

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y EL ENGAGEMENT EN LOS COLABORADORES

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología

Camila Andrea Horna Sampen

20150667

Virginia Maribel Villon Reymundo

20151462

Asesor

Carlos Flores Flores

Lima – Perú

Marzo de 2022





**RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP
AND EMPLOYEE ENGAGEMENT**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO II: MÉTODO	5
2.1 Criterios de elegibilidad	5
2.1.1 Criterios de inclusión.....	5
2.1.2 Criterios de exclusión.....	5
2.2 Estrategia de búsqueda	6
CAPÍTULO III: RESULTADOS	8
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN.....	6
CONCLUSIONES.....	10
REFERENCIAS	11

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. <i>Análisis de los estudios seleccionados</i>	9
Tabla 3.2. <i>Continuación del análisis de los estudios seleccionados</i>	11



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. *Flujograma de búsqueda y selección de artículos*.....7



RESUMEN

El estilo de liderazgo es una variable relevante a tener en cuenta para lograr altos niveles de engagement por parte de los colaboradores en una organización. El objetivo del presente estudio es identificar si existe una relación entre los diferentes estilos de liderazgo y el engagement de los colaboradores, analizando la información de investigaciones realizadas previamente acerca de estas variables. La búsqueda se llevó a cabo en las bases de datos electrónicas Scopus, EBSCOhost y Dialnet. El proceso de búsqueda sistemática siguiendo las indicaciones de la guía PRISMA y los criterios de inclusión conllevó a seleccionar 10 artículos científicos. Se concluye que el estilo de liderazgo Transformacional es el que tiene un mayor impacto en el nivel de engagement de los colaboradores, seguido por el estilo Transaccional. El estilo de liderazgo Laissez Faire se relaciona de manera negativa con el nivel de engagement. Sin embargo, esta relación dependerá de las características sociodemográficas y específicas de los colaboradores.

Palabras Clave: estilos de liderazgo, transformacional, transaccional, laissez faire, engagement.

ABSTRACT

Leadership style is a relevant variable to achieve high levels of employee engagement in an organization. The objective of this study is to identify if there is a relationship between different leadership styles and employee engagement, compiling information from previously conducted research on these variables. The search was carried out in the Scopus, EBSCOhost and Dialnet electronic databases. The systematic search process following the indications of the PRISMA guide, and the inclusion criteria led to the selection of 10 scientific articles. It is concluded that the Transformational leadership style is the one with the greatest impact on the level of engagement of the collaborators, followed by the Transactional style. The Laissez Faire leadership style is negatively related to the level of engagement. However, this relationship will depend on the sociodemographic and specific characteristics of the collaborators.

Key Words: leadership styles, transformational, transactional, laissez faire, engagement

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha visto que los colaboradores son el recurso más importante de una empresa, ya que son los que determinan el éxito o el fracaso de esta a partir de su desempeño (Joo et al., 2016). Cuando una organización se percibe saludable, los servicios serán de buena calidad, lo cual repercutirá en un buen desarrollo económico para dicha institución (Serrano, 2014).

La productividad y el alcance de las metas organizacionales están relacionadas directamente con el engagement que pueden tener las personas hacia la compañía. Se ha demostrado que los colaboradores que poseen un alto nivel de engagement tienen un rol más activo, pues son capaces de tomar decisiones propias y de auto retroalimentarse en el día a día. Asimismo, esto genera que se encuentren más motivadas y, por ende, que haya un grato clima laboral (Vela, 2018; Schaufeli et al., 2002).

Según Muddle (2020), existen diferentes variables que pueden afectar el engagement, entre ellas, el sueldo recibido, el clima laboral, la organización dentro de la empresa, así como el estilo de liderazgo, a la cual alude como la que juega el rol más importante.

La consideración de un óptimo estilo de liderazgo también influye en la eficacia y competitividad de la organización. Si no se da la debida importancia a esta variable, se ve afectada la motivación, compromiso e identificación del trabajador con los objetivos de esta. Además, la probabilidad de rotación se eleva y el desempeño decae (Alvarado et al., 2016; Arias-González, 2021). Esto impacta en el contexto social, pues la salud mental y el bienestar de las personas se ven afectados. En el estudio de Trógolo et al., (2013), se halló que el estilo de liderazgo transformacional se relacionó positivamente con el engagement (valores r entre 0,20 y 0,44) y de manera negativa con las dimensiones del burnout: agotamiento, cinismo y despersonalización (valores r entre -0,21 y -0,50). También, se observaron patrones semejantes en cuanto al liderazgo transaccional, aunque la fuerza de las relaciones fue menor (valores r entre 0,19 y 0,31). Mientras que, el estilo de liderazgo laissez faire evidenció asociaciones positivas con las dimensiones del

burnout (valores r entre 0,20 y 0,41) y asociaciones negativas con la dedicación de los colaboradores.

Por lo tanto, la presencia de bajos niveles de engagement en una organización, ocasionada por un ineficiente estilo de liderazgo, afectan la rentabilidad financiera de la empresa, lo que repercute en el contexto económico del espacio sociodemográfico en el que esta se encuentra (Xanthopoulou, et al. 2009).

Según Urteaga (2010), la mayoría de las empresas no focalizan suficientes recursos en desarrollar a los colaboradores mediante programas de formación en liderazgo y de fortalecimiento del engagement. Por el contrario, se orientan a potenciar otras áreas como finanzas, comercialización y producción. Esto es debido a que, a pesar de estar mejorando con el tiempo, aún no se considera el factor humano como parte indispensable para la rentabilidad de las organizaciones (como se citó en Vela, 2018).

El liderazgo es una variable psicológica que se estudia constantemente debido a que es un tema por tratar de gran relevancia en el enfoque organizacional (Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala, 2016). A pesar de que su definición evoluciona en el tiempo, se puede decir que es un proceso en el que la persona que asume el papel de líder, guía e influye sobre las actividades del grupo. Para ello necesita tener una visión clara de distintas variables como los objetivos, valores, tareas, procesos y cambios, los cuales debe prevenir y controlar para alcanzar, junto al equipo, el logro de objetivos planteados (Hoon et al., 2015). Vásquez et al. (2014) afirman que el liderazgo es una habilidad que requiere ser aprendida por la persona, para que pueda emplearla.

