

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL ENGAGEMENT EN LOS COLABORADORES

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

Paola Yael Fiorani Flores

20173356

Asesor

Luis Esaine Suárez

Lima – Perú

Marzo de 2024





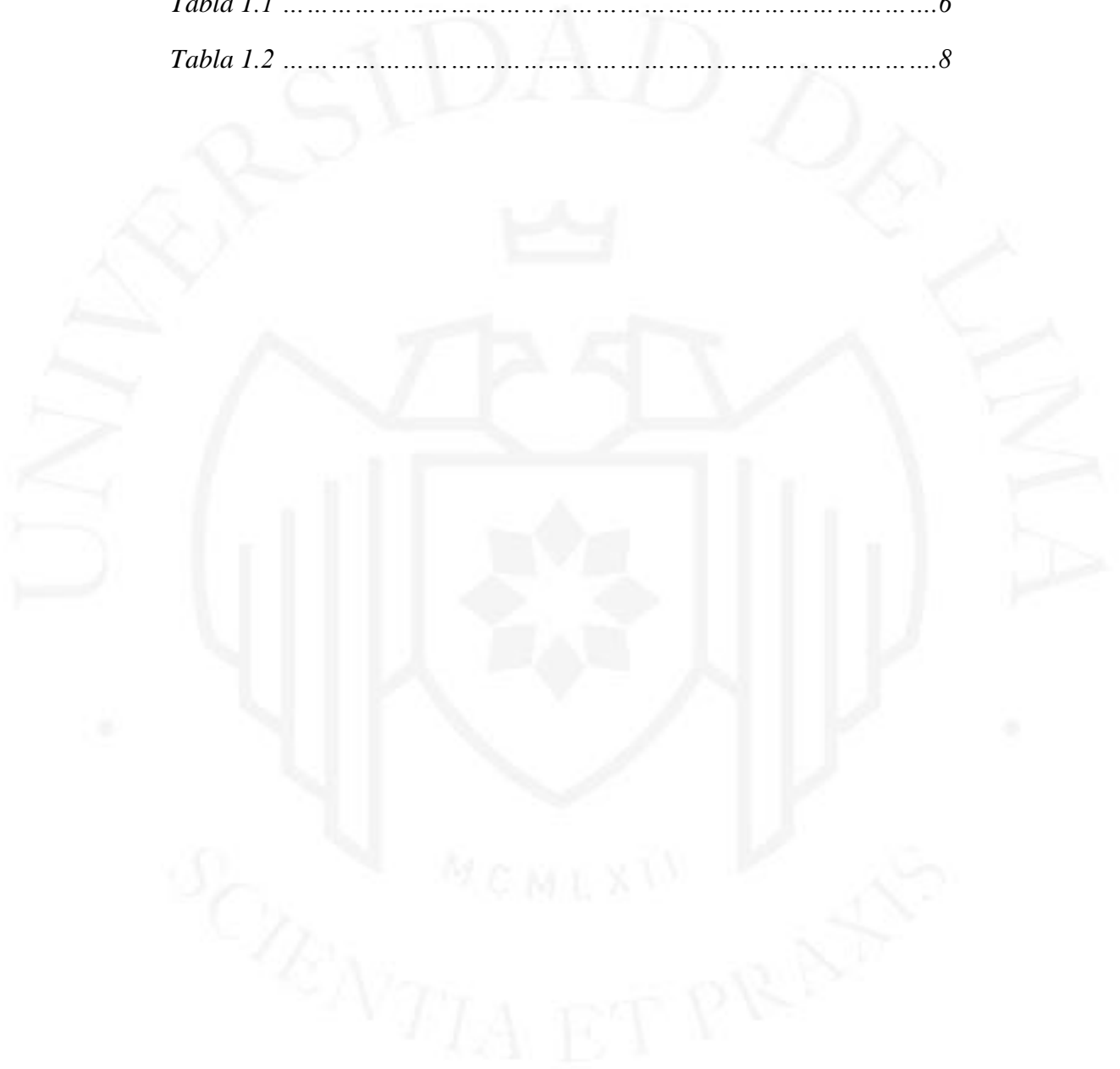
**RELATIONSHIP BETWEEN
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND
EMPLOYEE ENGAGEMENT**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	1
MATERIAL Y MÉTODO	4
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN	4
ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA	4
RESULTADOS	5
DISCUSIÓN	14
CONCLUSIONES	16
REFERENCIAS	18

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.1</i>	6
<i>Tabla 1.2</i>	8



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.15



Relación entre el liderazgo transformacional y el engagement en los colaboradores

Paola Yael Fiorani Flores

20173356@aloe.ulima.edu.pe

Universidad de Lima

Resumen: La presente revisión aplicada tuvo como objetivo conocer el tipo de relación entre el liderazgo transformacional y el engagement a través de una búsqueda sistemática cuyas investigaciones relacionaron las variables mencionadas. Se tomaron en cuenta 10 investigaciones publicadas entre los años 2019 y 2023, de la base de datos Scopus, Scielo, Proquest, Web of Science y Apa Psycnet. Los resultados indican que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el engagement de los colaboradores. El estilo de liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que mejor predice el engagement dentro del lugar de trabajo, puesto que el líder transforma y desarrolla a su equipo de forma que logra motivarlos intrínsecamente y mantenerlos comprometidos en su trabajo teniendo una visión compartida dirigida hacia la organización.

Palabras clave: Liderazgo, liderazgo transformacional, engagement, compromiso laboral, work engagement

Abstract: The objective of this applied review was to know the type of relationship between transformational leadership and engagement through a systematic search whose research has related the aforementioned variables. 10 investigations published between 2019 and 2023 from the Scopus, Scielo, Proquest, Web of Science and Apa Psycnet databases were taken into account. The results indicate that there is a positive and significant relationship between transformational leadership and employee engagement. The transformational leadership style is the leadership style that best predicts engagement within the workplace, since the leader transforms and develops his team in a way that manages to motivate them intrinsically and keep them engaged in their work, having a shared vision directed towards the organization.

Keywords: transformational leadership, leadership, engagement, work engagement, engagement

Introducción

Actualmente las empresas requieren de líderes que contengan las capacidades de gestionar a sus colaboradores y llevar así al equipo al éxito para que finalmente se vea reflejado en los resultados organizacionales. El liderazgo ha sido foco de estudio de diversos autores, siendo éste, factor decisivo para el compromiso de los colaboradores y además en su desempeño. Estudios recientes resaltan que aquellos empleados que muestran un alto grado de compromiso sobresalen en la realización de sus funciones, la integración con la cultura de la empresa y la productividad, comparados con aquellos menos comprometidos (Alamri, 2023). El liderazgo por su parte, juega un papel importante en el compromiso, puesto que los líderes que ofrecen expectativas claras,

son justos y reconocen el óptimo desempeño laboral, muestran consecuencias positivas en el bienestar de sus trabajadores, como el compromiso en la tarea (i.e., work engagement) (Vásquez et al., 2021).

