

Universidad de Lima  
Facultad de Psicología  
Carrera de Psicología



# **RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL WORK ENGAGEMENT EN COLABORADORES DE EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO**

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

**Daniela Lucia Cabrera Casafranca**

**20192503**

**Daniela Yesenia Torres Quevedo**

**20183340**

**Asesora**

**Mónica Guiselda Fernández Otoyá**

Lima – Perú  
Marzo de 2026

**RELATIONSHIP BETWEEN  
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND  
WORK ENGAGEMENT AMONG EMPLOYEES  
IN PRIVATE SECTOR COMPANIES**

*(Hoja en blanco)*

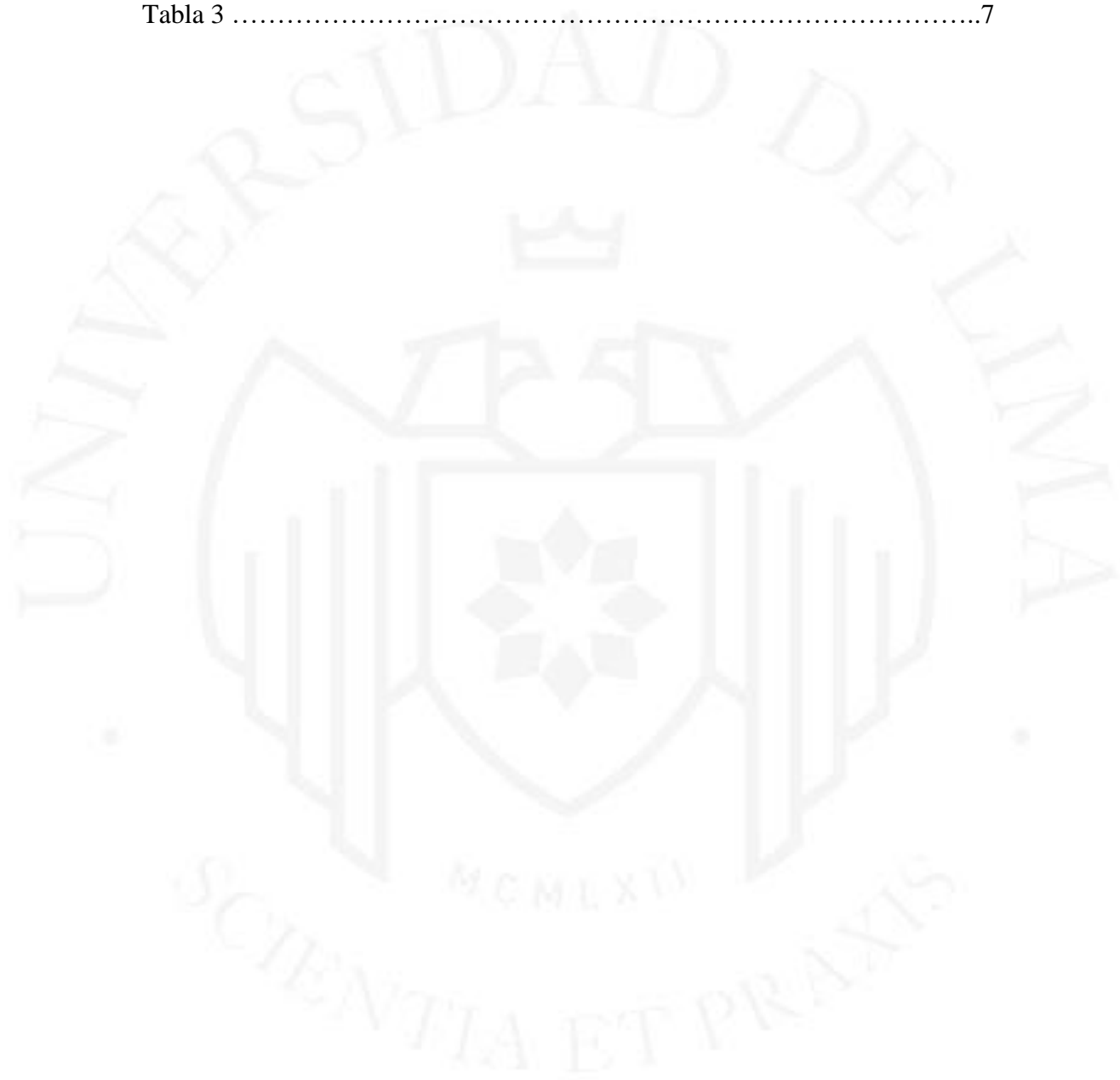


## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	1
ABSTRACT.....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
MATERIAL Y MÉTODO.....	2
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN .....	2
ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA.....	3
RESULTADOS.....	3
DISCUSIÓN .....	12
CONCLUSIONES .....	14
REREFENCIAS.....	15

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	3
Tabla 2 .....	5
Tabla 3 .....	7



# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 .....4



# Relación entre el liderazgo transformacional y el work engagement en colaboradores de empresas del sector privado

Daniela Lucia Cabrera Casafranca<sup>1</sup>, Daniela Yesenia Torres Quevedo<sup>2</sup>

20192503@aloe.ulima.edu.pe<sup>1</sup>, 20183340@aloe.ulima.edu.pe<sup>2</sup>

Universidad de Lima

**Resumen:** En un contexto de digitalización y cambios postpandemia, el work engagement (WE) es clave por su relación con productividad y bienestar. Este estudio analizó la magnitud y naturaleza del vínculo entre liderazgo transformacional (LT) y work engagement (WE) en el sector privado mediante una revisión aplicada bajo lineamientos PRISMA 2020. Se incluyeron 10 estudios cuantitativos no experimentales (2021–2025) indexados en Scopus, Web of Science y Ebsco. Ocho estudios reportaron una relación positiva y significativa entre LT y WE ( $\beta = .06$  a  $.60$ ); dos no hallaron efecto directo significativo. Las magnitudes fueron moderadas en efectos directos ( $\beta \approx .39$ – $.42$ ) y altas en contextos de crisis ( $\beta = .60$ ). Se identificaron efectos pequeños cuando el LT actuó como moderador frente a demandas ( $\beta \approx .08$ – $.12$ ) o mediante mecanismos comunicativos ( $\beta = .06$ ). En modelos indirectos, la relación se explicó por job crafting ( $\beta = .27$ ), necesidades psicológicas y afecto positivo ( $\beta = .17$ ), así como por justicia interaccional y confianza. Se concluye que no basta con fortalecer el LT; también se requiere activar mediadores, reforzar prácticas de justicia y confianza y enfatizar dimensiones del LT como consideración individualizada y motivación inspiracional, especialmente en entornos digitalizados o de alta exigencia.

**Palabras clave:** liderazgo transformacional, work engagement, colaboradores, bienestar.

**Abstract:** In a context of digitalization and post-pandemic changes, work engagement (WE) has become a key construct due to its association with productivity and well-being. This study analyzed the magnitude and nature of the relationship between transformational leadership (TL) and WE in the private sector through an applied review following PRISMA 2020 guidelines. Ten quantitative, non-experimental studies (2021–2025) indexed in Scopus, Web of Science, and Ebsco were included. Eight studies reported a positive and significant relationship between TL and WE ( $\beta = .06$  to  $.60$ ), while two found no significant direct effect. Effect sizes were moderate for direct effects ( $\beta \approx .39$ – $.42$ ) and high in crisis contexts ( $\beta = .60$ ). Small effects emerged when TL functioned as a moderator under high job demands ( $\beta \approx .08$ – $.12$ ) or through specific communicative mechanisms ( $\beta = .06$ ). In indirect models, the relationship was explained by job crafting ( $\beta = .27$ ), psychological needs and positive affect ( $\beta = .17$ ), as well as interactional justice and trust. It is concluded that strengthening TL is insufficient; activating mediators, reinforcing justice and trust practices, and emphasizing individualized consideration and inspirational motivation are also required in highly demanding or digitalized environments.