El liderazgo puede ponerse en acción de diversas formas, lo cual deriva en estilos que han sido clasificados por distintos autores.

La propuesta de Bass y Avolio (1994) es una de las más utilizadas en la investigación científica. Este modelo teórico plantea tres tipos de estilo de liderazgo. En primer lugar, el liderazgo Transformacional, en el cual el líder propone los objetivos con altos niveles de compromiso, los que se pretenden alcanzar en conjunto. Para ello, fomenta la confianza y les da poder a sus subordinados, construyendo un entorno laboral edificante y compuesto por los valores organizacionales. Asimismo, analiza las necesidades de sus colaboradores y reconoce sus capacidades. Alcanza la influencia

idealizada basada en el carisma, la motivación intelectual y produce admiración por parte del grupo, el cual lo respeta y pretende imitarlo.

En segundo lugar, el Transaccional, a partir del cual el líder promueve un acuerdo con sus subordinados en función a los objetivos y recompensas. Los supervisa y ejerce control con la finalidad de medir el cumplimiento de las metas. Es quien determina lo que se hace y cómo se hace, y prefiere tomar acción sólo cuando los problemas ya se presentaron.

Por último, el Laissez faire en el cual el líder se muestra ausente, no participa de las diversas situaciones importantes en las que tendría que estar involucrado, tampoco realiza las funciones que le corresponde, no posee conocimiento del desempeño de su equipo y elude su responsabilidad sobre este, dejándolo que tome su propia iniciativa.

Por otro lado, el engagement es una variable psicológica emergente que sigue en constante estudio y búsqueda de definición. Kahn (1990) fue uno de los primeros en utilizar este término, definiéndolo como la evidencia del aspecto físico, cognitivo y emocional de la persona en su rol laboral.

Posteriormente, Schaufeli, et al. (2002) plantearon un modelo teórico que define el engagement como “un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (p. 74). El vigor alude a los niveles altos de energía y resistencia mental que tienen los colaboradores al momento de trabajar, así como el esfuerzo que realizan incluso cuando hay obstáculos. La dedicación hace referencia a la implicancia y expresión del entusiasmo, significación, orgullo y reto. La absorción es evidente cuando al trabajador tiene la percepción de que el tiempo pasa rápidamente, pues se encuentra altamente concentrado, disfrutando de lo que realiza (Schaufeli, et al., 2002).

En este sentido, investigaciones actuales evidencian que cada estilo de liderazgo repercute de manera distinta en el engagement de los trabajadores. Según Martínez et al. (2016), los líderes que promueven el involucramiento del equipo con los objetivos organizacionales y con los demás, contribuyen en los niveles de engagement de estos.

Por otra parte, Alvarado et al. (2016) indagaron en cómo los estilos de liderazgo impactan en el compromiso organizacional, analizando a los líderes como principales

responsables del engagement. Se halló que el estilo de liderazgo transaccional se relaciona directamente con la dimensión “continuidad de compromiso” y con el engagement en los colaboradores.

En función de todo lo mencionado anteriormente, el objetivo del presente estudio es identificar si existe una relación entre los diferentes estilos de liderazgo y el engagement de los colaboradores, analizando la información de investigaciones científicas realizadas previamente acerca de estas variables.



CAPÍTULO II: MÉTODO

2.1 Criterios de elegibilidad

A continuación, se presentan los criterios de inclusión y de exclusión empleados para la búsqueda de los artículos científicos analizados para la presente revisión.

2.1.1 Criterios de inclusión

Se seleccionaron las investigaciones que se alinearon a los siguientes criterios: a) artículos indexados en las bases de datos Scopus, EBSCOhost y Dialnet pues cumplen con criterios de calidad en publicaciones y permiten realizar búsquedas especializadas mediante diversos filtros que facilitan la obtención de resultados más afines a las variables a estudiar; b) estudios cuantitativos que relacionan estilos de liderazgo con engagement ya que permite estudiar si existe una causalidad entre variables; d) estudios que especifiquen número de participantes para asegurar que los resultados provengan de una muestra significativa; e) investigaciones que especifiquen los cuestionarios aplicados para verificar que las definiciones operacionales vayan acorde a las planteadas en la revisión, f) estudios escritos en castellano o inglés, pues amplía los resultados de búsqueda, son los idiomas manejados por las revisoras y abarcan mayor cantidad de publicaciones; g) investigaciones dentro del rango de antigüedad del 2012 a la fecha, para cerciorarse que la información utilizada este actualizada, h) estudios con adultos trabajadores dependientes tanto de sector público como privado lo cual permitirá realizar una comparación entre ambos.

2.1.2 Criterios de exclusión

Por otra parte, como criterios de exclusión se consideró el incumplimiento de los criterios de inclusión mencionados. En adición, se consideró que no fuesen a) revisiones sistemáticas o metaanálisis porque no incluyen información detallada del método de los estudios originales, b) estudios sin datos concluyentes ya que no brindan data que agregue valor a la revisión, c) abstracts ya que no exponen la información completa, presentaciones a congresos, capítulos de libros, páginas web, tesis, revistas de divulgación, manuales,