Un estudio en Rumania, concluyó que los colaboradores comprometidos tienen mejores resultados en el trabajo, dado que disfrutaban de sus actividades diarias y están intrínsecamente motivados (Gutu et al., 2022). Esto es debido a que los líderes transformacionales tienen un aporte directo sobre la motivación intrínseca de los colaboradores dando sentido a su trabajo, ofreciendo una visión integral de desarrollo del futuro y potenciando a los seguidores con confianza en su contribución individual. Asimismo, Nurtjahjani et al. (2021) encontraron en su

estudio que los líderes transformacionales inspiran a los empleados a estar más comprometidos con su trabajo y este tipo de liderazgo afecta indirectamente el compromiso laboral de los empleados a través de una actitud positiva (es decir, el significado del trabajo). Esto sugiere, que, aquellos líderes que se valoran y trabajan junto con los miembros de su equipo en sus desarrollos personales, sentirán mayor confianza en su líder y por lo tanto un gran nivel de compromiso.

Además, se sabe que las empresas están en constante cambio por las demandas exigidas del entorno en lo que refiere a nuevo personal. En el contexto social, la llegada en demasía a las organizaciones de las nuevas generaciones como la Z, hace repensar los modelos de liderazgo y la forma de trabajo de las empresas. Estas nuevas generaciones que ya implican más del 60% de la fuerza laboral según un estudio de Deloitte (2020) cuentan con características particulares: valoran mucho más los ambientes positivos y espacios de bienestar, buscan organizaciones que les aseguren desarrollo personal y profesional, es por ello, que una de los grandes retos que las empresas tienen por delante, es contar con los mejores líderes y generar altos niveles de compromiso para retenerlos. Además, la llegada del COVID 19 en el año 2020, trajo consigo exigencias que ya se han instaurado en las organizaciones, como el trabajo remoto, los horarios flexibles, el balance de la vida y el trabajo, etc. Es importante que los líderes muestren resiliencia y empatía siendo la principal protección de los empleados, asegurando su salud y seguridad, seguido de su bienestar económico (Deloitte, 2020).

En ese sentido, se puede indicar que una de las principales causas de la problemática es que las organizaciones contengan líderes que no prioricen o valoran a sus colaboradores. Un mal liderazgo afecta la capacidad de una empresa de retener colaboradores,

y afecta la motivación y la productividad de sus trabajadores. De acuerdo a Netsek et al. (2022) un liderazgo abusivo u hostil, los empleados pueden desconfiar, estar menos comprometidos con el logro de los objetivos de la organización y mostrar una alta propensión a abandonar la organización. Asimismo, la lectura afirma que el estilo de liderazgo tradicional es ineficaz en el complejo entorno actual (Dukhaykn et al., 2023). Por ello, las empresas deben priorizar la formación y capacitación de un buen liderazgo, en razón de que este implica gestionar personas y estas acciones requieren de entrenamiento por la complejidad de las personalidades.

En cuanto a las consecuencias de lo que conlleva esta problemática, se puede observar que si la fuerza laboral no se encuentra satisfecha con ciertas condiciones laborales, salario, insatisfacción con el empleador o flexibilidad laboral comienzan a sentirse más atraídos por los trabajos temporales particularmente en mercados emergentes y por ello su poco compromiso con la organización (Vásquez et al., 2021). Todo ello ha traído como consecuencia una tendencia de aumento en la tasa de rotación laboral (Banco Central, 2016; Deloitte, 2018). (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2000; Schaufeli & Bakker, 2003), refieren que el engagement está relacionado con actitudes positivas hacia el trabajo y la empresa, tales como engagement, satisfacción laboral y mínimas intenciones de rotación. Por otro parte, se encuentra que si un líder no genera el trabajo colaborativo, como lo es un líder transformacional, los colaboradores no podrán establecer relaciones interpersonales con los compañeros, ya que no sentirá apoyo de los mismos, disminuyendo así el rendimiento y la productividad del equipo (Juyumaya & Torres, 2022).

Para definir el constructo de liderazgo transformacional, Avolio y Bass (2005) lo definen

como un estilo de liderazgo que mejora la moral y aumenta la motivación y el compromiso de los empleados hacia las metas, valores y objetivos de la organización (Chen, 2022). Este tipo de liderazgo se centra en el propio colaborador, haciéndole participe de su propio éxito e inspirándose a utilizar ideas innovadoras para llevar a cabo sus funciones. Un líder transformacional es una persona que busca satisfacer necesidades superiores y aprovecha todo el potencial del seguidor. Así pues, el liderazgo transformacional motiva a los seguidores a desempeñarse más allá de las expectativas y las propias expectativas de los líderes (Chen, 2022). El marco teórico de este constructo es propuesto por Bass y Avolio (1992) quienes explican 4 dimensiones: *carisma o influencia idealizada*, que significa hace referencia a los comportamientos del líder que son modelos para sus seguidores, en donde se considera las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación. (Vega & Zavala, 2004). La segunda dimensión es la *motivación inspiracional* que es el grado en que el líder motiva a sus seguidores proyectando una visión de futuro, metas y propósitos. Bass (1994) define a la motivación Inspiracional en términos de espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando fuertes animaciones emocionales (Vega & Zavala, 2004). La tercera dimensión es la *estimulación intelectual*, en donde los líderes transformacionales estimulan a los colaboradores para ser innovadores, mediante el cuestionamiento y análisis de las situaciones y/o obstáculos. Por último, la cuarta dimensión llamada *consideración individualizada* es donde el líder trata a cada colaborador de forma diferenciada, tomando en cuenta sus capacidades y habilidades (Cruz et al, 2013). Por su parte el engagement, es definido por Schaufeli et al. (2003) como un estado mental positivo y satisfactorio,

relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (Mazetti et al., 2023). Estos mismos autores elaboraron un marco teórico que reflejan de manera efectiva las tres dimensiones del engagement: vigor, dedicación y absorción. Se entiende por vigor, altos niveles de energía y resiliencia y de invertir esfuerzo en el trabajo sin fatigarse, persistiendo frente a las dificultades. La dedicación se refiere a una fuerte implicación en el propio trabajo, acompañada de sentimientos de entusiasmo y significado, y por un sentido de orgullo e inspiración. Finalmente, la absorción se refiere a que se está totalmente inmerso en el trabajo, percibiendo el paso del tiempo lentamente y la dificultad de despegarse de lo que se está realizando en el ambiente laboral.

Cuando un colaborador presenta engagement se siente inmerso, con energía y comprometido con su trabajo por lo que disfruta de él y su desempeño incrementa significativamente. Así pues, este término ha sido muy estudiado debido a que tiene implicancias positivas tanto en el colaborador como en la organización en donde labora. La importancia del engagement en el trabajo radica en que genera un estado de alto compromiso y lealtad en la persona que al ser parte de él influye en su forma de actuar, pensar y sentir y por ende trae resultados fructíferos a la organización.