**Keywords:** transformational leadership, work engagement, workplace well-being.

## Introducción

Durante los últimos años, se ha visto un creciente interés por priorizar el work engagement de los colaboradores, debido al impacto que este puede generar en las empresas. En el contexto nacional, un informe de la Sociedad Nacional de Industrias (2025) evidenció que una de cada cinco organizaciones del sector privado reportó tasas de rotación entre el 11% y el 20%. De igual modo, a nivel internacional, Mazzetti et al. (2023) encontraron que solo el 21% de los trabajadores presenta altos niveles de work engagement, mientras que el 79% muestra niveles bajos o nulos. Estos resultados se asocian a entornos laborales altamente demandantes y a prácticas de liderazgo poco orientadas al bienestar y desarrollo de los colaboradores, lo que refuerza la necesidad de analizar los factores organizacionales que promueven un mayor nivel de work engagement.

Dichas tasas de rotación representan una gran preocupación frente a la rentabilidad, ya que, al presentarse una mayor rotación, los colaboradores deben aumentar sus horas de trabajo y duplicar esfuerzos, lo cual afecta directamente su productividad (Adeoye, 2023).

Según el informe State of global Workplace realizado en el 2025, los equipos que experimentan un mayor nivel de work engagement presentan entre 18% más productividad y 23% mayor rentabilidad en la empresa que aquellos con un nivel bajo de work engagement (Gallup, 2025). En este sentido, la evidencia sugiere que la presencia de líderes con estilo transformacional no solo favorece mayores niveles de work engagement, sino que también contribuye a transformar experiencias de bienestar psicológico en resultados organizacionales positivos, como mayor productividad y rentabilidad (Jiatong et al., 2022). Así, el liderazgo transformacional se configura como un recurso psicológico clave en el impulso del work engagement y en la generación de entornos organizacionales saludables (Teixeira & Santos, 2024).

Desde una perspectiva tecnológica, la hiperconectividad, la digitalización acelerada y el trabajo remoto han tenido un gran impacto en la interacción entre líderes y colaboradores, generando nuevos desafíos para la gestión de equipos, debido al riesgo de desconexión que conlleva (Wirth et al., 2025).

Desde una perspectiva económica, las reestructuraciones organizacionales post-pandemia han generado un entorno de presión macroeconómica que se traduce en inflación y

recortes presupuestales en las organizaciones. La empresa Buk realizó en el 2025 un reporte titulado “Estudio Tendencias en HR” donde hizo énfasis sobre la dinámica empresarial y reveló que el 45% de organizaciones en Perú prioriza reducción de gastos y la automatización de procesos por encima de la experiencia del colaborador. El estudio de la relación entre el liderazgo transformacional y el work engagement, con el propósito de contribuir tanto a la sostenibilidad empresarial como al bienestar de los colaboradores, se enmarca en el análisis de variables psicológicas vinculadas al entorno organizacional y su impacto en el desarrollo humano. En línea con el Instituto de Investigación Científica de la Universidad de Lima (IDIC), el presente problema de investigación se atribuye a la categoría temática Sociedad y Comportamiento Humano, dentro de la línea de investigación Bienestar y Desarrollo Humano y la sublínea Salud Mental y Bienestar, dado que aborda constructos psicológicos relacionados con el bienestar laboral y factores psicosociales del contexto organizacional.

Desde esta base conceptual, el liderazgo transformacional se define como un tipo de liderazgo en el que los líderes priorizan la inspiración, la motivación y el desarrollo personal y profesional de sus equipos (Álamo & Falla, 2023), y el work engagement se conceptualiza como un estado psicológico positivo vinculado al trabajo, en el cual el colaborador experimenta conexión con sus funciones, satisfacción y altos niveles de energía (Yamagishi et al., 2025).

La literatura científica ha evidenciado que el work engagement se ve influido por diversos factores contextuales presentes en el entorno organizacional (Dukhaykh et al., 2023), siendo el liderazgo transformacional una variable relevante para explicar las diferencias en los niveles de work engagement entre los colaboradores, al influir en los estados motivacionales y emocionales de los trabajadores, y favorecer la generación de recursos psicológicos que promueven una mayor implicación con el trabajo (Wang et al., 2022; Meng et al., 2022). En términos teóricos, el liderazgo transformacional se analiza a partir del modelo propuesto por Bass y Avolio (1995), retomado por Grau-Alberola et al. (2022), el cual comprende cuatro dimensiones: la influencia idealizada, donde el líder actúa como referente ético y modelo a seguir; la motivación inspiracional, orientada a transmitir una visión clara y un propósito compartido; la estimulación intelectual, que fomenta el pensamiento crítico y la innovación; y la consideración individualizada, centrada en la atención personalizada al bienestar y necesidades de los colaboradores.

Por su parte, el work engagement, según el modelo teórico de Schaufeli et al. (2002), se compone de tres dimensiones fundamentales: el vigor, asociado a elevados niveles de energía, fortaleza mental y perseverancia en el trabajo; la

dedicación, que refleja el compromiso emocional, el involucramiento y la identificación del colaborador con su labor, manifestados en entusiasmo y orgullo; y la absorción, entendida como un estado de concentración plena y disfrute de las tareas, en el cual la percepción del tiempo puede verse alterada (Olvera et al., 2024).

No obstante, la literatura evidencia que existen diversas posturas respecto a la relación entre el liderazgo transformacional y el work engagement. Autores como Dukhaykh et al. (2023) sostienen que este estilo de liderazgo se asocia en gran magnitud con mayores niveles de work engagement (Qi et al., 2022). Sin embargo, otros investigadores señalan que dicha relación no es uniforme ni absoluta, sino que puede variar en magnitud y manifestarse en distintos niveles según las condiciones organizacionales y los factores psicosociales presentes en el contexto laboral (Chuang et al., 2025). Los distintos estudios revisados han presentado asociaciones positivas entre ambas variables; sin embargo, los hallazgos no son del todo concluyentes. Si bien algunos autores exponen relaciones directas y de magnitud moderada o alta, otros muestran efectos indirectos mediados por otras variables organizacionales, e incluso algunos presentan hallazgos de relaciones no significativas dependiendo del contexto. Esta diversidad en los resultados evidencia una brecha en la literatura respecto al estado del arte en relación a la magnitud y naturaleza del vínculo entre ambas variables. En este marco, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la magnitud y naturaleza de la relación entre el liderazgo transformacional y el work engagement en colaboradores del sector privado?

En consecuencia, el objetivo del presente reporte es analizar y determinar, mediante la revisión aplicada de 10 artículos científicos, siguiendo los lineamientos de la metodología PRIMA 2020, la evidencia empírica disponible sobre la magnitud y la naturaleza de la relación entre el liderazgo transformacional y el work engagement en colaboradores de empresas del sector privado.

## **Material y método**

### **Criterios de inclusión y exclusión**

Para el presente trabajo se incluyeron artículos científicos de revistas psicológicas que cumplieran con los siguientes criterios:

- a) estudios empíricos de enfoque cuantitativo.
- b) estudios con diseños no experimentales.
- c) artículos que incorporen instrumentos válidos para la medición de las variables de interés.
- d) estudios realizados en población adulta laboralmente activa para conceptualizar y evaluar el contexto laboral.

- e) estudios disponibles en el idioma inglés y español,
- f) estudios publicados en los últimos 5 años.
- g) estudios empíricos que analizan la existencia de una relación entre el liderazgo transformacional y el work engagement, sea de forma directa o como variables mediadoras.
- h) artículos en revistas indexadas en las bases de datos de Scopus, Web of Science y Ebsco.
- i) artículos de acceso abierto.

Por otro lado, se excluyeron investigaciones de:

- a) tipo descriptivo simple e informes de estudios epidemiológicos.
- b) revisiones sistemáticas y de meta-análisis.
- c) estudios cualitativos y/o sin resultados concluyentes o insuficientes.
- d) abstracts, ponencias o presentaciones en congresos, así como capítulos de libros, tesis, tesinas, manuales, pósters académicos y revistas de divulgación científica.