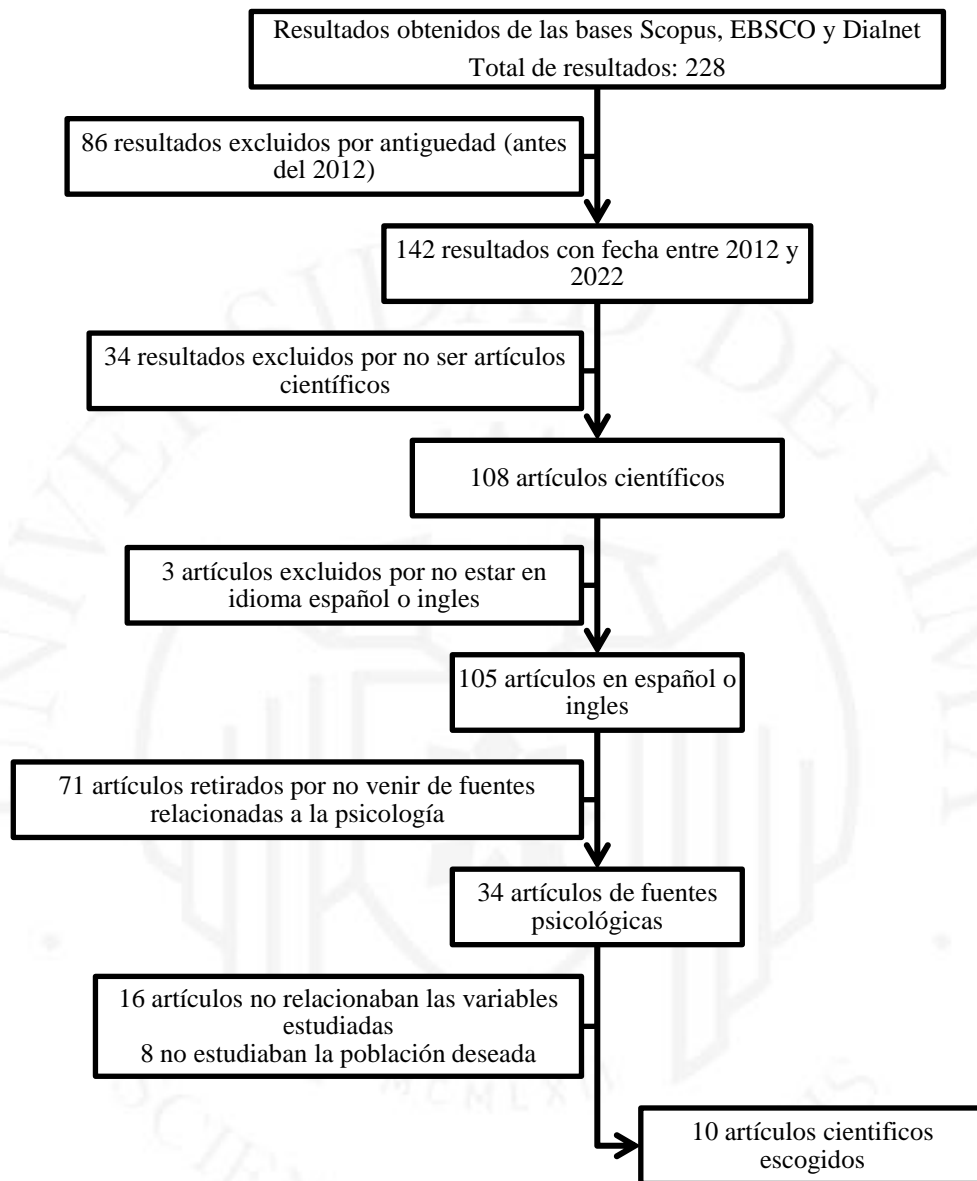
posters académicos ya que no permiten ver la relación de dos variables de manera detallada.

2.2 Estrategia de búsqueda

La búsqueda se llevó a cabo entre enero y febrero de 2022, en las bases de datos electrónicas Scopus, EBSCOhost y Dialnet. Se tomó en cuenta el uso de las siguientes palabras clave en diversa bibliografía relacionada: liderazgo, estilos de liderazgo, engagement, leadership styles. A partir de ello, se generó la siguiente fórmula de búsqueda usando operadores booleanos: (“leadership styles” AND “engagement”) OR (“estilos de liderazgo” AND “engagement”). El proceso de búsqueda sistemática siguiendo las indicaciones de la guía PRISMA (Bossuyt et al., 2021) dio un resultado total de 228 referencias, lo cual finalmente conllevó a seleccionar 10 artículos que cumplieran con los criterios de inclusión (ver figura 2.1). En la Figura 2.1 se observa el diagrama de flujo que resume el proceso de selección de los artículos mencionados.

Figura 2.1

Flujograma de búsqueda y selección de artículos.



CAPÍTULO III: RESULTADOS

El análisis de los diez artículos revisados se ha realizado de dos maneras. En primera instancia, se clasifican los datos generales en dos tablas. En la tabla 3.1 se presenta el autor, año, título del artículo, idioma en el que se encontró, modelo teórico y muestra. En adición, en la tabla 3.2 se indican los instrumentos empleados, validez y el resumen de los resultados. En segunda instancia, se describe la información de cada estudio de manera detallada.



Tabla 3.1*Análisis de los estudios seleccionados*

Autor	Año	Título del artículo	Idioma	Modelos teóricos	N
Arias-González	2021	Estilos de liderazgo y engagement laboral en analistas de crédito del sector financiero en Arequipa	Español	Modelo de Estilos de Liderazgo de Bass y Avolio (1994)	253
Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen and Espevik	2013	Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement	Inglés	Modelo de Engagement de Schaufeli et al. (2002) Modelo de Estilos de Liderazgo de Bass y Avolio (1994): liderazgo transformacional y transaccional Modelo de Engagement de Schaufeli et al. (2002)	61
Dutu and Butucescu	2019	On the Link between Transformational Leadership and Employees' Work Engagement: The Role of Psychological Empowerment	Inglés	Modelo de Estilos de Liderazgo de Bass y Avolio (1994): liderazgo transformacional Modelo de Engagement de Schaufeli et al. (2002)	174
Gemeda and Lee	2020	Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study	Inglés	Modelo de Estilos de Liderazgo de Bass y Avolio (1994) Modelo de Engagement de Schaufeli et al. (2002)	148
Li	2018	Leadership styles and knowledge workers' work engagement: Psychological capital as a mediator	Inglés	Modelo de Estilos de Liderazgo de Bass y Avolio (1994): liderazgo transformacional y transaccional Modelo de Engagement de Schaufeli et al. (2002)	558
Li, Y., Castaño, G. y Li, Y.	2018	Linking leadership styles to work engagement	Inglés	Modelo de Estilos de Liderazgo de Bass y Avolio (1994): liderazgo transformacional y transaccional Modelo de Engagement de Schaufeli et al. (2002)	556
Martinez, Salanova and Cruz-Ortiz	2020	Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs	Inglés	Modelo de Estilos de Liderazgo de Bass y Avolio (1994): liderazgo transformacional Modelo de Engagement de Schaufeli et al. (2002)	1079

