza es su capacidad de establecer relaciones positivas con los demás debido a que son capaces de establecer no solamente metas personales sino metas conjuntas.

La esperanza, como ya se mencionó, se compone de 2 áreas:

1. Determinación de alcanzar metas (*agency*). Hace referencia a la habilidad que tienen los colaboradores de proponerse metas y de querer alcanzarlas.
2. Planeación para lograr las metas (*pathways*). Hace referencia a la habilidad de alcanzar las metas propuestas, es decir, vencer los obstáculos encontrados y sobreponerse a las adversidades con el fin de alcanzar las metas.

Tabla 1 – Descripción demográfica de la muestra

Variable de control	Muestra	
	n	%
Edad		
20 años o menos	1	0,31
21-25 años	34	10,53
26-35 años	216	66,87
36-45 años	65	20,12
46-60 años	7	2,17
Género		
Masculino	168	52,0
Femenino	155	48,0

Fuente: elaboración propia.

Metodología

El estudio contó con una muestra de 323 colaboradores colombianos. Para medir los atributos de los colaboradores, por un lado se utilizó el instrumento elaborado por Antelo et al. (2010) denominado «arcoíris de atributos de los colaboradores»; por otro, para medir las áreas de esperanza se utilizó el instrumento elaborado por Snyder (1994).

Se determinó que la muestra debería estar compuesta por hombres y mujeres de hasta 60 años de edad vinculados a empresas localizadas en Colombia.

La muestra se realizó de manera no probabilística y por conveniencia. Es decir, se ubicaron grupos determinados no probabilísticamente, pero la muestra de colaboradores sí se escogió probabilísticamente, buscando que reunieran los requisitos mencionados anteriormente.

La información recolectada se analizó utilizando el programa SPSS. Inicialmente se realizaron análisis generales incluyendo el alfa de Cronbach y luego se obtuvieron las medias y desviaciones estándar para cada uno de los atributos. La tabla 1 muestra las características demográficas de la muestra.

El alfa de Cronbach es de 0,894, superior al valor de 0,70 mínimo recomendado por Nunnally (1978), lo que indica que los datos obtenidos son confiables.

Resultados

La tabla 2 muestra el resultado general de los atributos de los colaboradores. El atributo con la calificación más baja es el de inteligencia emocional, seguido de la flexibilidad. Los resultados sugieren que los colaboradores colombianos no saben utilizar sus emociones para enfrentar los cambios, y que además no son flexibles al cambio, y que por el contrario son dados a la rutina y la tradición.

La figura 1 muestra los resultados de la aplicación del instrumento de Snyder.

La tabla 3 muestra la correlación existente entre los 12 atributos de los colaboradores de acuerdo con el instrumento del arcoíris de atributos de los colaboradores y las 2 áreas de la esperanza de acuerdo con Snyder.

Tabla 2 – Resultado general de los atributos de los colaboradores

Atributo	Media	Desv. estándar
Facilidad para las relaciones interpersonales	4,36429	0,50162
Facilidad para las relaciones y funciones en grupo	4,32095	0,52130
Tolerancia	4,20124	0,49819
Entendimiento conceptual	4,33901	0,51568
Facilidad de aprender y enfrentar el cambio	4,46233	0,46943
Facilidad para la comunicación efectiva	4,29618	0,55479
Consistencia como miembro de un grupo	4,46594	0,44800
Facilidad para hacer contribuciones al grupo	4,40000	0,43653
Inteligencia emocional	4,02580	0,58949
Facilidad de apoyar a otros	4,45511	0,47755
Flexibilidad	4,17544	0,61005
Motivación hacia el logro de resultados	4,44040	0,43584

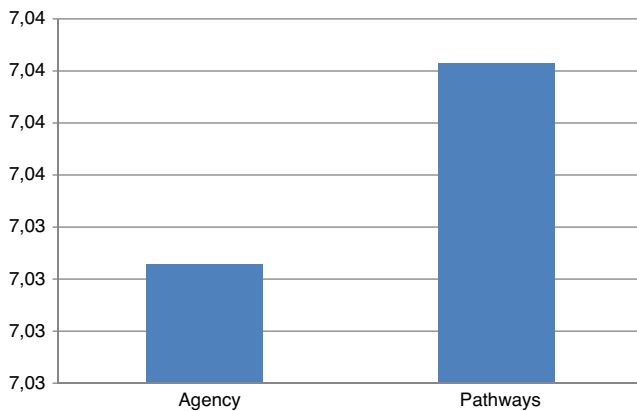
Fuente: Zárate y Antelo (2013).

Tabla 3 – Correlación entre los atributos de los colaboradores y la esperanza

Atributo	Agency	Pathways
Facilidad para las relaciones interpersonales	0,251**	0,276**
Facilidad para las relaciones y funciones en grupo	0,317**	0,324**
Tolerancia	0,234**	0,265**
Entendimiento conceptual	0,285**	0,324**
Facilidad de aprender y enfrentar el cambio	0,236**	0,243**
Facilidad para la comunicación efectiva	0,305**	0,376**
Consistencia como miembro de un grupo	0,402**	0,388**
Facilidad para hacer contribuciones al grupo	0,398**	0,327**
Inteligencia emocional	0,337**	0,347**
Facilidad de apoyar a otros	0,289**	0,242**
Flexibilidad	0,191**	0,253**
Motivación hacia el logro de resultados	0,382**	0,360**

Fuente: elaboración propia.