### Estrategia de búsqueda

La búsqueda de información se desarrolló durante el mes de enero de 2026, en las bases de datos electrónicas Scopus, Web of Science y Ebsco. Se consultaron los tesauros de APA PsycNet y UNESCO para asegurar la adecuada combinación de las siguientes palabras clave: transformational leadership, liderazgo transformacional, work engagement, engagement laboral y employee

engagement. Estas palabras clave fueron combinadas mediante operadores booleanos OR y AND, con el fin de ampliar y precisar la recuperación de estudios empíricos pertinentes. La búsqueda avanzada se estructuró con una ecuación para cada base de datos, tal y como se muestra en la Tabla 1.

La estrategia de búsqueda se desarrolló siguiendo los lineamientos de la guía PRISMA 2020 (Page et al., 2021), considerando las fases de identificación, selección, elegibilidad e inclusión de estudios, lo que permitió alcanzar el objetivo de la revisión y garantizar un proceso sistemático, transparente y replicable. El proceso de selección de los artículos se presenta de forma resumida en el diagrama de flujo, tal y como se evidencia en la Figura 1.

### Resultados

Luego de la selección de 10 artículos pertinentes, se realizó un análisis exhaustivo de cada uno. En las tablas 2 y 3 se resume información relevante de cada artículo destacando aspectos como el país de origen, modelo teórico de las variables y su relación, participantes, los instrumentos utilizados para medir las variables, confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados, diseño del estudio y los hallazgos respecto a la relación entre las variables de interés. Los artículos analizados fueron publicados entre los años 2021 y 2025.

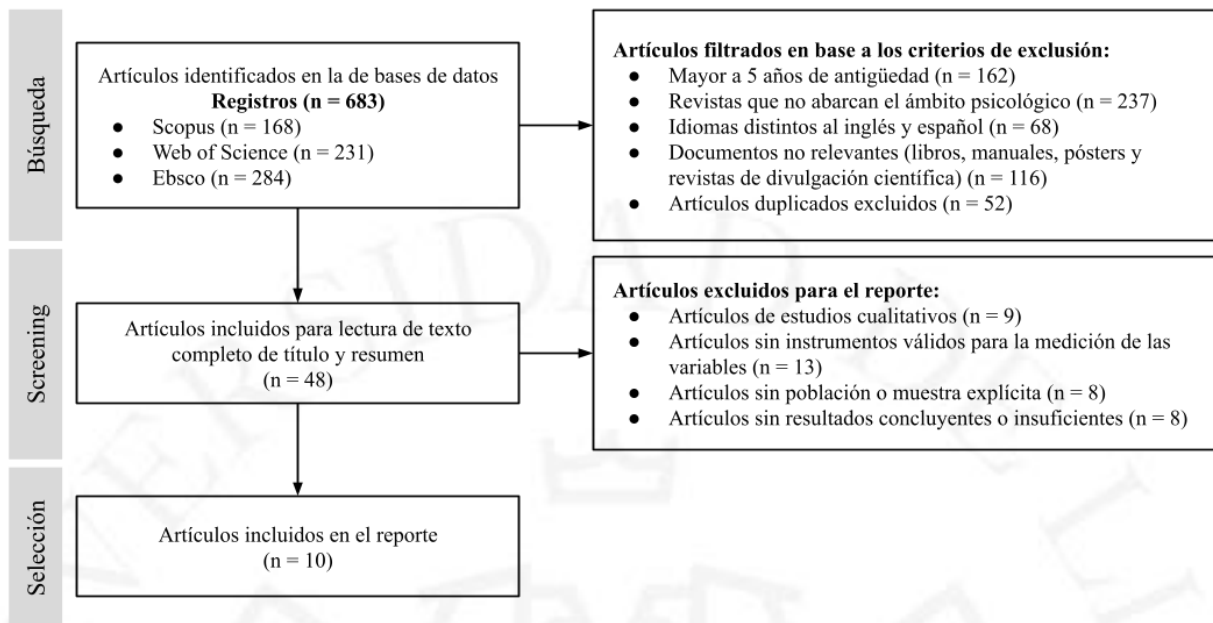
**Tabla 1**

*Estrategia de búsqueda*

Base de Datos	Fórmula de búsqueda
Scopus	( "transformational leadership" OR "liderazgo transformacional" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "work engagement" OR "employee engagement" OR "engagement laboral" ) AND SUBJTERMS ( 3200 ) AND PUBYEAR > 2020 AND PUBYEAR < 2027 AND ( LIMIT-TO ( OA , "all" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBSTAGE , "final" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "PSYC" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) )
Web of Science	((ALL=("transformational leadership" OR "liderazgo transformacional" ))) AND TI(("work engagement" OR "engagement laboral" OR "employee engagement" )) AND PY=(2021-2026)
Ebsco	((("transformational leadership" OR "liderazgo transformacional")) AND TI (("work engagement" OR "engagement laboral" OR "employee engagement"))

**Figura 1**

*Diagrama de flujo del proceso de selección de artículos*



**Tabla 2***Análisis de los estudios seleccionados*

<b>Autor principal</b>	<b>Año</b>	<b>Título del artículo</b>	<b>País de origen</b>	<b>Modelo teórico de las variables analizadas</b>	<b>Colaboradores participantes</b>	<b>Diseño del estudio</b>
Dukhaykh, et al.	2023	The impact of transformational leadership on work engagement: The mediating role of job crafting	Arabia Saudita	V1: Liderazgo transformacional - Bass & Avolio V2: Work engagement - Schaufeli & Bakker V3: Job crafting - Demerouti & Bakker	337 sector privado	Cuantitativo Correlacional
Wang, et al.	2022	The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement	China	V1: Liderazgo transformacional - Bass & Avolio V2: Work engagement - Schaufeli & Bakker V3: Compromiso laboral afectivo - Meyer & Allen V4: Desempeño laboral – Koopmans	845 sector privado	Cuantitativo No experimental Transversal
Olvera, J., et al.	2024	Sources of trust in the healthcare context. A multilevel relationship with work engagement and organisational outcomes	España	V1: Liderazgo transformacional - Bass & Avolio V2: Work engagement - Schaufeli & Bakker V3: Justicia Organizacional - Modelo de Colquitt V4: Confianza horizontal - McAllister V5: Desempeño laboral - Goodman & Svyantek V6: Calidad de servicio - Modelo SERVQUAL	1638 sector privado	Cuantitativo No experimental Correlacional Transversal
Bader, et al.	2023	How transformational leadership transforms followers' affect and work engagement	Alemania	V1: Liderazgo transformacional - Bass & Avolio V2: Work engagement - Schaufeli & Bakker V3: Affective Events Theory - Weiss & Cropanzano	129 sector privado	Cuantitativo No experimental
Pedersoli, et al.	2024	Predictors of Work Engagement: Leadership, Job Crafting and Restoration	Brasil	V1: Liderazgo transformacional - Bass & Avolio V2: Work engagement - Schaufeli & Bakker V3: Job Crafting - Job Demands Resources Model V4: Restoration - Job Demands Resources Model	251 sector privado	Cuantitativo No experimental Correlacional Transversal
Zada, et al.	2025	Leading with purpose: unraveling the impact of motivating language on work engagement with a focus on	Pakistán	V1: Liderazgo transformacional - Bass & Avolio V2: Work Engagement - Schaufeli & Bakker V3: Motivating Language - Sullivan V4: Psychological Meaningfulness - Sun & Lee	412 sector privado	Cuantitativo No experimental