(continúa)

(continuación)

Autor	Año	Título del artículo	Idioma	Modelos teóricos	N
Muddle	2020	The Relationship Between Leadership Style and Hospital Employee Engagement in Papua New Guinea	Inglés	Modelo de Estilos de Liderazgo de Bass y Avolio (1994)	84
Trógolo, Pereyra y Sponton	2013	Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos	Español	Modelo de Engagement de Schaufeli et al. (2002) Modelo de Estilos de Liderazgo de Bass y Avolio (1994)	125
Vásquez, Inostroza & Acosta	2021	Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile	Español	Modelo de Engagement de Schaufeli et al. (2002) Modelo de Estilos de Liderazgo de Bass y Avolio (1994): Liderazgo Transformacional Modelo de Engagement de Schaufeli et al. (2002)	201

Tabla 3.2

Continuación del análisis de los estudios seleccionados

Autor	Medición Liderazgo	Medición Engagement	Fiabilidad y/o validez	Resultados principales: relación estilos de liderazgo y engagement
Arias-González	CELID-A	Utrecht Work Engagement Scale	CELID-A: confiabilidad estadística alfa de Cronbach de 0,75. Utrecht Work Engagement Scale: confiabilidad alfa de Cronbach de 0,93	Se encontró una relación positiva estadísticamente significativa entre el liderazgo transaccional y el engagement laboral. Asimismo, el liderazgo Laissez Faire se relacionó con bajos niveles de engagement. El liderazgo transformacional no se relacionó de manera significativa con el engagement en esta población en específico.
Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen and Espevik	Multifactor Leadership Questionnaire 5X	Utrecht Work Engagement Scale	La consistencia interna promedio de la escala a lo largo de los días fue de .79.	El liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional contribuyen al engagement laboral en el día a día.
Dutu and Butucescu	Transformational Leadership Questionnaire	Utrecht Work Engagement Scale	Transformational Leadership Questionnaire: alfa de Cronbach de 0.91 Utrecht Work Engagement: alfa de Cronbach de 0.92	Los resultados evidencian que el estilo de liderazgo es un predictor significativo del engagement. El liderazgo transformacional estimula a los colaboradores a utilizar más energía en el trabajo por lo que afrontan las dificultades con mayor facilidad. Se encontró una mediación parcial entre liderazgo transformacional, empoderamiento psicológico y engagement laboral.
Gemeda and Lee	Multifactor Leadership Questionnaire 5X	Utrecht Work Engagement Scale	El alfa de Cronbach de las variables analizadas oscila entre 0.79 y 0.95.	El estilo de liderazgo transformacional tuvo relaciones positivas significativas con el engagement laboral de los empleados y el comportamiento innovador en el trabajo, mientras que el liderazgo transaccional tuvo una correlación positiva significativa con el desempeño de las tareas de los empleados. El liderazgo laissez-faire tuvo una relación negativa significativa con el desempeño de la tarea.

(continúa)

(continuación)

Autor	Medición Liderazgo	Medición Engagement	Fiabilidad y/o validez	Resultados principales: relación estilos de liderazgo y engagement
Li	Multifactor Leadership Questionnaire 5X	Utrecht Work Engagement Scale	Se realizó un análisis confirmatorio para los instrumentos, obteniendo una buena validez de constructo. El análisis factorial del MLQ-5 X Questionnaire arrojó que las dos variables miden lo que se pretende: $\chi^2/df= 4.65$, AGFI = .92, CFI = .92, RMSEA = .053, SRMR = .056. Por otro lado, el análisis factorial de UWES, soporta la escala factorial, evidenciando: $\chi^2/df= 3.87$, AGFI = .93, CFI = .94, RMSEA = .047, SRMR = .050	El estudio indicó que ambos estilos de liderazgo: transformacional y transaccional, predijeron de manera positiva el engagement en los trabajadores. Sin embargo, el poder predictivo del liderazgo transformacional es más fuerte que el liderazgo transaccional.
Li, Y., Castaño, G. y Li, Y.	MLQ-5X questionnaire	Utrecht Work Engagement Scale	MLQ-5X questionnaire: el análisis confirmatorio indicó una buena validez de constructo Utrecht Work Engagement Scale: el alfa de Cronbach fue de 0.86 y el análisis factorial confirmatorio resultó en una buena validez de constructo	Tanto el liderazgo transformacional como el transaccional promovieron el engagement laboral, sin embargo, el efecto del liderazgo transformacional es mayor que el del liderazgo transaccional.
Martínez, Salanova and Cruz-Ortiz	RED.es Questionnaire	Utrecht Work Engagement Scale	No reporta	Se confirmó que la apreciación que poseen los colaboradores del estilo de liderazgo transformacional se relaciona de manera positiva con los niveles de engagement. En este sentido, cuanto mayor sea la percepción del jefe como un líder positivo, mayor será el nivel de engagement.

(continúa)

(continuación)

Autor	Medición Liderazgo	Medición Engagement	Fiabilidad y/o validez	Resultados principales: relación estilos de liderazgo y engagement
Muddle	Multifactor Leadership Questionnaire 5X	Gallup Q12	Multifactor Leadership Questionnaire 5X: el alfa de cronbach oscila entre 0.93-0.72 y 0.58-0.78 para liderazgo transformacional y transaccional respectivamente, mientras que el de laissez-faire oscila entre 0.72-0.49	El liderazgo Transformacional puntuó más alto entre los tres estilos de liderazgo. Este hallazgo implica que existe un alto impacto entre este y el compromiso de los trabajadores, lo que destaca una relación positiva entre las dos variables.
Trógolo, Pereyra y Sponton	Cuestionario de liderazgo CELID-S	Utrecht Work Engagement Scale	Cuestionario de liderazgo CELID-S: niveles de confiabilidad entre 0,60 y 0,75, de acuerdo con la dimensión.	El liderazgo transformacional se relacionó positivamente con las dimensiones de engagement: dedicación, el vigor y la absorción de los trabajadores. El liderazgo transaccional, se encontraron resultados semejantes, pero menos intensos. No obstante, el liderazgo laissez faire se relacionó positivamente con el agotamiento, el cinismo y la despersonalización.
Vásquez, Inostroza & Acosta	Multifactor Leadership Questionnaire 5x	Utrecht Work Engagement Scale	El alfa de Cronbach de las cuatro variables analizadas oscila entre 0.89 y 0.96.	El liderazgo transformacional influye en la confianza organizacional, el engagement y el desempeño laboral de los millenials.