Los estudios evidencian que los trabajadores con alto engagement toman iniciativas personales como nuevos retos, son más activos, se auto retroalimentan en relación a su desempeño, son capaces de afrontar las demandas laborales del día a día, participan en actividades fuera del trabajo, y además muestran una conexión afectiva con su trabajo (Salanova et al., 2000; Schaufeli et al., 2002, como se mencionó en Alamri, 2023). Asimismo, un estudio de Merino et al. (2022) expone que al tener work

engagement se logran prevenir daños psicosociales y sirve como un factor protector para la adicción al trabajo, puesto que las personas con engaged a pesar de tener un trabajo fuerte, lo disfrutaban y no descuidaban el resto de los diferentes ámbitos de su vida, logrando un equilibrio integral.

Por lo expuesto anteriormente, se ha visto esencial indagar sobre cómo el liderazgo transformacional afecta al engagement del colaborador. De esta manera, el objetivo del presente trabajo es conocer el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el engagement, mediante la revisión de los estudios previos efectuados en el ámbito de la psicología organizacional. Así pues, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo impacta el liderazgo transformacional en el engagement de los colaboradores?

Material y métodos

A continuación, se detallan los criterios en consideración para la selección de los artículos que se emplearán en la presente revisión

Criterios de inclusión

Para el siguiente trabajo aplicado se tomaron en cuenta los siguientes criterios de inclusión: a) estudios cuantitativos con la finalidad de obtener resultados cuantificados confiables b) estudios que evalúen la relación entre las variables liderazgo transformación y engagement para observar qué resultados se encuentran actualmente en la literatura c) estudios que estén en el idioma inglés y español, de forma que se tenga mayor variedad en las investigaciones d) estudios que especifiquen el uso de instrumento de medición de forma que se pueda apreciar la validez y confiabilidad, d) estudios entre el rango del 2019 al 2024 con el fin de contar con información relevante y actualizada para el presente estudio.

Criterios de exclusión

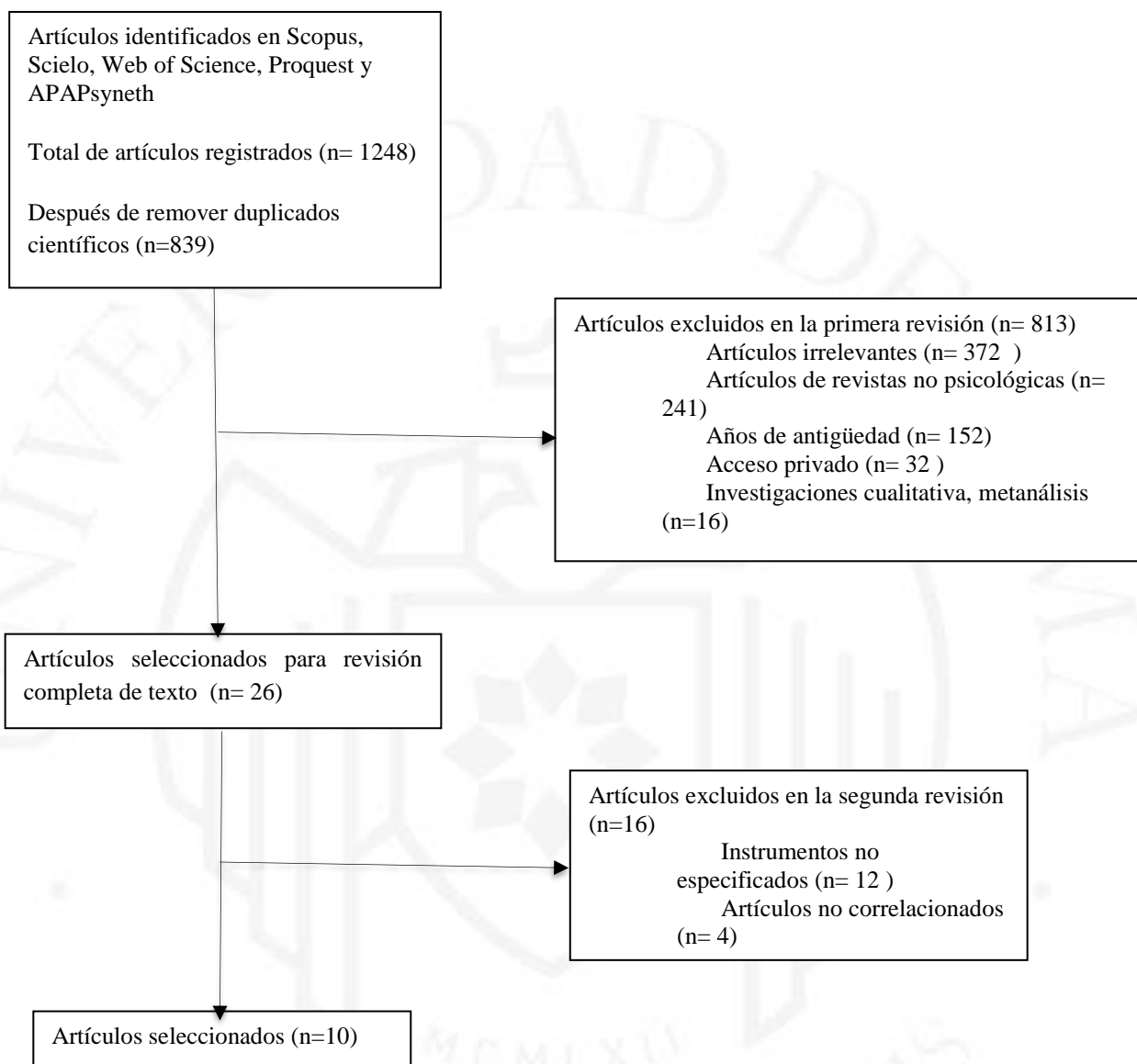
Para los criterios de exclusión se tuvo en cuenta a) revisiones sistemáticas o metaanálisis b) estudios cualitativos c) estudios sin datos concluyentes, debido a que no presentan alguna discusión o conclusión sólida d) el uso de resúmenes, libros, tesis; al solo dar investigación teórica y no presentar medición contundente.

Estrategia de búsqueda

Para la presente búsqueda se tuvo en cuenta la guía PRISMA (Urrutia & Bonfil, 2013) con el objetivo de planificar y realizar revisiones sistemáticas garantizando la obtención de toda la información recomendada. La búsqueda fue realizada entre diciembre del 2023 y enero del 2024, en las bases de datos Scopus, Scielo, Proquest, Web of Science y Apa Psycnet; y se utilizó la combinación de palabras claves con los siguiente operadores booleanos: (“leadership” OR “team leadership” OR “transformational leadership”) AND (“engagement” OR “work engagement” OR “engagement at work”) AND (“liderazgo” OR “liderazgo transformacional”) AND (“compromiso laboral” OR “compromiso” OR “compromiso organizacional”) . La búsqueda considero artículos entre 2019 a 2024, dando como resultado un total de 1248 resultados, de los cuales 522 fueron de scopus, 236 fueron de Proquest, 262 fueron de Web of Science, 112 fueron de Scielo y 116 de APA Psycnet.