<b>Autor principal</b>	<b>Año</b>	<b>Título del artículo</b>	<b>País de origen</b>	<b>Modelo teórico de las variables analizadas</b>	<b>Colaboradores participantes</b>	<b>Diseño del estudio</b>
Zhang, X. & Deng, G.	2025	psychological meaningfulness in the tourism and hospitality sector  Protecting work engagement from digital fatigue: the contingent roles of leadership style and network ties	China	V1: Liderazgo transformacional - Bass & Avolio V2: Work engagement - Schaufeli & Bakker V3: Digital Fatigue - Hobfoll V4: Liderazgo transaccional - Burns V5: Internal y External Network Ties - Demerouti & Bass	339 sector privado	Cuantitativo No experimental Transversal
Czakert, et al.	2024	How Transformational Leadership Affects the Off-work Recovery of Daily Personal Energy Resources via Work Engagement: Resource and Demand-based Pathways	España	V1: Liderazgo transformacional - Bass & Avolio V2: Work Engagement - Schaufeli & Bakker V3: Personal Energy Resources - Quinn V4: Off-Work Recovery - Demerouti & Bass	108 sector privado	Cuantitativo No experimental Longitudinal
Zaid, et al.	2024	The prolificacy of green transformational leadership in shaping employee green behavior during times of crises in small and medium enterprises: A moderated mediation model	Arabia Saudita	V1: Liderazgo transformacional - Bass V2: Work Engagement - Schaufeli & Bakker V3: Employee Green Behavior - Bandura V4: Felt Self-Esteem - Bandura	232 sector privado	Cuantitativo No experimental Transversal
Song, et al.	2023	Mechanisms of Organizational Cultural Tightness on Work Engagement during the COVID-19 Pandemic: The Moderating Role of Transformational Leadership	China	V1: Liderazgo transformacional - Bass & Avolio V2: Work Engagement - Schaufeli & Bakker V3: Organizational Cultural Tightness - Pelto V4: Team-Member Exchange - Seers	228 sector privado	Cuantitativo No experimental

**Tabla 3**

*Continuación del análisis de los estudios seleccionados*

<b>Autor principal</b>	<b>Instrumentos de evaluación</b>	<b>Confiabilidad y validez</b>	<b>Relación analizada y coeficiente estandarizado (<math>\beta</math>)</b>	<b>Tipo de efecto</b>	<b>Magnitud</b>	<b>Hallazgos principales</b>
Dukhaykh, et al.	V1: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	$\alpha = .81$ AVE = .53	$\beta = .39, p < .05$	Directo	Moderada	Se halló una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el work engagement. Mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian con incrementos relevantes en el nivel de work engagement.
	V2: Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)	$\alpha = .70$ AVE = .54				
Wang, et al.	V1: Transformational Leadership Scale	$\alpha = .96$ AVE = .78	$\beta = .42, p = .001$	Directo	Alta	Se halló una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el work engagement. El liderazgo transformacional incrementa y además actúa como mediador en la relación del work engagement y el desempeño laboral.
	V2: Employee Engagement Scale	$\alpha = .91$ AVE = .69				
Olvera, et al.	V1: Escala de Rafferty & Griffin	$\omega = .91$ AVE = .77	$\beta = .34, p = .82$ ; no significativo	Directo (no significativo)	No significativa	No se encontró una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el work engagement. Su efecto no es determinante de manera directa y podría depender de otros recursos organizacionales que actúen como variables mediadoras o moderadoras.
	V2: Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)	$\omega = .94$ AVE = .60				
Bader, et al.	V1: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	$\omega = .88$ CFI = .94	$\beta = .17, p = .005$	Indirecto	Baja	Se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el work engagement. Sin embargo, el liderazgo transformacional predice cambios en el work engagement de manera indirecta, a través de la satisfacción de necesidades psicológicas y el incremento del afecto positivo como mediadores.
	V2: Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)	$\alpha = .87$ CFI = .94				
Pedersoli, et al.	V1: Change Leader Behavior Inventory	$\alpha = .93$ CFI = .92	$\beta = .27, p = .001$	Indirecto	Moderada	Se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el

Autor principal	Instrumentos de evaluación	Confiabilidad y validez	Relación analizada y coeficiente estandarizado ( $\beta$ )	Tipo de efecto	Magnitud	Hallazgos principales
Zada, et al.	V2: Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)	$\alpha = .90$ CFI = .90	$\beta = .06, p < .001$ ; efecto mediado por meaningfulness	Indirecto	Baja	work engagement. Dicha relación se establece de manera indirecta a través del job crafting, el cual actúa como variable mediadora mediante comportamientos proactivos de los colaboradores.
	V1: Multifactor Leadership Questionnaire – Versión corta	$\alpha = .92$ RMSEA = .05				Se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el work engagement. Su influencia se produce de manera indirecta a través del uso de lenguaje motivacional, efecto que se fortalece cuando los colaboradores perciben un alto nivel de psychological meaningfulness en su trabajo, actuando esta variable como moderadora del proceso.
Zhang, X. & Deng, G.	V1: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	$\alpha = .93$ CR = .94	$\beta = .12, p < .05$	Directo y moderador	Baja	Se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el work engagement. El liderazgo transformacional actúa como variable moderadora, mitigando el efecto negativo de la fatiga digital sobre el work engagement, especialmente cuando existen fuertes vínculos internos.
	V2: Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)	$\alpha = .93$ CR = .94				Se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el work engagement. El liderazgo transformacional fortalece el work engagement, el cual a su vez actúa como mediador al incrementar los recursos energéticos personales diarios y favorecer la recuperación fuera del trabajo.
Czakert, et al.	V1: Multifactor Leadership Questionnaire – Versión corta	$\alpha = .88$	$\beta = .28, p < .05$	Directo	Moderada	Se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el work engagement. El liderazgo transformacional fortalece el work engagement, el cual a su vez actúa como mediador al incrementar los recursos energéticos personales diarios y favorecer la recuperación fuera del trabajo.
	V2: Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)	RC = .69 ICC = .78				Se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el work engagement. El liderazgo transformacional ejerce
Zaid, W., & Yaqub, M.	V1: Transformational Leadership Scale – Versión corta	$\alpha = .91$ AVE = .75	$\beta = .60, p < .01$	Directo y moderador	Alta	Se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el work engagement. El liderazgo transformacional ejerce

Autor principal	Instrumentos de evaluación	Confiabilidad y validez	Relación analizada y coeficiente estandarizado ( $\beta$ )	Tipo de efecto	Magnitud	Hallazgos principales
Song, et al.	V2: Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) – Versión corta	$\alpha = .88$ AVE = .62	$\beta = .08, p < .05$ ; efecto moderador del liderazgo transformacional	Moderador	Baja	una influencia robusta, especialmente en contextos de crisis, donde el aumento de la autoestima actúa como variable mediadora y el work engagement cumple un rol moderador, intensificando los efectos del liderazgo transformacional sobre el comportamiento de los empleados.
	V1: Transformational Leadership Questionnaire (TLQ)	$\alpha = .79$ $\omega = .86$				No se evidenció una relación directa estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el work engagement. No obstante, el liderazgo transformacional cumple un rol moderador entre la cultura organizacional y el intercambio en los equipos, fortaleciendo indirectamente los procesos que favorecen el work engagement.
	V2: Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)	$\alpha = .90$ $\omega = .93$				

*Nota.*  $\alpha$  = coeficiente alfa de Cronbach, indicador de consistencia interna del instrumento, donde valores  $\geq .70$  se consideran aceptables y  $\geq .80$  altos.  $\omega$  = coeficiente omega de McDonald, estimador alternativo de fiabilidad que refleja la proporción de varianza atribuible al constructo latente. AVE = Average Variance Extracted (Varianza Media Extraída), índice de validez convergente que indica la proporción de varianza explicada por el constructo en relación con el error de medición; valores  $\geq .50$  sugieren adecuada validez convergente.  $\beta$  = coeficiente de regresión estandarizado que expresa la magnitud y dirección de la relación entre variables;  $p$  = valor de significancia estadística asociado al coeficiente  $\beta$ , donde valores  $< .05$  indican evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula.