Las 10 investigaciones escogidas para el presente reporte siguieron la teoría de los estilos de liderazgo propuesta por Bass y Avolio (1994), la cual define 3 estilos: transformacional, transaccional y laissez faire. Sin embargo, algunos autores han preferido centrarse en uno o dos de los estilos para sus estudios. Por otro lado, para el engagement todas las investigaciones utilizaron el modelo de Schaufeli et al. (2002) que divide esta variable en 3 rasgos: vigor, dedicación y absorción.

Después de haber realizado un análisis más exhaustivo de cada investigación, podemos exponer lo siguiente:

Arias-Gonzales (2021) realizó una investigación, la cual tuvo el propósito de indagar la relación entre los estilos de liderazgo y el engagement organizacional, teniendo como muestra a 253 colaboradores que asumían el cargo de analistas de crédito de 7 organizaciones del sector financiero de la ciudad de Arequipa, Perú. Para medir la variable “estilos de liderazgo” se utilizó el cuestionario CELID-A y para evaluar “engagement laboral” se empleó la escala Utrecht Work Engagement Scale, ambas con una fiabilidad estadística de 0,75 y 0,93 (alfa de Cronbach) respectivamente. Los resultados evidenciaron que esta población presenta mayores niveles de engagement laboral, así como energía, entusiasmo, vigor, dedicación y resistencia mental durante su actividad laboral cuando existe un estilo de liderazgo transaccional, es decir, cuando el líder otorga recompensas por los objetivos cumplidos. Por otra parte, cuando este no asume un rol activo y participativo para lograr las metas propuestas, los colaboradores presentan menores niveles de engagement. Asimismo, cuando se emplea un estilo de liderazgo transformacional, el cual construye valores, confianza y un clima organizacional positivo, los analistas de crédito no reciben estímulo alguno, lo cual puede deberse a que en esta población la motivación está orientada a las recompensas económicas y no a aspectos intrínsecos como el crecimiento personal ni la identificación con el éxito de la organización.

En el estudio realizado por Breevaart et al. (2013), se pretendió analizar el impacto de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en el engagement laboral diario que presentan 61 cadetes navales noruegos, quienes fueron clasificados en 8 equipos, con diferentes líderes. Los instrumentos empleados para las variables de estilos de liderazgo y engagement laboral, fueron el MLQ-5X y el Utrecht Work Engagement

Scale respectivamente, con una consistencia interna promedio de la escala a lo largo de los días de .79. Los resultados indicaron que el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional contribuyen al engagement laboral en el día a día en esta población.

Dutu y Butucescu (2019) indagaron en la asociación entre el estilo de liderazgo transformacional y el engagement. Asimismo, exploraron como el empoderamiento psicológico podría ser una variable mediadora entre estos dos constructos. Para llevar a cabo todo ello, optaron por una muestra de 174 colaboradores de diversas empresas, a quienes se les aplicaron los cuestionarios de Liderazgo Transformacional y Utrecht Work Engagement Scale, que poseen un alfa de Cronbach de 0.91 y 0.92 respectivamente. Los resultados evidenciaron que el estilo de liderazgo es un predictor significativo del engagement. El liderazgo transformacional estimula a los colaboradores a utilizar más energía en el trabajo por lo que afrontan las dificultades con mayor facilidad. Del mismo modo, se encontró una mediación parcial entre liderazgo transformacional, empoderamiento psicológico y engagement laboral.

Gemeda & Lee (2020) exploraron las relaciones entre los estilos de liderazgo, engagement y comportamiento innovador en empleados de empresas de tecnología y comunicaciones. La muestra estuvo conformada por 148 personas, a quienes se les aplicaron los instrumentos de MLQ-5X para medir la variable de estilos de liderazgo y Utrecht Work Engagement Scale para evaluar engagement. Asimismo, el alfa de Cronbach de estas osciló entre 0.79 y 0.95. Los resultados evidenciaron que el estilo de liderazgo transformacional se relacionó de manera positiva y estadísticamente significativa con el engagement laboral de los empleados y el comportamiento innovador en el trabajo, mientras que el liderazgo transaccional tuvo una asociación positiva significativa con el desempeño de las tareas de los empleados. El liderazgo laissez-faire tuvo una relación negativa significativa con el desempeño de la tarea.

El estudio realizado por Li (2018) tuvo como propósito indagar los efectos de los estilos de liderazgo en el engagement. Los resultados se recabaron en una muestra de 558 colaboradores de empresas de Tecnología e Innovación y para medir las variables, se aplicaron los cuestionarios MLQ-5X y Utrecht Work engagement respectivamente. El estudio dio como resultado que el liderazgo transformacional y el transaccional predijeron de manera positiva el engagement de los trabajadores. Sin embargo, el poder

predictivo del liderazgo transformacional es más fuerte y tiene mayor impacto que el liderazgo transaccional.

Li et al. (2018) realizaron una investigación con el objetivo de examinar la relación entre los estilos de liderazgo, el capital psicológico y el engagement. Se recolectó la data entre colaboradores con mínimo 1 año de antigüedad en tres empresas del sector de alta tecnología en la provincia de Henan, China. Para disminuir la posibilidad de sesgo, se escogió un diseño cruzado utilizando un intervalo de tiempo de cuatro meses. Los instrumentos escogidos fueron MLQ-5X questionnaire para estilos de liderazgo y Utrecht Work Engagement Scale. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional y transaccional predijeron de manera positiva el capital psicológico y el engagement de los trabajadores; en contraste con el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional tenía un poder predictivo más fuerte para el compromiso laboral y el capital psicológico de los colaboradores; el capital psicológico de los empleados predijo positivamente su compromiso laboral; y el capital psicológico de los trabajadores actúa como mediador parcial entre los estilos de liderazgo y el compromiso laboral de los empleados.