Figura 1.1

Diagrama de flujo del proceso de selección de artículos



Resultados

El análisis de los diez artículos seleccionados se ha realizado en dos tablas. En la primera tabla se evidencian los datos del autor, año, título, idioma, modelos teóricos del liderazgo transformación y del

engagement y los participantes. La segunda tabla considera el instrumento empleado para la medición de la variable liderazgo transformacional y engagement, la confiabilidad y validez del instrumento y finalmente la relación entre sus variables

Tabla 1.1*Estudios seleccionados, autores, año, número de participantes, modelo teórico e idiomas*

Autor	Año	Título	Idioma	Modelo teórico engagement	Modelo teórico liderazgo transformacional	Muestra
Benjamin B., Michael M. G. & Ronald, B.	2022	How transformational leadership transforms followers' affect and work engagement	Inglés	Modelo teórico del work engagement (Schaufeli et al., 2002)	Teoría del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1995)	75 colaboradores de diferentes organizaciones
Caridi, A. S., Del Otero, S., Savino, H., & Silva, P. Y.	2021	Managers' transformational leadership and engagement in game rooms at Mar del Plata	Inglés	Modelo teórico del work engagement (Schaufeli & Salanova, 2004)	Teoría del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (2004)	30 directivos
Dukhaykh, S., Bukhari, B., & Alotaibi, M.	2023	The impact of transformational leadership on work engagement: The mediating role of job crafting	Inglés	Modelo teórico del work engagement (Schaufeli et al., 2002)	Teoría del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1994)	337 colaboradores del sector privado
Hai, T. N., Van, Q. & Ngoc, A. N.	2022	The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam	Inglés	Engagement (no específica)	Teoría del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1994)	378 colaboradores de agencias administrativas, organizaciones de masa e instituciones públicas
Li, Y.	2019	Leadership styles and knowledge workers' work engagement: Psychological capital as a mediator	Inglés	Engagement (no específica)	Teoría del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1991)	558 colaboradores de empresas de TI

Martínez, I., Salanova, M. & Cruz-Ortiz, V.	2020	Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs	Inglés	Modelo teórico del work engagement (Schaufeli & Bakker, 2010)	Teoría del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1994)	1079 colaboradores de instituciones públicas
Meng, F., Wang, Y., Xu, W., Ye, J., Peng, L. & Gao, P.	2020	The Diminishing Effect of Transformational Leadership on the Relationship Between Task Characteristics, Perceived Meaningfulness, and Work Engagement	Inglés	Modelo teórico del work engagement (Schaufeli & Bakker, 2004)	Liderazgo transformacional (no específica)	349 agentes de policía
Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Tong, Y., & Lin, R.	2022	Linkages between transformational leadership, work meaningfulness and work engagement: a multilevel cross sectional study	Inglés	Modelo teórico del work engagement (Schaufeli & Bakker, 2004)	Teoría del liderazgo transformacional de Burns (1978)	261 agente de policía
Ntseke, T., Mitonga-Monga, J., & Hoole, C.	2022	Transformational leadership influences on work engagement and turnover intention in an engineering organization	Inglés	Modelo teórico del work engagement (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002)	Teoría del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1994)	129 colaboradores del ámbito ingeniería
Vásquez, P. M. P., Inostroza, N. R. F. & Acosta, A. H.	2021	Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile	Español	Modelo teórico del work engagement (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002)	Teoría del liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin (2004)	201 colaboradores de la generación millennial

Tabla 1.2

Instrumentos utilizados, confiabilidad y validez y relaciones entre variables

Autor	Instrumento Engagement	Instrumento Liderazgo transformacional	Confiabilidad y validez	Relación entre engagement y liderazgo transformacional
Benjamin B., Michael M. G. & Ronald, B.	Versión corta de la Escala de Compromiso Laboral de Utrecht (Schaufeli et al., 2006)	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ: Bass & Avolio, 1994) de Felfe (2006).	La correlación entre el contacto con el líder y el liderazgo transformacional fue positiva y significativa (no centrada: $r = 0,57$, $p < 0,001$; centrada en la media individual: $r = 0,30$, $p < 0,001$)	Existe una relación mediada entre episodios experimentados de liderazgo transformacional y aumentos en el compromiso laboral a través de episodios de satisfacción de necesidades y un cambio positivo en el afecto positivo de los colaboradores.
Caridi, A. S., Del Otero, S., Savino, H., & Silva, P. Y.	Utrecht Work Engagement de Schaufeli y Bakker (2003)	Multifactor Leadership Questionnaire de Avolio y Bass (2004)	No específica	Los resultados muestran que los niveles bajos tanto en las dimensiones transformacionales como en las del engagement caracterizan a más del 50% de los directivos
Dukhaykh, S., Bukhari, B., & Alotaibi, M.	ISA engagement scale by Soane et al (2012)	Escala de veinte ítems desarrollada por Podsakoff et al. (1990)	Instrumento de liderazgo transformacional (Alfa de Cronbach: 0.816) Instrumento de Work engagement (Alfa de Cronbach: 0,558**)	El liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el compromiso laboral. Los empleados que tienen líderes transformacionales tienen más probabilidades de comprometerse en el trabajo
Hai, T. N., Van, Q. & Ngoc, A. N.	Medida ultracorta de compromiso laboral (Schaufeli et al., 2019).	Medida corta de liderazgo transformacional de siete ítems (Carless et al., 2000)	Instrumento de liderazgo transformacional (Alfa de Cronbach: 0.85–0.89) Instrumento de Work engagement (Alfa de Cronbach: 0.85 - 0.92)	El liderazgo transformacional modera el efecto indirecto de la autonomía de la tarea en el compromiso a través de la significación percibida, de modo

				que el efecto indirecto será menos (más) positivo cuando el liderazgo transformacional sea alto (bajo).
Li, Y.	Utrecht Work Engagement Survey de Schaufeli y Bakker (2003)	Multifactor Leadership Questionnaire de Avolio y Bass (2004)	Instrumento de Liderazgo transformacional (Alfa de Cronbach Liderazgo : 0.80) Instrumento de Work engagement: (Alfa de Cronbach 0.82)	En cuanto a la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso laboral de los empleados, este estudio encontró que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional predijeron positivamente el compromiso laboral de los trabajadores del conocimiento; sin embargo, el poder predictivo del liderazgo transaccional es más débil que el transformacional.
Martínez, I., Salanova, M. & Cruz-Ortiz, V.	Utrecht Work Engagement Scale (UWES: Schaufeli et al., 2002)	RED.es Questionnaire (Salanova et al., 2007), basado en Bass and Avolio (1990)	Instrumento de Liderazgo transformacional (Alfa de Cronbach Liderazgo: 0.94) Instrumento de Work engagement: (Alfa de Cronbach 0.80)	El liderazgo se relaciona positivamente con el compromiso laboral. Los altos niveles de demandas emocionales y los altos niveles de liderazgo tienen altos niveles de compromiso. El nivel de compromiso es bajo en trabajadores con altos niveles de exigencia emocional y bajos niveles de liderazgo
Meng, F., Wang, Y., Xu, W., Ye, J., Peng, L. & Gao, P.	Utrecht Work Engagement Scale (UWES: Schaufeli et al., 2002)	Multifactor Leadership Questionnaire de Avolio y Bass (2004)	Instrumento de Liderazgo transformacional (Alfa de Cronbach Liderazgo : 0.90)	El estilo de liderazgo transformacional tiene una fuerte relación con el comportamiento