A continuación, se realizará una síntesis de cada estudio en análisis, describiendo los resultados principales:

En el primer artículo, Dukhaykh et al. (2024) desarrollaron su investigación en un contexto de recuperación económica postpandemia en Arabia Saudita. El estudio se realizó en empresas privadas medianas y grandes de diversos subsectores, entre ellos salud, tecnologías de la información, manufactura, turismo, servicios legales y financieros, educación e ingeniería. La muestra estuvo conformada por 337 colaboradores con edades entre 25 y 44 años, con predominio femenino (65.6%), pertenecientes principalmente a niveles jerárquicos intermedios. El contexto laboral se caracterizó por estabilidad organizacional, sin evidencia de crisis estructurales ni reestructuraciones, en entornos corporativos consolidados con demandas moderadas y estructuras formales definidas. Los resultados evidenciaron una relación positiva, directa y estadísticamente significativa entre liderazgo transformacional y work engagement ( $\beta = .392, p < .001$ ), lo que indica una magnitud moderada: mayores comportamientos transformacionales del líder se asocian con incrementos consistentes en el work engagement. Asimismo, se identificó un efecto indirecto significativo a través del job crafting ( $\beta = .154, p < .005$ ), confirmando una mediación parcial. En conjunto, los hallazgos permiten caracterizar esta relación como positiva y de magnitud moderada, especialmente en contextos organizacionales estables con colaboradores que disponen de autonomía suficiente para rediseñar su trabajo.

En el segundo artículo, Wan et al. (2022) realizaron su estudio en un contexto de alta competitividad y transformación digital posterior a la fase crítica de la pandemia en China, en empresas privadas de los sectores manufactura y servicios. La muestra incluyó 318 colaboradores en posiciones operativas y administrativas, correspondientes a niveles jerárquicos bajos e intermedios. El entorno laboral se caracterizó por relativa estabilidad organizacional, sin crisis estructurales ni reestructuraciones durante la recolección de datos, aunque con demandas moderadas a altas propias del sector privado chino. Los resultados evidenciaron una relación positiva y estadísticamente significativa entre liderazgo transformacional y work engagement ( $\beta \approx .48, p < .001$ ), lo que indica una magnitud moderada–alta. El análisis estructural mostró además que recursos laborales percibidos y factores motivacionales fortalecen esta relación, confirmando efectos indirectos significativos. Asimismo, el work engagement se vio potenciado cuando los colaboradores percibían apoyo del líder para gestionar sus demandas. En conjunto, los hallazgos permiten caracterizar la relación como positiva, consistente y de magnitud moderada–alta

en contextos organizacionales estables y competitivos.

En el tercer artículo, Olvera et al. (2023) no encontraron una relación directa significativa entre liderazgo transformacional y work engagement en el modelo estructural analizado. Este hallazgo resulta relevante por tratarse del único estudio que no confirmó el efecto directo observado en las demás investigaciones. No obstante, el modelo evidenció un efecto indirecto secuencial estadísticamente significativo: el liderazgo transformacional se asoció positivamente con la justicia interaccional ( $\beta = .96, p < .001$ ), esta con la confianza horizontal ( $\beta = .72, p < .001$ ) y, finalmente, la confianza horizontal con el work engagement ( $\beta = .49, p < .001$ ), estimándose un efecto indirecto total aproximado de  $\beta \approx .34$ . La ausencia de efecto directo sugiere que, en este contexto hospitalario altamente estructurado, el liderazgo transformacional no actúa como predictor inmediato del work engagement, sino que su influencia se canaliza completamente a través de variables relacionales. Es posible que al introducir justicia interaccional y confianza horizontal en el modelo, el efecto directo del liderazgo transformacional haya quedado absorbido por estos mediadores, lo que indicaría una mediación total. Asimismo, el carácter institucionalizado del entorno sanitario, con protocolos definidos y alta formalización, podría reducir la varianza explicada directamente por el liderazgo transformacional, desplazando su impacto hacia procesos de percepción interpersonal y clima relacional. En consecuencia, este estudio no contradice la relación entre liderazgo transformacional y work engagement, sino que matiza su naturaleza, mostrando que en determinados contextos organizacionales la influencia del liderazgo transformacional puede depender exclusivamente de mecanismos intermedios.

En el cuarto artículo, Bader et al. (2022) desarrollaron su investigación en Alemania, en un contexto de estabilidad organizacional y consolidación productiva en compañías medianas y grandes del sector manufacturero y tecnológico. La muestra estuvo compuesta por 260 empleados de niveles operativos e intermedios, con demandas laborales moderadas propias de entornos industriales orientados al cumplimiento de objetivos. Los resultados evidenciaron una relación positiva y estadísticamente significativa entre liderazgo transformacional y work engagement ( $\beta \approx .44-.48, p < .001$ ), lo que indica una magnitud moderada. Asimismo, el estudio mostró que el liderazgo transformacional influye en el work engagement a través del afecto positivo, incrementando estados emocionales como entusiasmo e inspiración, que fortalecen el vigor, la dedicación y la absorción laboral. Dado que la toma de decisiones depende en gran medida del líder y la

autonomía estructural es limitada, el liderazgo transformacional adquiere especial relevancia como impulsor del work engagement en este contexto.

En el quinto artículo, Pedersoli et al. (2024) realizaron su investigación en Brasil, en un contexto posterior a la pandemia caracterizado por procesos activos de ajuste y transformación organizacional. La muestra estuvo compuesta por 251 colaboradores, con una edad promedio de 43 años. El entorno laboral fue transicional más que consolidado, lo que resulta relevante, ya que en escenarios de cambio el liderazgo transformacional suele adquirir mayor peso como recurso organizacional. Los hallazgos evidenciaron un efecto indirecto significativo del liderazgo transformacional sobre el work engagement a través del job crafting ( $\beta = .273, p < .001$ ). La centralidad de esta variable sugiere que los colaboradores contaban con un margen moderado de autonomía operativa para modificar tareas y significados laborales. En este contexto, el liderazgo transformacional no actúa como determinante directo del work engagement, sino como facilitador de conductas autónomas que posteriormente explican su fortalecimiento.

En el sexto artículo, Zada et al. (2025) desarrollaron un estudio enfocado en el sector turístico y hotelero de Pakistán, específicamente en empresas privadas dedicadas a servicios de hospitalidad (63.54%) y turismo (36.46%). Se trata de un contexto laboral caracterizado por alta orientación al servicio, interacción constante con clientes y exigencias emocionales propias de la industria. La muestra estuvo conformada por 412 colaboradores de nivel jerárquico bajo y medio, con una edad promedio de 37.2 años. En términos de estabilidad organizacional, los participantes presentaban permanencia significativa en sus organizaciones, con estructuras relativamente consolidadas dentro del sector privado. En este contexto, los colaboradores tienden a depender en mayor medida de la orientación, inspiración y apoyo del líder para experimentar work engagement, a diferencia de posiciones ejecutivas con mayor autonomía estratégica. Los resultados evidenciaron una relación positiva, directa y estadísticamente significativa entre liderazgo transformacional y work engagement ( $\beta = 0.06, p < .001$ ). Asimismo, se identificó un efecto indirecto significativo a través del uso de lenguaje motivador como variable mediadora, lo que indica que la influencia del liderazgo transformacional sobre el work engagement no solo es directa, sino también potenciada mediante prácticas comunicativas inspiradoras y empáticas. En conjunto, la magnitud de la relación puede considerarse moderada y de naturaleza directa e indirecta (mediada y moderada), lo que confirma que en el sector privado, especialmente en contextos operativos donde se depende en mayor medida de la cercanía del líder, el

liderazgo transformacional constituye un factor clave en la generación de work engagement.

En el séptimo artículo, Zhang y Deng (2025) realizaron su investigación en un contexto de alta digitalización e intensificación de demandas tecnológicas, en empresas tecnológicas mayoritariamente privadas. Estas organizaciones operaban en entornos dinámicos, con elevada demanda cognitiva y conectividad constante. La muestra estuvo conformada por 339 participantes, principalmente hombres (72.3%), con edades entre 26 y 35 años (62.8%) y formación universitaria predominante (79.9%). En términos jerárquicos, el 80.5% eran empleados generales y el 19.5% mandos de primera línea, lo que indica predominio de roles operativos con supervisión directa limitada, pero con contacto frecuente con líderes inmediatos. No se reportaron crisis estructurales ni reestructuraciones. Los resultados mostraron que la interacción entre liderazgo transformacional y fatiga digital tuvo un efecto positivo y significativo sobre el work engagement ( $\beta = .129, p < .05$ ), evidenciando un efecto moderador. Específicamente, cuando el líder exhibe comportamientos transformacionales, el impacto negativo de la fatiga digital sobre el work engagement se atenúa, lo que confirma la función protectora del liderazgo transformacional en entornos altamente digitalizados.