Martínez et al. (2020) proponen un enfoque diferente a lo demás autores en su investigación, ya que se plantean como objetivo examinar cómo las demandas emocionales y la percepción compartida del equipo acerca del liderazgo transformacional interactúan con el engagement de los trabajadores. Además, se considera al liderazgo como un fenómeno multi nivel. La muestra está formada por 1.079 empleados anidados en 124 equipos de trabajo de cuatro entidades del estado español. Se aplicó RED.es Questionnaire para evaluar el liderazgo transformacional y Utrecht Work Engagement Scale para engagement. Sin embargo, no se brindó información acerca de los criterios de confiabilidad y validez utilizados para los instrumentos mencionados. Los resultados sugieren que la percepción que tiene el equipo acerca del liderazgo transformacional afecta su nivel de engagement directamente y a través de un efecto de interacción también en la relación demandas emocionales-engagement. Es decir, cuando el trabajador se siente sobrecargado a nivel emocional, el líder transformacional puede evitar que disminuya el engagement.

El estudio de Muddle (2020) tuvo como propósito examinar la relación entre los diferentes estilos de liderazgo y el engagement de los colaboradores de la salud de Papúa

Nueva Guinea (PNG). Los participantes fueron 84 empleados de salud de tres hospitales PNG: Hospital Provincial Memorial ANGAU, Hospital General Mount Hagen y Hospital General Port Moresby. Además, los instrumentos utilizados fueron Multifactor Leadership Questionnaire 5X y Gallup 12 para engagement, siendo la única investigación utilizada en la presente revisión en medir esta variable con un cuestionario diferente. En cuanto a la confiabilidad, se obtuvo que para Multifactor Leadership Questionnaire 5X, el alfa de Cronbach oscila entre 0.93-0.72 y 0.58-0.78 para los estilos de liderazgo transformación y transaccional respectivamente, mientras que el de laissez-faire oscila entre 0.72-0.49. Los resultados evidenciaron que, dentro del sector de la salud de PNG, el liderazgo transformacional y transaccional tienen una relación positiva con el engagement de los empleados, mientras que el liderazgo pasivo evitativo tiene una relación negativa con esta última variable. Por último, la investigación llegó a la conclusión que, contrario a lo que mencionan artículos anteriores, el estilo de liderazgo utilizado por cada jefe es el factor con mayor influencia en el engagement de los colaboradores.

En la investigación realizada por Trógolo et al. (2013) se analizó la relación entre diferentes estilos de liderazgo y el engagement y burnout en una empresa de servicios de Córdoba, Argentina. La muestra estudiada estuvo constituida por 125 colaboradores que resolvieron el Cuestionario de liderazgo CELID-S, el MBI-GS y el UWES. En cuanto al cuestionario CELID-S, se evidencian niveles de confiabilidad adecuados en todas las dimensiones, oscilando entre 0,60 y 0,75. Los resultados obtenidos demuestran que el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, aunque con menor intensidad, afectan de manera positiva el engagement e inciden de manera negativa sobre el burnout, mientras que el estilo laissez faire presenta un efecto opuesto. La característica del liderazgo transformacional que mejor predijo la dedicación y el vigor de los colaboradores fue la inspiración, mientras que la estimulación intelectual fue el factor con más influencia en la predicción de la absorción. Con los resultados de la investigación, los autores concluyen que el liderazgo transformacional es una herramienta efectiva y que se debe utilizar para fomentar organizaciones saludables incluso en situaciones de crisis.

Por último, Vásquez et al. (2021) realizan su investigación con el objetivo de entender como la confianza organizacional y el work engagement median entre el

liderazgo transformacional y el desempeño laboral. La muestra está compuesta por 201 trabajadores millennials. Para analizar las variables mencionadas se aplicaron los instrumentos Multifactor Leadership Questionnaire y Utrecht Work Engagement Scale. El alfa de Cronbach de las cuatro variables analizadas oscila entre 0.89 y 0.96. Los resultados revelaron que existe una mediación total de la confianza organizacional y el work engagement en la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral. Asimismo, se concluye que este estilo de liderazgo influye en como los millennials perciben su trabajo y en su nivel de engagement.



CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

En la presente revisión, se realizó un análisis de 10 investigaciones que brindó información relevante a detallar a continuación sobre los diferentes estilos de liderazgo y el engagement laboral.

En cuanto a los modelos teóricos, en todos los estudios se empleó la propuesta de Bass y Avolio (1994) para estudiar los estilos de liderazgo. En 6 de las 10 investigaciones se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire 5X, y en otras 3 se aplicó adaptaciones de este instrumento: CELID-A, CELID-S y RED.es Questionnaire. Además, en Dutu and Butucescu (2019), se utilizó el Transformational Leadership Questionnaire para estudiar este estilo en específico.

Por otro lado, para la variable engagement y sus dimensiones se utilizó el modelo teórico de Schaufeli et al. (2002). En 9 de 10 artículos se utilizó la escala de Utrecht Work Engagement, y en el caso de Muddle (2020), se aplicó Gallup Q12.

Luego de la búsqueda realizada, se evidencia en 9 de las 10 investigaciones que el liderazgo transformacional es el estilo con mayor influencia en el engagement de los colaboradores. Ha demostrado ser un recurso valioso para el desarrollo del capital humano en las empresas. Al basarse en la motivación intrínseca, lleva a las personas a involucrarse en su trabajo, a ser innovadoras, a comunicarse mejor y a afrontar las crisis adecuadamente, ya que se sienten parte de la empresa. Por último, se llega a la conclusión de que el liderazgo transformacional tiene mayor efectividad e impacto en el engagement en culturas caracterizadas por enfocarse en el sentido de comunidad y en el bienestar del grupo al que pertenecen.