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Figura 1 – Resultados generales de esperanza.**

Fuente: elaboración propia.

Los resultados muestran que existe una correlación positiva entre los atributos de los colaboradores y las 2 áreas de la esperanza. El resultado en términos generales demuestra que definitivamente, para lograr colaboradores eficientes, estos deben poseer un alto nivel de esperanza.

La tabla 4 brinda una perspectiva adicional donde se relacionan las variables de control con cada uno de los atributos y las áreas de la esperanza.

La tabla demuestra que la edad tiene una relación directa con la facilidad de aprender y enfrentar el cambio; a mayor edad, mejor se puede generar este atributo. El cuanto a género, se relaciona directamente con los atributos de facilidad para la comunicación efectiva y la motivación hacia el logro de los resultados. En cuanto a la relación propuesta entre la edad y el sexo con las 2 áreas de la esperanza, los resultados muestran que no existe una relación directa.

Tabla 4 – Correlación entre los atributos de los colaboradores y la esperanza con edad y género

	Edad	Género
Facilidad para las relaciones interpersonales	-0,020	0,100
Facilidad para las relaciones y funciones en grupo	0,066	0,038
Tolerancia	-0,047	-0,034
Entendimiento conceptual	-0,025	0,001
Facilidad de aprender y enfrentar el cambio	0,146**	-0,049
Facilidad para la comunicación efectiva	0,017	0,138*
Consistencia como miembro de un grupo	0,036	-0,023
Facilidad para hacer contribuciones al grupo	0,064	0,020
Inteligencia emocional	-0,032	0,024
Facilidad de apoyar a otros	-0,016	0,034
Flexibilidad	0,031	0,050
Motivación hacia el logro de resultados	0,018	0,152**
Agency	0,078	0,059
Pathways	0,057	0,060

Fuente: elaboración propia.

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Conclusiones y discusión

Los resultados muestran que existe una relación positiva entre los 12 atributos de los colaboradores y las 2 áreas de la esperanza sobre el desempeño. Los resultados presentan implicaciones, tanto académicas como para las organizaciones, ya que muestran que la relación propuesta impacta de

forma positiva en el desempeño de los colaboradores. Por consiguiente, las organizaciones deberían procurar capacitar a sus colaboradores en la elaboración de metas personales y de cómo alcanzarlas si pretenden un mayor desempeño.

Se propone que se realicen estudios más profundos con relación a las variables demográficas de mayor cobertura como: tiempo en el puesto de trabajo, número de colaboradores subordinados, nivel de responsabilidad, etc. También que se realicen estudios similares en otros países para establecer análisis comparativos y de influencia de los factores identificados mediante los atributos de los colaboradores y la esperanza y su impacto en el desempeño organizacional.

REFERENCIAS

- Antelo, A., Prilipko, E. V. & Sheridan-Pereira, M. (2010). *Assessing effective attributes of followers in a leadership process. In Paper presented at the 2010 European College Teaching and Learning Conference* Dublin, Ireland.
- Bennis, W. (2008). *The art of followership. Executive Excellence*, 25(4), 4.
- Brown, A. & Thornborrow, W. T. (1996). *Do organizations get the followers they deserve? Leadership & Organization Development Journal*, 17(1), 5–11.
- Chaleff, I. (1995). *The Courageous Follower: Standing Up to and For Our Leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Helland, M. R. & Winston, B. E. (2005). *Towards a deeper understanding of hope and leadership. Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), 42–54.
- Hollander, E. P. & Kelly, D. R. (1992). *Appraising relational qualities of leadership and followership. International Journal of Psychology*, 27, 289–290.
- Kellerman, B. (2007). *What every leader needs to know about followers. Harvard Business Review*, 2007, 84–91.
- Kelley, R. E. (1992). *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow and Followers who Lead Themselves*. New York: Doubleday Currency.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lundin, S. C. & Lancaster, L. C. (1990). *Beyond Leadership: The Importance of Followership. Futurist*, 24, 18–22.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Salovey, P. & Sluyter, D. J. (1997). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. Nueva York: Basic Books.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Shade, P. (2001). *Habits of Hope: A Pragmatic Theory*. Nashville, TN: Vanderbilt U. Press.
- Snyder, C. R. (1994). *The Psychology of Hope: You Can Get There From Here*. New York: Free Press.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of Hope: Theory, Measures, and Applications*. San Diego, CA: Academic Press.
- Snyder, C. R. (2002). *Hope theory: Rainbows in the mind. Psychological Inquire*, 13(4), 249–275.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., et al. (1991). *The will and the ways: Development and validation of an individual differences measure of hope. Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 570–585.
- Thornborrow, W. T. (1994). *Follow my leader: An investigation into the perceptions of follower types in the Halifax Building Society, E.M.E. plc & Thornstons plc [tesis de MBA]*. School of Management and Finance, University of Nottingham.
- Vecchio, R. P. (1987). *Effective followership: Leadership turned upside down. Journal of Business Strategies*, 4, 39–47.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1965). *The dynamics of subordinacy. Harvard Business Review*, 1965(May-Jun), 119–131.
- Zárate, R. A. & Antelo, A. (2013). *Atributos de los empleados colombianos. REAL*, 3.