			Instrumento de Work engagement: (Alfa de Cronbach 0.73)	laboral innovador, el desempeño de habilidades y compromiso laboral
Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Tong, Y., & Lin, R.	Ultrashort measure for work engagement UWES-3 de Schaufeli et al. (2017)	Short scale of transformational leadership Carless et al. (2000)	Liderazgo transformacional confiabilidad de consistencia interna fue de 0,862 Compromiso laboral: La puntuación de confiabilidad de consistencia fue de 0,726.	Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional se correlacionó positiva y significativamente con la significatividad.
Ntseke, T., Mitonga-Monga, J., & Hoole, C.	Utrecht Work Engagement Scale (UWES) Schaufeli et al., 2002)	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ: Bass & Avolio, 1994)	Instrumento de Liderazgo transformacional MLQ (Alfa de Cronbach Liderazgo : 0.79 y 0.89) Instrumento UWES: (Alfa de Cronbach 0.75 y 0.83)	Las dimensiones del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, moderaron la relación entre las dimensiones de work engagement, a saber, vigor y dedicación y absorción.
Vásquez, P. M. P., Inostroza, N. R. F. & Acosta, A. H.	Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES) para trabajadores (Schaufeli et al., 2002)	Cuestionario de Rafferty y Griffin (2004) desarrollado a partir del Multifactor Leadership Questionnaire y adaptado al castellano por Salanova et al. (2012).	Se obtuvieron valores que oscilaron entre 3,99 y 4,99 y la desviación estándar entre 0,81 y 1,37. Alfa de Cronbach de 0,89 y 0,96	No deben existir solamente prácticas organizacionales saludables como el liderazgo transformacional, sino que también deben estar presentes variables mediadores para el bienestar de los empleados como la confianza organizacional y work engagement.

Analizando de manera detallada cada artículo de los diez seleccionados, podemos resaltar los siguientes aspectos.

Los artículos fueron publicados entre los años 2019 y 2023. Respecto al idioma, los trabajos están publicados en el idioma inglés a excepción de

Vásquez et al. (2021), que fue publicado en idioma español.

En cuanto a la edad de los participantes, la mayoría de estos se encuentran en el rango de edad entre 20 a 40 años (Benjamin et al., 2022; Dukhaykh et al., 2023; Hai et al., 2022; Li, 2019; Meng et al., 2020; Ntseke et al., 2022 y Vásquez et al., 2021), representando la generación XXX. Solo los estudios de Caridi et al. (2021) y Meng et al. (2020) contiene participantes en el rango de 50 a 65 años y por último el estudio de Martínez et al. (2020) no menciona la edad de sus participantes.

En cuanto a la evaluación de la variable engagement, (Caridi et al, 2021; Li, 2019; Martínez et al, 2020; Meng et al, 2020; Ntseke et al., 2022 & Vásquez et al., 2021) emplearon el Utrecht Work Engagement Scale (UWES) de Schaufeli et al (2002). Los estudios de (Benjamin et al., 2022; Meng et al., 2022; y Hai et al., 2022) emplearon la versión corta de la Escala de Compromiso Laboral de Utrecht (Schaufeli et al., 2006, 2017 y 2019). Por otro lado, el estudio de Dukhaykh et al (2023) empleó el instrumento ISA engagement scale by Soane et al. (2012).

Para la evaluación del liderazgo transformacional, seis estudios (Benjamin et al, 2022; Caridi, 2021; Li, 2019; Meng et al, 2020 y Ntseke et al., 2022) emplearon el Multifactor Leadership Questionnaire de Bass & Avolio (1994). Los estudios de (Hai et al., 2022; Meng, 2022) emplearon la medida corta de liderazgo transformacional de Carless et al. (2000). En cuanto al estudio de Martínez et al. (2020) emplearon el RED.es Questionnaire de Salanova et al (2007) que fue basado en Bass and Avolio (2000) y por último el estudio de Dukhaykh et al (2022) utilizó escala de veinte ítems desarrollada por Podsakoff et al. (1990)

En cuanto al enfoque teórico a través del cual trabajan el constructo engagement, cinco (Benjamin et al, 2022; Caridi et al., 2021; Dukhaykh et al., 2023; Martínez et al., 2020; Ntseke et al., 2022 y Vásquez et al., 2021) de los artículos lo abordan desde la teoría del work engagement de Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker. Los cinco artículos restantes (Hai et al., 2022; Li, 2019; Meng et al., 2020 y Meng et al., 2022) no indagan en el modelo de Schaufeli et al; sin embargo lo mencionan en continuidad con otros autores que estudian esta variable. Respecto al enfoque teórico del constructo liderazgo transformacional, seis estudios (Benjamin et al., 2022; Dukhaykh et al., 2023; Hai et al., 2022; Li, 2019; Martínez et al., 2020; Ntseke et al., 2022 y Vásquez et al., 2021) lo abordan desde la teoría de Teoría del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1994). Por el contrario, Vásquez et al. (2021) empleó la teoría del liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin (2004) y los estudios de (Caridi et al., 2021; Meng et al., 2020 y Meng et al., 2022) no especifican su modelo teórico para este constructo.

En los siguientes párrafos, se explicarán de forma detallada los hallazgos importantes de cada uno de los artículos revisados.

Benjamin et al. (2022) estudian cómo experimentar episodios de liderazgo transformacional impacta en el afecto positivo de los seguidores y, finalmente, su compromiso laboral al satisfacer sus necesidades psicológicas básicas. La muestra estuvo compuesta por 75 colaboradores de diferentes organizaciones y la media de edad fue de 37, 4 años; se empleó el Multifactor Leadership Questionnaire de Bass & Avolio (1994) para medir el liderazgo transformacional y la Versión corta de la Escala de Compromiso Laboral de Utrecht para medir el constructo engagement. Entre los principales hallazgos se encontró que los seguidores (llamados así a los sujetos que están bajo un

liderazgo transformacional) tienen más probabilidades de experimentar un aumento en el afecto positivo, cuando experimentan un episodio de liderazgo transformacional. Además, los resultados muestran que el cambio en el afecto positivo tuvo un efecto positivo sobre el cambio en el compromiso laboral.