Por otra parte, el liderazgo transaccional solo supera al transformacional en el impacto positivo que tiene sobre el nivel de engagement en la investigación de Arias-Gonzales (2021). Esto se debe a las características de la población que, al ser analistas del sector financiero, su mayor incentivo es económico y dicho estilo otorga recompensas al cumplir objetivos, o en caso contrario, acciones correctivas.

El estilo de liderazgo Laissez Faire es el único que se relaciona negativamente con el engagement de los colaboradores en todas las investigaciones. Se halló que, debido a la ausencia de interacción entre el jefe y los trabajadores, el compromiso, la motivación y la satisfacción de estos últimos disminuye.

De los 10 estudios revisados, 3 investigaciones incluyen variables que cumplen un rol mediador entre los estilos de liderazgo y el engagement. Dutu y Butucescu (2019) estudian el comportamiento mediador del empoderamiento psicológico, mientras que Li (2019) y Li et al. (2018) tienen como variable mediadora el capital psicológico. La inclusión y el estudio de dichas variables permiten tener un análisis más detallado de cómo y por qué impactan los distintos estilos de liderazgo en el engagement de los trabajadores. En el caso de las investigaciones mencionadas, el líder transformacional mediante las características específicas de este estilo influye tanto el capital como el empoderamiento psicológico y, posteriormente, estas variables aumentan el nivel de engagement.

Por otro lado, en el estudio realizado por Vásquez et al. (2021), se encontró al engagement como mediador entre la relación del estilo de liderazgo con otros constructos como burnout y desempeño laboral. Esto demuestra que el engagement impacta directamente en otros aspectos del colaborador, como el desempeño laboral que, de ser positivos, conducen a la empresa por el camino del éxito.

Durante la búsqueda, se halló que existen investigaciones que relacionan los estilos de liderazgo y el engagement en diferentes partes del mundo como Malasia, Noruega, Etiopía, Corea del Sur, China, Rumanía, etc. Sin embargo, hay escasez de estudios cuantitativos publicados en revistas científicas en países latinoamericanos que abarcan la relación entre ambas variables, aunque sí se hallaron tesis de facultades de psicología de diversos países de América del Sur.

Lo hallado en la presente revisión permite proponer ciertas recomendaciones. En cuanto a futuros estudios de los estilos de liderazgo y del engagement, sería valioso realizar investigaciones cuantitativas en países latinoamericanos para contrastar y comprobar que los resultados de las investigaciones de otros continentes también se evidencian en América Latina. Además, se sugiere realizar investigaciones comparando

poblaciones con diferentes variables sociodemográficas como por ejemplo distintos sectores empresariales, distintas cohortes generacionales, por género, etc.

Por otra parte, se evidencia en los diferentes artículos revisados la necesidad de realizar estudios longitudinales ya que hasta el momento solo se han llevado a cabo de manera transversal. Se considera que esto es importante ya que la influencia del liderazgo no es realmente un proceso estático y depende mucho del contexto, de las características de los miembros de su equipo y de las diferentes situaciones que se presentan.

En cuanto al ámbito organizacional, se recomienda a las organizaciones realizar un análisis de las características de los colaboradores, incluyendo motivación intrínseca/extrínseca, edad, personalidad, sector, tipo de puesto, entre otros, para determinar cuál es estilo de liderazgo que se adapta mejor a cada equipo. Este estilo ideal de líder se debe tener presente durante todo el ciclo de vida del colaborador. Es decir, desde el proceso de reclutamiento y selección, ya sea manejado por el área respectiva de la organización o por una empresa externa como una headhunter, hasta el proceso de formación y desarrollo que se les dará a las personas en posiciones de liderazgo.

En ese sentido, se sugiere a las diferentes empresas brindar a jefes y supervisores capacitaciones en habilidades blandas y prácticas para ejercer un liderazgo transformacional. Esto permitirá que el líder logre altos niveles de engagement en sus colaboradores y, a su vez, que el equipo esté motivado. Asimismo, la evidencia científica revisada demuestra que los colaboradores con líderes transformacionales, al enfrentar momentos de crisis, tendrán más probabilidades de superarlos presentando alternativas de soluciones.

En adición, la información recogida en la presente investigación puede servir para empresas de outplacement durante el proceso de recolocar a un profesional. Al saber que estilo de liderazgo tienen los candidatos y cuál es el estilo que buscan las diferentes empresas, se les podrá asesorar de manera más precisa en cuanto a su elección de organización a la cual postularán y como desenvolverse durante el proceso, y de quedar seleccionado, como comportarse frente a su equipo al comenzar a trabajar.

La importancia de enfocarse en tener altos niveles de engagement, y de conocer qué variables influyen en esto, radica en el impacto que puede generar en diferentes