En el octavo artículo, Czaker et al. (2024) realizaron su estudio en el contexto de consolidación del trabajo remoto e híbrido posterior a la pandemia en empresas privadas de España. La muestra estuvo compuesta por 88 empleados a tiempo completo, generando 844 observaciones diarias mediante un diseño longitudinal de diario durante dos semanas consecutivas. El 75% eran mujeres y se desempeñaban en niveles operativos e intermedios. No se reportaron crisis ni reestructuraciones organizacionales. El predominio del trabajo remoto implicó altos niveles de autogestión, por lo que el liderazgo transformacional operó más como recurso estructural de dirección e inspiración que como supervisión constante. Los resultados mostraron una relación positiva y significativa entre liderazgo transformacional y work engagement diario ( $b = .28, p < .05$ ), reflejando una magnitud pequeña pero consistente en el incremento del work engagement cotidiano.

En el noveno artículo, Zaid et al. (2024) desarrollaron su investigación en un contexto posterior a la crisis sanitaria del COVID-19, caracterizado por alta incertidumbre económica y presión por la sostenibilidad empresarial. El estudio se realizó en pequeñas y medianas empresas (SMEs) del sector privado en Arabia Saudita, con menos de 250 empleados. La muestra estuvo conformada por 232 colaboradores, seleccionados mediante muestreo por conveniencia y evaluados con cuestionarios estructurados. El contexto organizacional correspondía a “tiempos de crisis”,

con alta vulnerabilidad y necesidad de adaptación estratégica. Los resultados indicaron que el work engagement actuó como variable moderadora en la relación entre liderazgo transformacional y variables psicológicas. Se reportó un efecto significativo del liderazgo transformacional ( $\beta = .60$ ,  $p < .01$ ) y una influencia positiva sobre la autoestima ( $\beta = .22$ ,  $p < .05$ ). Asimismo, el work engagement fortaleció la relación entre liderazgo transformacional y autoestima ( $\beta = .04$ ,  $p < .05$ ), evidenciando un vínculo indirecto y moderado, donde el work engagement funciona como amplificador del impacto del liderazgo transformacional.

Por último, en el décimo artículo de Song et al. (2023), se realizó una investigación durante el periodo crítico de la pandemia por COVID-19, específicamente en un contexto marcado por alta incertidumbre sanitaria, restricciones sociales y transformaciones abruptas en las dinámicas organizacionales. El estudio se realizó en empresas del sector privado chino, pertenecientes principalmente al sector terciario, con presencia de organizaciones de servicios y actividades corporativas formales. El contexto laboral estuvo caracterizado por una fuerte regulación conductual y normas organizacionales estrictas (cultural tightness), propias de entornos que requieren control y coordinación en situaciones de crisis. La muestra estuvo conformada por 450 colaboradores del sector privado de distintos niveles organizacionales. Los resultados evidenciaron una relación indirecta entre liderazgo transformacional y work engagement ( $\beta = .08$ ,  $p < .005$ ). El liderazgo transformacional se presenta como una variable moderadora, amortiguando los efectos potencialmente negativos de la rigidez cultural organizacional sobre el work engagement. Esto nos permite caracterizar la relación como de magnitud moderada en contextos de crisis y alta regulación normativa.

## Discusión

A partir de la revisión de los 10 estudios seleccionados, la evidencia muestra que la relación entre liderazgo transformacional (LT) y work engagement (WE) es predominantemente positiva, aunque su expresión estadística varía entre efectos directos, indirectos y roles moderadores. En términos de significancia, 8 de 10 estudios reportaron asociaciones positivas y estadísticamente significativas entre LT y WE (Dukhaykh et al., 2023; Wang et al., 2022; Bader et al., 2023; Pedersoli et al., 2024; Zada et al., 2025; Zhang & Deng, 2025; Czakert et al., 2024; Song et al., 2023), mientras que 1 estudio no halló efecto directo significativo pese a presentar un coeficiente estandarizado de magnitud moderada (Olvera et al., 2024:  $\beta = .34$ ,  $p = .82$ ), lo que sugiere que, en ese contexto, el liderazgo transformacional no opera

como predictor inmediato del work engagement o que su varianza queda absorbida por variables intermedias del modelo.

Respecto a la magnitud, se observa un rango amplio. En primer lugar, 1 de 10 estudios reportó un efecto alto ( $\beta \geq .50$ ), correspondiente a un contexto de crisis donde el LT se vinculó fuertemente con WE (Zaid & Yaqub, 2024:  $\beta = .60$ ,  $p < .01$ ). En segundo lugar, 4 de 10 estudios evidenciaron magnitudes moderadas y significativas (aprox.  $\beta = .27-.42$ ), ya sea como efecto directo o en modelos donde el LT fortalece el WE dentro de rutas explicativas más amplias: Dukhaykh et al. (2023:  $\beta = .39$ ,  $p < .05$ ), Wang et al. (2022:  $\beta = .42$ ,  $p = .001$ ), Pedersoli et al. (2024:  $\beta = .27$ ,  $p = .001$ ) y Czakert et al. (2024:  $\beta = .28$ ,  $p < .05$ ). En tercer lugar, 4 de 10 estudios reportaron magnitudes pequeñas pero significativas ( $\beta \leq .17$ ), que tienden a aparecer cuando el impacto del liderazgo transformacional se expresa de manera más “micro” o condicionada por mecanismos específicos: Bader et al. (2023:  $\beta = .17$ ,  $p = .005$ ), Zada et al. (2025:  $\beta = .06$ ,  $p < .001$ ), Zhang & Deng (2025:  $\beta = .12$ ,  $p < .05$ ) y Song et al. (2023:  $\beta = .08$ ,  $p < .05$ ). Finalmente, 1 de 10 estudios presentó un coeficiente de magnitud moderada sin significancia estadística en el efecto directo (Olvera et al., 2024:  $\beta = .34$ ,  $p = .82$ ), lo cual refuerza que el tamaño del coeficiente, por sí solo, no autoriza conclusiones cuando la estimación no es estable o queda explicada por variables intervinientes.

En conjunto, estos patrones sugieren que el LT no funciona como predictor “único” del WE, sino como un factor cuyo impacto se manifiesta con mayor claridad cuando el modelo incorpora procesos psicosociales relevantes o cuando opera en condiciones específicas (p. ej., crisis, demandas tecnológicas o dinámicas culturales), variando entre efectos moderados, pequeños o indirectos según el diseño y el contexto organizacional de cada estudio (Dukhaykh et al., 2023; Wang et al., 2022; Pedersoli et al., 2024; Zaid & Yaqub, 2024; Zhang & Deng, 2025; Song et al., 2023; Olvera et al., 2024).

En términos generales, los estudios revisados reportan asociaciones positivas y estadísticamente significativas entre ambas variables (Dukhaykh et al., 2023; Wang et al., 2022; Meng et al., 2022; Pedersoli et al., 2024; Zada et al., 2025; Czakert et al., 2024). Esta regularidad se replica en entornos culturales y económicos distintos —como Arabia Saudita, China, Brasil, Pakistán y España—, lo cual refuerza la validez externa de los resultados.

Un elemento en común significativo es que la relación entre liderazgo transformacional y work engagement rara vez se explica de manera exclusivamente directa. Diversos estudios coinciden en que el liderazgo transformacional influye en el work engagement a través de mecanismos mediadores que activan recursos motivacionales internos. En este sentido, el job crafting se relaciona

conceptualmente con esta idea porque representa la capacidad del colaborador para rediseñar proactivamente sus tareas, relaciones o significados laborales; es decir, el liderazgo transformacional no incrementa el work engagement de manera automática, sino que primero estimula conductas autónomas y proactivas que fortalecen la percepción de control y sentido del trabajo (Dukhaykh et al., 2023; Pedersoli et al., 2024).