Caridi et al. (2021) tuvieron como objetivo de estudio, conocer el liderazgo transformacional y el engagement en directivos de salas de juego de Mar de Plata en Argentina. Para ello se empleó el Multifactor Leadership Questionnaire de Avolio y Bass (2004) para medir el liderazgo transformacional y el Utrecht Work Engagement Survey de Schaufeli y Bakker (2003) para medir el engagement a 20 directivos y/o gerentes generales con edades de entre 55 a 65 años. Los resultados mostraron que la dimensión “influencia idealizada” del modelo de liderazgo transformacional de Avolio y Bass presentó el nivel más bajo entre los directivos. En cuanto al engagement, se encontró que la dimensión “dedicación” del modelo de Schaufeli et al. (2000) obtuvo el puntaje más bajo. Se concluyó que los niveles bajos y muy bajos caracterizan más del 50% de los directivos, lo que indica que se evidencia un perfil de directivo con reducida capacidad para influir a sus colaboradores y dificultad para transmitir los valores organizacionales.

Dukhaykh et al. (2023) examinaron el impacto del liderazgo transformacional en el compromiso laboral y el efecto mediador del “job crafting” en dicha relación. Para estos autores, el job crafting emplea acciones tomadas por los empleados para realizar cambios en sus tareas, ambiente de trabajo o aptitud para crear empleos que sean más significativos para ellos mismos. De esta manera, el job crafting permite que los colaboradores se alineen con trabajos más significativos para ellos y por ende incrementen su compromiso laboral. Así pues, se

empleó el ISA engagement scale by Soane et al. (2012) para medir el engagement en los colaboradores y la escala de veinte ítems desarrollada por Podsakoff et al. (1990) para medir el constructo liderazgo transformacional. Fueron 337 colaboradores del sector privado con una edad media de 25 a 34 años. Los hallazgos del estudio revelan que el liderazgo transformacional está significativamente relacionado con el compromiso laboral y el “job crafting” media significativamente la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso laboral. Así pues, los empleados que tienen líderes transformacionales poseen mayores probabilidades de comprometerse con su trabajo. El liderazgo transformacional permite a los empleados tomar iniciativas, buscar relaciones con los demás y brindar retroalimentación para mejorar su entorno de trabajo diario.

Hai et al. (2022) estudiaron la relación entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y de laissez faire de Bass y Avolio (1994) con el compromiso laboral del personal. Los autores tuvieron como muestra a 378 colaboradores líderes de agencias administrativas de masa e instituciones públicas. La edad media fue de 30 a 39 años. Se les administró la medida ultracorta de compromiso laboral de Schaufeli et al. (2019) y la medida corta de liderazgo transformacional de siete ítems Carless et al. (2000). Respecto a las variables de estudio, los resultados muestran que el estilo de liderazgo transformacional en el engagement laboral es significativo y a su vez tiene una relación positiva con el comportamiento laboral innovador. Esto indica que los líderes transformacionales se consideran sobresalientes debido a su capacidad para producir efectos en el pensamiento, crecimiento personal y motivación del personal.

Li (2019) exploró los efectos de los estilos de liderazgo en el compromiso laboral, entre ellos

destacando el rol mediador del capital psicológico, siendo este definido como la aplicación de recursos humanos y psicológicos orientados positivamente que pueden gestionarse eficazmente para mejorar el desempeño en el lugar de trabajo. Para medir la relación, se empleó el Utrecht Work Engagement Survey de Schaufeli y Bakker (2003) respecto a la variable engagement y el Multifactor Leadership Questionnaire de Avolio y Bass (2004) para medir la variable de liderazgo transformacional. Para este estudio, la muestra fue de 558 colaboradores de empresas de TI y la edad media fue de 29 años. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional predijo positivamente el capital psicológico y el compromiso laboral de los trabajadores. En comparación con el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional tuvo efectos más fuertes sobre el capital psicológico y el compromiso laboral de los trabajadores. En adición, el capital psicológico de los trabajadores predijo positivamente su compromiso laboral; y medió parcialmente los efectos de los estilos de liderazgo en su compromiso laboral.

Martínez et al. (2020) tuvieron como propósito examinar cómo las demandas emocionales y el liderazgo se relacionan con el compromiso de los miembros de equipos. Para ello, emplearon una muestra de 1079 colaboradores de instituciones públicas agrupados en 14 equipos. Se les asignó proporcionó el Utrecht Work Engagement Scale (UWES: Schaufeli et al (2002) y RED.es Questionnaire (Salanova et al., 2007) que es basado en la teoría de Bass and Avolio (1990). Los hallazgos mostraron un efecto positivo de las demandas emocionales sobre el compromiso laboral, y a su vez un efecto entre niveles del liderazgo transformacional sobre el compromiso laboral. Estos resultados sugieren que las percepciones compartidas de que el liderazgo por parte de los equipos afectan sus niveles de

compromiso laboral directamente, esto quiere decir que cuando los empleados se sienten sobrecargados emocionalmente, sus líderes pueden aliviar este impacto negativo en sus niveles de compromiso laboral.

Meng et al. (2020) estudiaron el efecto del liderazgo transformacional en la relación entre las características de la tarea, la significación percibida y el compromiso laboral. Para ello, administraron el Ultrashort measure for work engagement UWES-3 de Schaufeli et al. (2017) y Multifactor Leadership Questionnaire de Avolio y Bass (2004). Para este estudio, los participantes fueron 349 agentes de policía con un porcentaje mayor de edad de entre 20 y 40 años. Los resultados indicaron que, en contraste con la importancia de la tarea, el efecto condicional de la autonomía de la tarea en el compromiso laboral a través de la significación percibida fue más positivo en un nivel más bajo de liderazgo transformacional.

Meng et al. (2022) examinaron los efectos mediadores de dos tipos de significado entre el liderazgo transformacional y el compromiso laboral y los efectos moderadores del liderazgo transformacional en la relación entre dos tipos de significación y compromiso laboral. Emplearon la herramienta de medición Ultrashort measure for work engagement UWES-3 de Schaufeli et al. (2017) la escala de liderazgo transformacional corta de Carless et al. (2000) en una muestra de 261 agentes policías con una edad en rango de 40 a 50 años. Los resultados indicaron que la significación en el trabajo mediaba la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso. La significación en el trabajo jugó un papel mediador en la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso y el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la significación en el trabajo y se vincula positivamente con el compromiso.

Ntseke et al. (2022) indaga la forma en que el liderazgo transformacional afecta la relación entre work engagement y la intención de rotación en una industria de ingeniería de Sudáfrica en una muestra de 129 ingenieros con edad promedio de rango entre 35 y 44 años. Administraron el Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli et al., 2002) y el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ: Bass & Avolio, 1994). Los resultados encontrados indican que las dimensiones del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, moderaron la relación entre las dimensiones del work engagement: vigor y dedicación y absorción. La percepción de un líder que articuló la visión de la organización, actuó como modelo a seguir, fue inspirador, estimuló la creatividad y desarrolló seguidores, asimismo hubo mejoraría los niveles de energía, dedicación y esfuerzo de los empleados y, por lo tanto, reduciría la intención de rotación.