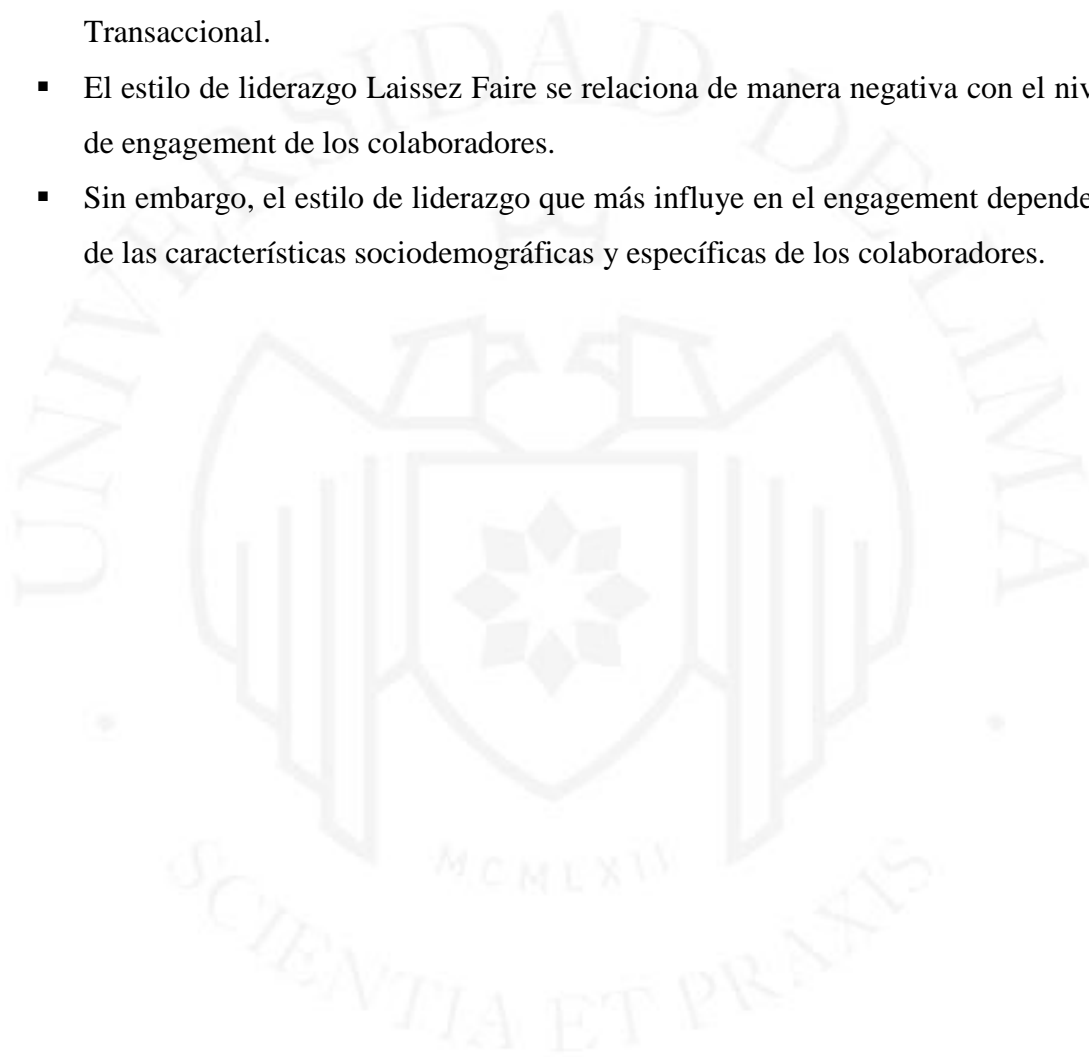
aspectos del colaborador como su bienestar físico y mental, la satisfacción y el desempeño laboral. Esto repercute en el logro de las metas organizacionales y, en última instancia, en la rentabilidad del negocio.



CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio fue identificar si existe una relación entre los diferentes estilos de liderazgo y el engagement de los colaboradores a partir del análisis de diez investigaciones científicas. Tras ello, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- En general, el estilo de liderazgo Transformacional es el que tiene un mayor impacto en el nivel de engagement de los colaboradores, seguido por el estilo Transaccional.
- El estilo de liderazgo Laissez Faire se relaciona de manera negativa con el nivel de engagement de los colaboradores.
- Sin embargo, el estilo de liderazgo que más influye en el engagement dependerá de las características sociodemográficas y específicas de los colaboradores.



REFERENCIAS

- Alvarado, K., Parodi, G., Ruiz, M. (2016). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada*. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Universidad del Pacífico.
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1590/Karla_Tesis_Maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arias-González, J. (2021). Estilos de liderazgo y engagement laboral en analistas de crédito del sector financiero en Arequipa. *Desafíos*, 12(1), 09-15.
<https://doi.org/10.37711/desafios.2021.12.1.256>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness*. Siglo XX.
- Bossuyt, P., Page, M., McKenzie, J., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(71). <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.
- Capuñay, M. (2019). *Influencia del liderazgo en el clima organizacional de Empresas pymes de lima metropolitana*. [Tesis para bachiller]. Repositorio Universidad ESAN.
https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1504/2018_ADY_DE_18-2_13_TI%20%281%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Espinosa, J. (2017). *El engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios*. [Tesis de maestría, Universidad de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Universidad de Ciencias Aplicadas.
https://web.archive.org/web/20180420044443id_/http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/622703/5/Espinosa_qj.pdf
- Escandon- Barbosa, D. y Hurtado- Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Revista Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>

- Hoon, J., Yoo, Y., Taek, J. (2015). The impact of leadership on individual creativity and organizational innovation. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(24), 1-13. <https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8i24/80246>
- Joo, B. K., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1117-1134. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0005>
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Martínez, M., Medina, C., & Rodríguez-Polo, J., Del Toro, Emy & Rosa, I. (2016). El liderazgo como promotor del engagement en el trabajo. *Alternativas Cubanas en Psicología*, 4(10), 114-118. https://www.researchgate.net/profile/Joel-Rodriguez-Polo/publication/291153123_El_liderazgo_como_promotor_del_engagement_en_el_trabajo/links/60241002299bf1cc26b93679/El-liderazgo-como-promotor-del-engagement-en-el-trabajo.pdf
- Muddle, G. (2020). The relationship between leadership style and hospital employee engagement in Papua New Guinea. *Asia-Pacific Journal of Health Management*, 15 (4), 441. <https://doi:10.24083/apjhm.v15i4.441>
- Serrano, J. (2014). *Estudio Exploratorio sobre la Actitud del Capital Humano respecto al Engagement de una Empresa de Manufactura de Giro Automotriz*. [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, B., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and Burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Trógolo, M., Pereyra, A., Sponton, C. (2013). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos. *Scielo*, 15(48). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000300008>

- Urrútia, G., & Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: Una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina Clínica*, 135(11), 507-511. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2010.01.015>
- Vásquez, S., Benal, J. y Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación.*, 12(5), 79-97. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55132460004>
- Vela, F. (2018). *Estilos de liderazgo y engagement en trabajadores de una empresa textil-retail del distrito de San Luis, 2018*. [Tesis para licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/30283>
- Villalva, M. y Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA. Research Journal*, 2(4); 155-162. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. y Schaufeli, W. (2011). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1348/096317908X28563>