De manera complementaria, el significado psicológico del trabajo se posiciona como un factor explicativo central, al traducir la inspiración del líder en una experiencia subjetiva de propósito (Zada et al., 2025). Asimismo, los recursos energéticos personales diarios fortalecen el proceso motivacional, evidenciando que el liderazgo transformacional opera como generador de estados afectivos y recursos psicológicos que posteriormente se consolidan en mayores niveles de vigor, dedicación y absorción (Czakert et al., 2024).

De los 10 artículos revisados, 8 estudios evidencian que el liderazgo transformacional no opera únicamente como predictor directo del work engagement, sino que su efecto se encuentra mediado o moderado por variables intermedias. En estos estudios, el liderazgo transformacional actúa activando recursos psicológicos, relacionales u organizacionales que posteriormente explican el incremento del work engagement. Por ejemplo, en el sector hospitalario se evidenció que el liderazgo transformacional impacta en el work engagement de manera indirecta a través de la justicia interaccional y la confianza horizontal (Olvera et al., 2024), mientras que en otros contextos se identificaron mediadores como el job crafting, el significado psicológico del trabajo, los recursos energéticos diarios o la autoestima.

En consecuencia, la evidencia permite afirmar que la naturaleza de la relación entre liderazgo transformacional y work engagement es predominantemente indirecta o parcialmente mediada, más que lineal y automática. Es decir, no resulta suficiente contar con líderes transformacionales en términos declarativos, sino que es necesario que estos activen prácticas concretas como la promoción de justicia interaccional, el fortalecimiento de la confianza horizontal, la estimulación de conductas proactivas y la generación de significado en el trabajo. Desde una perspectiva aplicada, esto implica que las organizaciones deben diseñar intervenciones que no solo desarrollen competencias transformacionales en los líderes, sino que también estructuren entornos donde dichas competencias se traduzcan en procesos organizacionales observables y sostenibles.

Otro patrón relevante es la función protectora del liderazgo transformacional frente a demandas laborales intensas. En entornos altamente digitalizados, se encontró que este estilo de liderazgo transformacional atenúa el impacto

negativo de la fatiga digital sobre el work engagement (Zhang & Deng, 2025). De manera similar, en contextos de crisis sanitaria y elevada rigidez normativa, el liderazgo transformacional fortaleció el intercambio entre miembros del equipo y mitigó posibles efectos adversos sobre el work engagement (Song et al., 2023). Estos resultados amplían la comprensión del constructo, evidenciando que su influencia no solo es motivacional, sino también reguladora frente a factores contextuales exigentes.

Sin embargo, no todos los estudios reportan un efecto directo significativo. En la investigación de Olvera et al. (2024), el liderazgo transformacional no mostró una relación directa estadísticamente significativa con el work engagement. Esta divergencia podría explicarse por el alto nivel de formalización organizacional y por la influencia de variables más proximales —como la justicia interaccional y la confianza horizontal— que median el vínculo. Asimismo, las diferencias en los diseños metodológicos, tales como estudios multinivel o longitudinales frente a diseños transversales, pueden incidir en la magnitud de los efectos observados (Song et al., 2023; Czakert et al., 2024). En este sentido, las discrepancias identificadas no invalidan la relación, sino que evidencian su carácter contextual y condicionado.

Un hallazgo llamativo es la consistencia de los resultados en muestras compuestas principalmente por colaboradores de niveles operativos e intermedios, quienes presentan grados moderados de autonomía estructural, entendida como el margen formal que otorga la organización para tomar decisiones sobre la ejecución de tareas, organización del tiempo y priorización de actividades dentro de límites jerárquicos definidos. En estos casos, el liderazgo transformacional adquiere mayor relevancia como fuente de orientación, sentido y apoyo (Zada et al., 2025; Wang et al., 2022), dado que los colaboradores no cuentan con plena autonomía estratégica, sino con un nivel intermedio de discrecionalidad en la gestión de su trabajo. Además, resulta particularmente relevante que incluso en modalidades de trabajo remoto este estilo de liderazgo mantenga su impacto positivo sobre el work engagement diario (Czakert et al., 2024), lo cual refuerza su pertinencia en escenarios laborales actuales caracterizados por la virtualidad y la digitalización.

Las limitaciones encontradas en el presente proyecto se relacionan a la presencia de estudios con diseño no experimentales y de corte transversal, antes que longitudinales, lo que restringe la posibilidad de establecer relaciones causales definitivas (Dukhaykh et al., 2023; Wang et al., 2022). Asimismo, se observa una limitada representación de investigaciones desarrolladas en contextos latinoamericanos, lo que restringe la generalización de los hallazgos a realidades locales.

En términos de futuras líneas de investigación, se sugiere el desarrollo de estudios longitudinales y experimentales que permitan analizar la direccionalidad de la relación, así como investigaciones comparativas entre distintos estilos de liderazgo para determinar el aporte diferencial del liderazgo transformacional en la predicción del work engagement, especialmente en entornos altamente digitalizados (Zhang & Deng, 2025).

Desde una perspectiva aplicada en el sector privado, los hallazgos revisados permiten formular implicancias prácticas concretas. En primer lugar, dado que 8 de los 10 estudios evidencian que el liderazgo transformacional actúa mediante procesos mediadores o moderadores, las organizaciones no deberían limitarse a capacitar a sus líderes en competencias inspiracionales o carismáticas de manera aislada. Resulta necesario implementar programas integrales que articulen el desarrollo del liderazgo transformacional con prácticas organizacionales específicas que activen los recursos identificados en la literatura.

En este sentido, las intervenciones deberían orientarse a fortalecer mecanismos como la justicia interaccional, promoviendo prácticas de comunicación transparente, trato respetuoso y toma de decisiones explicada; el fortalecimiento de la confianza horizontal, mediante dinámicas colaborativas estructuradas; y la promoción del job crafting, incentivando que los colaboradores rediseñen tareas y procesos de manera proactiva dentro de márgenes formales definidos. Asimismo, la evidencia sugiere que el liderazgo transformacional debe acompañarse de estrategias que potencien el significado psicológico del trabajo, alineando metas individuales con propósitos organizacionales claros, especialmente en sectores con alta demanda emocional o de servicio.

En entornos altamente digitalizados, donde la fatiga tecnológica puede erosionar los niveles de work engagement, el liderazgo transformacional cumple una función protectora. Por ello, las organizaciones deberían formar a sus líderes en prácticas que incluyan regulación de cargas digitales, establecimiento de límites razonables de conectividad y uso de lenguaje motivacional que refuerce la percepción de propósito. De igual modo, en contextos de crisis o incertidumbre, el fortalecimiento de la autoestima y de los recursos energéticos personales puede convertirse en un eje estratégico para sostener el work engagement y evitar su deterioro.

Los resultados también indican que el liderazgo transformacional adquiere mayor impacto en colaboradores con autonomía estructural moderada, es decir, aquellos que poseen margen operativo pero no plena autonomía estratégica. En estos casos, los líderes cumplen una función clave como orientadores de sentido y facilitadores de recursos. Por tanto, las intervenciones

organizacionales deberían diferenciar estrategias según el nivel jerárquico, ajustando la intensidad y el tipo de acompañamiento transformacional requerido.

En conjunto, la evidencia sugiere que el liderazgo transformacional no debe concebirse como una variable aislada, sino como un dispositivo organizacional estratégico que, cuando se articula con prácticas estructurales coherentes, contribuye al sostenimiento del work engagement y, en consecuencia, al desempeño, la retención del talento y la sostenibilidad empresarial. Implementar programas de formación en liderazgo transformacional acompañados de rediseño organizacional orientado a recursos psicológicos puede constituir una vía efectiva para fortalecer el bienestar laboral en contextos contemporáneos caracterizados por alta demanda, digitalización y cambio constante.