Vásquez et al. (2021) tiene como objetivo comprender el rol mediador de la confianza organizacional y el work engagement entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en colaboradores millenials o generación Y. Este estudio hace énfasis en dicha generación puesto que representan una generación con nuevas formas de relacionarse con el trabajo. Utilizan el Modelo de organizaciones saludables y resilientes (HERO) el cual evidencia a las organizaciones positivas que saben desarrollarse en ambientes cambiantes, con el fin de contribuir la salud de los empleados (Salanova et al., 2012). Así pues, se empleó el instrumento el Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES) para trabajadores (Schaufeli et al., 2002) y el Cuestionario de Rafferty y Griffin (2004) desarrollado a partir del Multifactor Leadership Questionnaire y adaptado al castellano por Salanova et al. (2012). La muestra estuvo compuesta por 201

trabajadores que estuvieron ejerciendo funciones bajo supervisión. Los principales resultados evidenciaron la existencia del rol mediador de la confianza organizacional y el work engagement, entre liderazgo transformacional y desempeño laboral.

Discusión

Las investigaciones revisadas en el presente reporte demuestran que el constructo liderazgo transformacional influye de manera positiva en el engagement de sus colaboradores. Recientemente los estudios se han enfocado en este tipo de liderazgo, pues es el que mayores resultados ha traído en lo que respecta a la confianza de los colaboradores y por ende con demás consecuencias a mediano y largo plazo como el compromiso laboral (engagement), la retención de talento, menores niveles de rotación, entre otros. La mayoría de estas investigaciones emplean el modelo teórico del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1994) a través de los componentes motivación inspiradora, influencia idealizada, estimulación intelectual y consideración individualizada. Estos componentes indican que los líderes son modelos a seguir, que alientan, motivan y se preocupan por el bienestar y desarrollo de los miembros de su personal. Por el lado del engagement, el modelo del work engagement de Shaufeli et al. (2002) sigue siendo primordial en las investigaciones respecto al compromiso en el trabajo, en cuanto sea medido como un constructo positivo.

Asimismo, es interesante el enfoque de este liderazgo, puesto que, como se observa, estos líderes interactúan con sus colaboradores a nivel personal (Dukhaykh, 2023). Esto quiere decir que hay un interés en la persona, en fomentar su desarrollo y todo aquello que potencie los recursos personales para que impacten en el trabajo. Considero pues, que este enfoque en la persona es un factor fundamental

para los objetivos organizacionales, pues muchos jefes o líderes se enfocan en la tarea y en los resultados, dejando de lado el factor humano y todos los procesos o variables psicológicas que hay detrás de cada uno.

Además, considero a su vez, que se debe tomar en cuenta la importancia de involucrar otro tipo de constructos psicológicos que pueden mediar o jugar un rol determinante entre la relación de estas variables y sobre todo saber cómo manejarlas y de qué forma potenciarlas. De acuerdo al estudio de Martínez et al. (2020) el liderazgo transformacional se centra en satisfacer y desarrollar las necesidades de alto nivel de los empleados, impulsado su motivación intrínseca que tiene un efecto más duradero y de relativamente largo plazo.

Hablamos de la motivación como variable importante de considerar, puesto que, si bien las personas valoran las motivaciones extrínsecas tales como la remuneración económica, los ascensos, etc; resultados en la motivación intrínseca generan compromiso con la empresa, debido a que se centra en las necesidades de crecimiento de los propios colaboradores, desarrollando su autonomía y conciencia de responsabilidad. Se desarrolla la autonomía de un colaborador haciéndole participe de sus propias tareas, retándole a solucionar desafíos o situaciones complejas, enseñándole y posteriormente dándole la independencia de que pueda tomar sus propias decisiones. Así pues, la autonomía también juega un rol importante en el liderazgo transformacional, pues son los líderes quienes persuaden a los empleados a ir más allá de su deber (Dukhaykh, 2023).

Otro aspecto que considero importante investigar es la significatividad en el lugar de trabajo. La significatividad se menciona en el estudio de Meng et al. (2022) y Benjamin et al. (2022) es definida como la percepción de la

importancia y el valor que le asigna cada colaborador a su trabajo. En la teoría del compromiso de Kahn, la significación es una condición psicológica importante para que se produzca el compromiso. (Meng et al., 2022) Sabemos que, aquello a lo que le asignemos valor, será más atractivo para nosotros, tendremos mayor predisposición a prestarle atención e involucrarnos a nivel personal.

Con todo lo mencionado anteriormente, quiero resaltar la relevancia de generar un propósito en nuestras labores, ya sea personales o profesionales con el fin de generar un vínculo no solo meramente laboral con nuestro trabajo, si no también como incremento y beneficio a nuestro crecimiento.

Por otro lado, resulta interesante investigar en qué culturas organizacionales predomina y funciona mejor el tipo de liderazgo y cómo abordarlos en las distintas generaciones. El estudio de Vásquez et al. (2021) lo enfocaron en la generación millennial, sustentando que formará la fuerza laboral en los próximos años y destacando la importancia en medir las actitudes de las generaciones, sus diferencias y límites entre las que coexisten actualmente en el ámbito laboral. Asimismo, el estudio de Caridi et al. (2021) indagó qué tipo de liderazgo tienen los directivos y/o gerentes de una empresa de casinos, dando como resultado que este tipo de gerentes presenta una reducida capacidad para influir en los demás, inspirando respeto y orgullo y dificultad para generar una visión de futuro, desafiante y significativa, con enfoque individual en cada uno de sus trabajadores. Sería interesante conocer qué tipo de liderazgos se correlacionan con las distintas generaciones, para conocer la perspectiva desde los jefes y poder generar planes de acción con ellos.

Las culturas altamente individualistas valoran un liderazgo más enfocado en el intercambio

esfuerzo- recompensa y a motivaciones extrínsecas como las mencionadas anteriormente. Por el contrario, el liderazgo transformacional resulta más adecuado para una alta cultura colectivista, debido a que inherentemente crea un clima organizacional característico de innovación y cohesión (Li, 2019). Se sabe que todos los colaboradores están influenciados por la cultura de la empresa, y es deber de los altos directivos, poder influenciar en los líderes de cada equipo o unidad, este tipo de liderazgo transformacional. Sin embargo, cambiar la mentalidad de los líderes no solo requiere de entrenamiento si no de interés y voluntad de querer lograrlo. Las organizaciones requieren líderes genuinos con competencias sociales orientadas al cambio, que puedan promover el compromiso de los trabajadores en este proceso transformador (Caridi, 2021).