## Conclusiones

La revisión de los 10 estudios analizados confirma que la relación entre liderazgo transformacional (LT) y work engagement (WE) es predominantemente positiva, aunque no necesariamente directa. En la mayoría de investigaciones, el LT se asocia significativamente con el WE, pero su efecto suele estar mediado o moderado por variables psicológicas y organizacionales, lo que indica una naturaleza procesual y contextual del vínculo.

Respecto a la magnitud, los efectos oscilaron entre pequeños y altos. Se identificó 1 estudio con efecto alto ( $\beta = .60$ ), especialmente en contextos de crisis; 4 estudios con efectos moderados ( $\beta \approx .27-.42$ ), donde el liderazgo transformacional mostró una influencia relevante sobre el work engagement; y 4 estudios con efectos pequeños pero significativos ( $\beta \leq .17$ ), generalmente asociados a mecanismos específicos o funciones amortiguadoras frente a demandas. Asimismo, 1 estudio no halló efecto directo significativo, pese a presentar un coeficiente moderado ( $\beta = .34$ ), lo que refuerza la importancia de variables intermedias como justicia y confianza.

En términos prácticos, estos hallazgos sugieren que no es suficiente formar líderes transformacionales en abstracto. Su impacto se potencia cuando se articula con prácticas organizacionales que activen recursos como el job crafting, el significado psicológico del trabajo, la justicia interaccional y la gestión saludable de demandas digitales. En conjunto, la evidencia respalda que el LT puede contribuir al fortalecimiento del work engagement y al sostenimiento del bienestar laboral, siempre que se integre en estrategias organizacionales coherentes y estructuradas.

## Referencias

- Adeoye, A. A. (2023). Perceived job insecurity and task performance: What aspect of performance is related to which facet of job insecurity. *Current Psychology*, *43*, 1340–1358. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04408-4>
- Álamo, M., & Falla, D. (2023). El liderazgo transformacional y su relación con las competencias socioemocionales y morales en futuros docentes. *Psychology, Society & Education*, *15*(1), 48-56. <https://doi.org/10.21071/pse.v15i1.15552>
- Bader, B., Gielnik 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>
- Buk. (2025). *Estudio de tendencias en recursos humanos para 2025*. Buk. <https://info.buk.cl/estudio-tendencias-hr-2025>
- Chuang, Y.-T., Chiang, H.-L., & Lin, A.-P. (2025). Full-range leadership, follower envy, and the effects on organizational citizenship behaviors and work deviances. *Current Psychology*, *44*, 2018–2032. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-07272-y>
- Czakert, J. P., Leiva Ureña, D., & Berger, R. G. (2024). How transformational leadership affects the off-work recovery of daily personal energy resources via work engagement: Resource and demand-based pathways. *The Spanish Journal of Psychology*, *27*, e11. <https://doi.org/10.1017/SJP.2024.12>
- 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), 1951. <https://doi.org/10.54517/esp.v9i2.1951>
- Gallup. (2025). *State of the global workplace: 2025 report*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Grau-Alberola, E., Figueiredo-Ferraz, H., López-Vílchez, J. J., & Gil-Monte, P. R. (2022). The healthy management: the moderator role of transformational leadership on health workers. *Anales De Psicología*, *38*(1), 128–138. <https://doi.org/10.6018/analesps.471121>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in psychology*, *13*, 831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- 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., 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*, *15*, 367-380. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S344624>
- Olvera, J., Acosta-Antognoni, H., Llorens, S., & Salanova, M. (2024). Sources of trust in the healthcare context. A multilevel relationship with work engagement and organisational outcomes. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1438872. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1438872>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, *372*, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pedersoli, M. M., Gonçalves e Silva, E., & Neiva, E. R. (2024). Predictors of Work Engagement: Leadership, Job Crafting and Restoration. *Paidéia (ribeirão Preto)*, *34*, e3436. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e3436>
- Qi, L., Chaudhary, N. I., Yao, K., Mirza, F., & Khalid, R. (2022). The moderating role of transformational leadership on the relationship between deviant workplace behaviors and employee turnover intentions in China. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1005055. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1005055>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & 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), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2025, 17 de septiembre). *42 % de las industrias reportaron una rotación laboral menor al 10 % en los últimos doce meses*. <https://sni.org.pe/sni-42-de-las-industrias-reportaron-una-rotacion-laboral-menor-al-10-en-los-ultimos-doce-meses/te>
- Song, X., Shi, K., & Zhou, W. (2023). Mechanisms of Organizational Cultural Tightness on Work Engagement during the COVID-19 Pandemic: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Behavioral Sciences*, *13*(1), 27. <https://doi.org/10.3390/bs13010027>
- Teixeira, P. M. R., & Santos, F. C. A. (2024). Work engagement measures: A systematic literature review. *Universitas Psychologica*, *23*, 1–16. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy23.wems>
- Wang, J., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, *13*, 831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Wirth, T., Rohwer, E., Jaß, L., Harth, V., & Mache, S. (2025). Hybrid Work in German Public Administration: Social Resources, Occupational Health Literacy and Work Design Competencies in Association with Work Engagement. *Behavioral Sciences*, *15*(8), 1123. <https://doi.org/10.3390/bs15081123>
- Yamagishi, N., Nawa, N. E. & Isomura, S. (2025) Enhanced work engagement in Japanese employees following a 12-day online gratitude journal intervention. *BMC Psychology*, *13*, 1098. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03494-2>
- Zada, M., Abdalla, A. A., Estay, C., & Nureldeen, W. A. (2025). Leading with purpose: Unraveling the impact of motivating language on work engagement with a focus on psychological meaningfulness in the tourism and hospitality sector. *BMC Psychology*, *13*(1), 708. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02977-6>




Zaid, W. M. A., & Yaqub, M. Z. (2024). The prolificacy of green transformational leadership in shaping employee green behavior during times of crises in small and medium enterprises: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1258990. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1258990>

Zhang, X., & Deng, G. (2025). Protecting work engagement from digital fatigue: The contingent roles of leadership style and network ties. *Frontiers in Psychology*, *16*, 1645057. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1645057>



# Monica Guiselda Fernandez Otoya

## ORGANIZACIONAL CABRERA TORRES (E FINAL)

-  ENTREGA FINAL
-  Titulación 2026-0
-  Universidad de Lima

---

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3497536982

Fecha de entrega

4 mar 2026, 9:58 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

4 mar 2026, 10:05 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

ORGANIZACIONAL\_CABRERA\_TORRES\_E\_FINAL\_turnitin.docx

Tamaño del archivo

3.5 MB

10 páginas

5907 palabras

35.369 caracteres




# 7% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

## Fuentes principales

- 5%  Fuentes de Internet
- 3%  Publicaciones
- 2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## Fuentes principales

- 5% Fuentes de Internet
- 3% Publicaciones
- 2% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Publicación	Sergio Espinoza-Parra, Fernando Molero, María J. Fuster-Ruizdeapodaca. " Transf...	<1%
2	Internet	hdl.handle.net	<1%
3	Internet	repositorio.pucp.edu.pe	<1%
4	Trabajos del estudiante	Universidad de Lima	<1%
5	Internet	psiquiatria.com	<1%
6	Trabajos del estudiante	Taylor's Education Group	<1%
7	Trabajos del estudiante	Ministerio de Defensa - Dirección General de Reclutamiento y Enseñanza Militar	<1%
8	Internet	www.coursehero.com	<1%
9	Internet	worldwidescience.org	<1%
10	Internet	addi.ehu.es	<1%
11	Internet	es.scribd.com	<1%

12	Internet	alicia.concytec.gob.pe	<1%
13	Internet	pesquisa1.bvsalud.org	<1%
14	Publicación	Gloria Katty Muñoz-Estrada, Hugo Eladio Chumpitaz Caycho, John Barja-Ore, Nata...	<1%
15	Internet	www.iesa.edu.ve	<1%
16	Internet	www.mdpi.com	<1%
17	Internet	actacolombianapsicologia.ucatolica.edu.co	<1%