Considero trascendental resaltar el papel de la psicología organizacional positiva, definida como el estudio científico del funcionamiento óptimo y gestión de las personas y de los grupos en organizaciones saludables (Vásquez et al., 2021). Siguiendo esta línea, el compromiso laboral dentro de la psicología positiva, es un predictor más sólido de resultados laborales positivos (Hai et al., 2022) También, experimentar significatividad en el lugar de trabajo como un aspecto importante de la psicología positiva refleja la asociación entre los factores externos como el contexto del lugar de trabajo (liderazgo transformacional) y el mundo interior del individuo (Meng et al., 2022). Por su parte, es relevante mencionar que el término engagement, siendo definido como un “estado mental positivo” cobró relevancia dentro de la psicología organizacional positiva y en el mundo en donde se trata de estudiar fenómenos que antes no habían sido abordados y que tienen un impacto en la habilidad y capacidad del ser humano para afrontar retos en situaciones difíciles. La tendencia a

enfocarnos en lo orgánico y positivo de una persona, resulta beneficioso para mantener una organización que promueva el bienestar de sus empleados.

Finalmente, estos hallazgos sugieren que las organizaciones deberían contener líderes con competencias más afines a un liderazgo transformacional: inspirador, motivacional, de apoyo y estimulación en el desarrollo. Se debe priorizar una formación y capacitación de aquellos líderes que ya tienen tiempo en la compañía y así poder cambiar el mindset que tienen. Por otro lado, seleccionar y/o atraer al mejor talento líder para dotar a la planilla de personal comprometido y con aportación al compromiso de los demás. Se invita/fomenta además reconocer mayores estudios por parte de psicólogos organizacionales, quienes son los expertos en el estudio de la conducta y el bienestar en el ambiente organizacional, pues la mayoría de los estudios provienen de fuentes administrativas, económicas, entre otros.

Conclusiones

El objetivo de la presente revisión aplicada fue conocer el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el engagement en colaboradores, para lo cual se seleccionaron 10 artículos de acuerdo a PRISMA lo cual permite concluir lo siguiente:

- Existe una relación significativa y positiva entre el liderazgo transformacional y el engagement
- El liderazgo transformacional es el tipo de liderazgo que mejor predice el engagement en los colaboradores, de forma que transforman su desarrollo y permiten que incrementen y se solidifique su compromiso con la organización.

- Se concluye tener en cuenta variables psicológicas internas y externas que intervengan en la relación del liderazgo

transformacional y el engagement, tales como la motivación, significatividad de la tarea, cultura organizacional, entre otros.



Referencias

- Alamri, M. (2023). Transformational leadership and work engagement in public organizations: promotion focus and public service motivation, how and when the effect occurs. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 137-155. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2021-0544>
- Bader, B., Gielnik, M. M., & Bledow, R. (2023). How transformational leadership transforms followers' affect and work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 360-372. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2161368>
- Chen, S., & Cuervo, J. C. (2022). The influence of transformational leadership on work engagement in the context of learning organization mediated by employees' motivation. *The Learning Organization*, 29(5), 567-585. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2022-0011>
- Deloitte, R. (2017). *Tendencias globales en capital humano 2017: Reescribiendo las reglas para la era digital*. Deloitte University Press.
- Dukhaykh, S., Bukhari, B., & Alotaibi, M. (2023). The impact of transformational leadership on work engagement: The mediating role of job crafting. *Environment and Social Psychology*, 9(2). <https://doi.org/10.54517/esp.v9i2.1951>
- Gutu, I., Agheorghiesei, D. T., & Tugui, A. (2022). Leadership and Work Engagement Effectiveness within the Technology Era. *Sustainability*, 14(18), 11408. <https://doi.org/10.3390/su141811408>
- Juyumaya, J., & Torres, J. P. (2022). Effects of transformational leadership and work engagement on managers' creative performance. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 34-53. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2021-0449>
- Li, Y. (2019). Leadership styles and knowledge workers' work engagement: Psychological capital as a mediator. *Current psychology*, 38(5), 1152-1161. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9968-6>
- Martinez, I. M., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). Our boss is a good boss! Cross-level effects of transformational leadership on work engagement in service jobs. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(2), 87-94. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069-1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Meng, F., Wang, Y., Xu, W., Ye, J., Peng, L., & Gao, P. (2020). The diminishing effect of transformational leadership on the relationship between task characteristics, perceived meaningfulness, and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 585031. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.585031>
- Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Tong, Y., & Lin, R. (2022). Linkages between transformational leadership, work meaningfulness and work engagement: A multilevel cross-sectional study. *Psychology Research and Behavior Management*, 367-380. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S344624>
- Merino, C., Reyes, I. F., & Luna, K. V. (2022). Validación en trabajadores peruanos de la versión ultra reducida del Utrech Work Engagement. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 25(1), 25-33. <https://doi.org/10.12961/april.2022.25.01.03>
- Nurtjahjani, F., Batilmurik, R. W., Puspita, A. F., & Fanggidae, J. P. (2022). The relationship between transformational leadership and work engagement. Moderated mediation roles of psychological ownership and belief in just world. *Organization Management Journal*, 19(2), 47-59. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2021-1169>
- Ntseke, T., Mitonga-Monga, J., & Hoole, C. (2022). Transformational leadership influences on work engagement and turnover intention in an engineering organization. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.2013>
- Thanh, N. H., Quang, N. V., & Anh, N. N. (2022). The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-12. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01354-7>
- Urrutia, G., & Bonfill, X. (2013). The PRISMA statement: A step in the improvement of the publications of the Revista Española de Salud Pública. *Revista Española de Salud Pública*, 87(2), 99-102. <https://doi.org/10.4321/S1135-57272013000200001>
- Vásquez, M. P., Inostroza, R. F., & Acostax, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de psicología (Santiago)*, 30(1), 1-17. <http://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106405>

TSP2024 E.Final

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

EN

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.dovepress.com Fuente de Internet	2%
2	www.researchgate.net Fuente de Internet	2%
3	esp.apacsci.com Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Cranfield University Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to University of Greenwich Trabajo del estudiante	<1%
6	Submitted to Chapman University Trabajo del estudiante	<1%
7	icos.groups.si.umich.edu Fuente de Internet	<1%
8	www.nature.com Fuente de Internet	<1%
9	Silvia Simbula, Dina Guglielmi, Wilmar B. Schaufeli. "A three-wave study of job	<1%

resources, self-efficacy, and work engagement among Italian schoolteachers", European Journal of Work and Organizational Psychology, 2011

Publicación

10

link.springer.com

Fuente de Internet

<1 %

11

Benjamin Bader, Michael M. Gielnik, Ronald Bledow. "How transformational leadership transforms followers' affect and work engagement", European Journal of Work and Organizational Psychology, 2022

Publicación

<1 %

12

Submitted to Queen Mary and Westfield College

Trabajo del estudiante

<1 %

13

Submitted to Perth Institute of Business and Technology (PIBT)

Trabajo del estudiante

<1 %

14

Submitted to Colorado State University, Global Campus

Trabajo del estudiante

<1 %

15

ejournal.undiksha.ac.id

Fuente de Internet

<1 %

16

James Dibley, Rian Viviers, Llewellyn Ellardus van Zyl. "A preliminary study: perceived transformational leadership and work

<1 %

engagement within the South African army",
African Journal of Employee Relations
(Formerly South African Journal of Labour
Relations), 2019

Publicación

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado