



Liderazgo Transformacional y Engagement Laboral en una Entidad Estatal

Artículo de investigación (Trabajo de Grado).

Alma Isabel Roncallo Díaz
Laura Marcela Roqueme Quiñonez

Bogotá DC

2021.



Liderazgo Transformacional y Engagement Laboral en una Entidad Estatal

Artículo de investigación (Trabajo de Grado).

Alma Isabel Roncallo Díaz
Laura Marcela Roqueme Quiñonez

Tutor. Juan Carlos Espinosa Méndez

Maestría en Dirección
Escuela de Administración

17/08/2021

Bogotá DC, Colombia

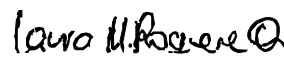
2021

- a. *Declaración de autonomía:* Incluir una hoja aparte con la siguiente declaración, firmada por el autor de tesis de maestría: “Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito la presente tesis de maestría por nuestra propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.



Alma Isabel Roncallo Díaz

Bogotá DC 15/09/2021



Laura Marcela Roqueme Quiñones

Bogotá DC 15/09/2021

- b. *Declaración de exoneración de responsabilidad:* “Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.



Alma Isabel Roncallo Díaz

Bogotá DC 15/09/2021



Laura Marcela Roqueme Quiñones

Bogotá DC 15/09/2021

Liderazgo transformacional y engagement laboral en una entidad estatal

Universidad del Rosario

Resumen

Objetivo. El propósito de este artículo es presentar los hallazgos de un estudio que examina la relación entre liderazgo transformacional y *engagement* laboral en trabajadores del sector público en Colombia. **Metodología.** El liderazgo transformacional y el *engagement* laboral fueron medidos en un estudio cuantitativo de diseño transeccional correlacional basado en una muestra de 325 trabajadores públicos que pertenecen a la Secretaria de Movilidad Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá, en Colombia, con una ligera mayor participación de mujeres (52.6%), con edad entre 18 y 39 años (74.8%) y antigüedad menor a cinco años (91.7%). El nivel de confiabilidad del cuestionario es adecuado, con alphas de Cronbach superiores a 0.70. Los datos fueron analizados con técnicas descriptivas y correlacionales con el programa SPSS versión 26. **Resultados.** Los resultados revelan que el liderazgo transformacional se encuentra relacionado positivamente con el *engagement* laboral. Las dimensiones comunicación inspiracional, estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento personal del liderazgo transformacional presentaron correlaciones positivas y moderadas con las dimensiones vigor, dedicación y absorción del *engagement* laboral; valores entre 0.44 y 0.64. Asimismo, las dimensiones de cada uno de los constructos presentaron correlaciones positivas y altas entre sí; valores entre 0.59 y 0.85 en liderazgo transformacional y entre 0.82 y 0.92 para *engagement* laboral. **Implicaciones prácticas.** Los resultados de este estudio aportan avances en la literatura del liderazgo transformacional y su relación con el *engagement* laboral en el contexto de la administración pública. Este estudio verifica la importancia de los líderes transformacionales en el sector público y su impacto en resultados psicosociales en los colaboradores, insumo que favorece el diseño de prácticas de gestión en las áreas de talento humano o de gestión humana en las entidades oficiales del país. **Valor original.** Este estudio explora la relación entre el liderazgo transformacional y el *engagement* laboral en trabajadores del sector público lo cual ha sido escasamente estudiado en el contexto público colombiano.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, *engagement* laboral, sector público, gestión humana.

Abstract

Objective. The purpose of this article is to present the findings of a study that examines the relationship between transformational leadership and *Work engagement* in public sector workers in Colombia. **Methodology.** Transformational leadership and *work engagement* were measured in a quantitative study based on a sample of 325 public workers in Colombia, with a slightly higher participation of women (52.6%), aged between 18 and 39 years (74.8%) and less seniority to 5 years (91.7%). The level of reliability of the questionnaire is adequate, with Cronbach's alphas greater than 0.70. The data were analyzed with descriptive and correlational techniques with the SPSS program. **Results.** The results reveal that transformational leadership is positively related to *work engagement*. The dimensions of inspirational communication, intellectual stimulation, support and personal recognition of transformational leadership presented positive and moderate correlations with the dimensions of vigor, dedication and absorption of *work engagement*; values between 0.44 and 0.64. Likewise, the dimensions of each of the constructs showed positive and high correlations with each other; values between 0.59 and 0.85 in transformational leadership and between 0.82 and 0.92 for *Work engagement*. **Practical implications.** The results of this study provide advances in the literature of transformational leadership and its relationship with *work engagement* in the context of public administration. This study verifies the importance of public leaders and their impact on psychosocial results in employees, an input that favors the design of management practices in the areas of human talent or human management in public entities in the country. **Original value.** This study explores the relationship between transformational leadership and *work engagement* in public sector workers, which has been scarcely studied in the Colombian public context.

Keywords: *Transformational leadership, work engagement, public sector, human management.*

Introducción

El liderazgo continúa siendo una de las variables más importantes en la interpretación de los resultados organizacionales y en el comportamiento de los empleados en el contexto laboral (Samanta y Lamprakis, 2018). A su vez, en las últimas décadas el liderazgo transformacional ha adquirido una relevante importancia, por el cambio organizacional que se da en cuanto a desarrollo, evolución y perdurabilidad de las empresas, porque trae mejoramiento no solo en el aspecto práctico y empresarial, sino también en la academia y la investigación (Jelača et al., 2016). De igual forma, el *engagement* ha venido mostrando un amplio uso en los negocios, la consultoría y recientemente en la academia, facilitando el incremento en los niveles de motivación, desarrollando emociones positivas, mayor fidelización empresarial (Chiang et al., 2017).

Sin embargo, a pesar del interés despertado alrededor de los conceptos y la necesidad de continuar generando investigaciones sobre liderazgo transformacional y *engagement* laboral (Buil et al., 2019), existen pocos estudios frente a la correlación que pueda existir entre estos dos conceptos, en comparación con otras temáticas, pues los documentos que hablan sobre la relación entre liderazgo transformacional y *work engagement* no se encuentran en gran número como puede ocurrir con otros temas afines (Parra et al., 2015, p. 462), en especial en el contexto de la administración pública.

Por lo tanto, esta investigación tiene como objetivo examinar la relación entre el liderazgo transformacional y el *engagement* laboral en el personal de una entidad estatal, como es el caso de la Secretaria Distrital de Movilidad de la Alcaldía Mayor de Bogotá. De esta manera, el aporte realizado con este artículo al campo de estudio se centra en la investigación desarrollada en el sector público colombiano, en el que se analiza la correlación de estas dos variables y los beneficios que su aplicación conjunta puedan generar para las instituciones tanto públicas como privadas. El desarrollo de la investigación emplea un enfoque cuantitativo con alcance correlacional y desde el cual se busca evidenciar la interacción de las variables en un contexto público nacional. A su vez, el marco teórico se encuentra configurado hacia la conceptualización de las dos variables de estudio, liderazgo

transformacional y *engagement* laboral, así como los antecedentes de su relación en estudios previos. Este estudio recopila información que permite conocer parte de la realidad del *engagement* en Colombia.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional comenzó a estudiarse desde finales de los años setenta, principalmente, por los académicos James MacGregor Burns; Bernard M. Bass; Bruce J. Avolio y Kenneth Leithwood. Acorde con los planteamientos de Burns de 1978, el liderazgo debe estar alineado con un propósito colectivo y la efectividad de los líderes requiere evaluarse de acuerdo con su capacidad para generar cambios sociales. A su vez, sugirió el proceso de liderazgo como la interacción entre el conflicto y el poder, fusionando conceptualmente el papel del líder y los seguidores. También, Burns planteó dos tipos básicos de liderazgo. Por un lado, el transaccional evidenciado mediante el acercamiento de los líderes a sus seguidores con el objetivo de intercambio. Por el otro, el transformacional en donde el líder busca potenciales motivaciones y satisfacer las necesidades de los seguidores, fortaleciendo el vínculo entre las partes (Stewart, 2006, p. 8).

Mientras que, para los planteamientos de Bass, resulta fundamental la diferenciación entre el liderazgo transformacional y el transaccional. Acorde con su propuesta, mientras el liderazgo transformacional logra importantes cambios en los valores y actitudes de los seguidores, mejorando su desempeño, el transaccional se basa en el intercambio de recompensas entre líderes y miembros de la organización; por lo tanto, Bass consideraba que el “liderazgo de alto nivel” requería elementos adicionales a los presentados por el modelo tradicional basado en el intercambio (Molero et al., 2007, p.359). De esta forma, Bass para mediados de los años ochenta diferenció el liderazgo transaccional del transformacional, al considerar que esto último exige “una relación de estimulación y elevación mutuas que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales” (Perilla-Toro y Gómez-Ortiz, 2017, p.96).

A su vez, en la búsqueda de nuevas aproximaciones para superar las consideraciones de las teorías tradicionales del liderazgo transaccional que habían centrado la atención de los estudios hasta los años noventa, basadas en la asignación de tareas y su cumplimiento por parte de los seguidores a cambio de posibles recompensas o sanciones por parte del líder, Bass identificó la necesidad de desarrollar un nuevo modelo descrito como liderazgo transformacional, capaz de animar y motivar a los miembros más allá de sus intereses personales, en busca de un bien mayor para el equipo y la organización (Samanta y Lamprakis, 2018).

Según Bass (1999), señala que el modelo *Transformational Leadership Theory*, desarrollado principalmente durante los años noventa, fue teorizado a través de cuatro factores o dimensiones: a) carisma o influencia idealizada; b) inspiración o motivación inspiradora; c) estimulación intelectual; y d) consideración individual. A partir de esta propuesta de liderazgo, el rol del líder se considera fundamental en el proceso motivacional de sus seguidores, basándose en el aumento del rendimiento y la transformación de actitudes y valores (Cruz-Ortiz, et al., 2013a).

De esta manera, los antecedentes relacionados con el surgimiento del concepto se relacionan con la concepción del liderazgo en forma relacional, considerando los efectos generados en ambas direcciones entre el líder y los seguidores. En este contexto, el liderazgo transformacional tiene como pionero en la década de los ochenta a Bass, aunque sus antecedentes se pueden rastrear hasta los planteamientos desarrollados en los años setenta por Robert House sobre liderazgo carismático y los de James MacGregor Burns sobre los tipos de liderazgo transaccional y transformacional en la década de los setenta (Tabla 1). Así pues, el liderazgo transformacional con un desarrollo de cuatro décadas ha tomado una importante relevancia en los estudios relacionados con el liderazgo en las organizaciones (Molero et al., 2007).

Tabla 1.

Evolución histórica del liderazgo transformacional

Año	Autor	Aportes
1978	James MacGregor Burns	Burns definió el liderazgo como el proceso donde los líderes generan acciones en los seguidores para alcanzar ciertos objetivos que representan sus valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones y expectativas. Por su parte, el liderazgo transformacional se fundamenta en soporte mutuo e interés común; además, busca elevar la conducta humana y la aspiración ética del líder y los seguidores, generando un efecto transformador en ambas partes (Burns, 1978, p.19, 20).
1985	Bernard M. Bass	La conceptualización de Bass sobre liderazgo transaccional y transformacional inicialmente incluía siete factores: (1) carisma; (2) inspiración; (3) estimulación intelectual; (4) consideración individual; (5) recompensa contingente; (6) gestión activa por excepción; y (7) liderazgo pasivo evasivo - <i>laissez-faire</i> . Sin embargo, en posteriores publicaciones evidenció al liderazgo carismático e inspirador como un mismo constructo, reduciendo el modelo original multifactorial a seis dimensiones. Posteriormente, el modelo recibió distintos análisis comprensivos, revisiones, críticas y recomendaciones. (Avolio y Bass, 1999).
1994	Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio	Acorde con Bass y Avolio, el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones constructivas: (1) motivación inspiradora; (2) influencia idealizada; (3) consideración individual; y (4) estimulación intelectual (Avolio y Bass, 1994).
1999	Bruce J. Avolio, Bernard M. Bass y Dong I. Jung	Acorde con Avolio, Bass y Jung (1999), a pesar de que los componentes del liderazgo transformacional aún estaban interrelacionados positivamente para evaluar, asesorar y

capacitar, probablemente resulte más útil estimar los constructos de orden inferior y superior como factores separados. A su vez, utilizando una versión anterior del MLQ autores como Den Hartog llegaron a conclusiones similares en 1997, reportando evidencia para una muestra de gerentes, apoyando tanto el modelo de tres factores (transformacional, transaccional y pasivo), como la solución del modelo de cuatro factores (transformador, recompensa contingente, gestión activa por excepción y liderazgo pasivo).

2004	Alannah E. Rafferty, Mark A. Griffi	Rafferty y sus colaboradores examinan el modelo propuesto por Bass y Avolio y concluye que el liderazgo transformacional está constituido por cinco dimensiones: visión, comunicación inspiradora, estimulación intelectual, liderazgo solidario y reconocimiento personal.
------	-------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, acorde con Bass (1997) el liderazgo transformacional se relaciona con las acciones de los líderes que enfatizan en la motivación como factor fundamental para impulsar a los seguidores, a través de la creación y presentación de una visión informativa del futuro (Jelača et al., 2016, p.551). A su vez, el liderazgo transformacional corresponde al comportamiento del líder que transforma e inspira a sus seguidores, llevándolos a alcanzar un desempeño sobresaliente, en favor de la organización y más allá del interés propio (Avolio et al., 2009).

Acorde con los planteamientos Bass y Avolio (1990, 1993, 2004), la operacionalización del liderazgo transformacional tiene cuatro dimensiones evidenciadas en la propuesta del Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ (Alonso et al., 2010; Salanova et al., 2013, p.19). De esta manera, se considera la “influencia idealizada” enfatizando en la confianza, los valores y la ética; y la “*motivación inspiradora*” en donde los líderes proporcionan un sentido y un desafío al trabajo de los seguidores, utilizando mensajes inspiradores para despertar las emociones. También se contempla la “estimulación intelectual” despertando

nuevos paradigmas de pensamiento y retando viejas suposiciones, creencias y tradiciones; y la “consideración individual” en donde los líderes asumen una posición activa sobre las necesidades, habilidades y objetivos de sus seguidores, para proporcionarles *coaching* y *mentoring* (Guay, 2013, pp. 55-56).

Posteriormente, en una revisión al diseño inicial del MLQ de Bass y sus colegas, el estudio de Rafferty y Griffin (2004), propone una redefinición de las dimensiones del liderazgo transformacional. En esta propuesta, el modelo considera la “visión” como expresión de una imagen idealizada del futuro basada en valores organizacionales; y la “comunicación inspiradora” transmitida a través de mensajes alentadores sobre la organización y declaraciones edificadoras de motivación y confianza. También contempla la “estimulación intelectual” para aumentar el interés y el conocimiento de los empleados, incrementando su capacidad para pensar diferente los problemas; y el “liderazgo solidario” manifestado en la preocupación del líder por sus seguidores, teniendo en cuenta sus necesidades individuales. Adicional, está el “reconocimiento personal” como el elogio y la exaltación del esfuerzo por el logro de las metas. Esta nueva conceptualización del liderazgo transformacional aumenta la motivación de los colaboradores, ya que las herramientas del líder en cuanto a influencia, motivación y estímulo mejoran visiblemente el desempeño de los grupos de trabajo (Cruz, Salanova y Martínez, 2014). Esta conceptualización del liderazgo transformacional es la utilizada en el presente estudio.

En síntesis, durante las últimas décadas, la teoría de liderazgo transformacional, carismático y visionario ha dominado la literatura científica y el ejercicio práctico del campo de estudio, adquiriendo gran importancia en el entorno empresarial al hacer énfasis en cambios inevitables y adecuadas relaciones entre líderes y seguidores. Lo anterior, proviene del énfasis en la relación entre las partes basada en las emociones, la moral y la ética, fortaleciendo la identificación de los seguidores y la aceptación de las creencias y la visión compartida por el líder. Un aspecto importante de resaltar de esta teoría de liderazgo es la abundante evidencia empírica sobre la relación entre liderazgo y diversas variables vinculadas con productividad, rentabilidad y satisfacción. Una relación que ha comenzado a

ser estudiada con mayor atención en la última década es el *engagement* laboral (Zhu et al., 2009; Salanova et al., 2013), que se examina a continuación.

Engagement

Después de su amplio uso en el ámbito empresarial y de consultorías, el concepto del *engagement* cada vez toma mayor relevancia académica, ya que su aplicabilidad da lugar a su diferenciación en los siguientes dos términos: *engagement* laboral y *engagement* personal; a pesar de utilizarse como sinónimos, autores como Salanova y Schaufeli (2009), proponen el *engagement* laboral como la relación de la persona con su trabajo, es cuando este siente que la organización a la que pertenece es la mejor, mientras el *engagement* del empleado podría incluir las mejores prácticas de la organización, contempla las acciones que se dan para motivar al colaborador, siendo vinculante con el clima organizacional.

La connotación del *engagement* en el día a día de las organizaciones recoge elementos relacionados con vinculación; implicación; compromiso; pasión; entusiasmo; esfuerzo y energía. Sin embargo, a pesar de no existir consenso sobre su significado y tampoco sobre su medida y evaluación, entre los principales académicos reconocidos por sus aportes durante la evolución histórica del concepto están autores como William Kahn; Christina Maslach; Michael Leiter; Wilmar Schaufeli; Marisa Salanova; Vicente González-Romá; y Arnold Bakker (Chiang et al., 2017, pp.106-107), cuyos conceptos se presentan a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2.

Evolución histórica del engagement

Año	Autor	Aportes
1990	William Kahn,	Acorde con Kahn, el <i>engagement</i> personal corresponde al aprovechamiento del potencial de las personas en función de su rol dentro de la organización, empleándose y expresándose física, cognitiva y emocionalmente durante su desempeño (Kahn, 1990). De esta manera, el aspecto físico del compromiso de los empleados hace referencia a la energía empleada para desarrollar sus labores. El cognitivo se relaciona con las creencias de los empleados frente a tres factores: la organización, sus líderes y las condiciones de trabajo. Finalmente, el aspecto emocional se refiere a los sentimientos de los empleados frente a los tres factores anteriores, y donde emergen actitudes positivas o negativas alrededor de las organizaciones y sus líderes (Kular et al., 2008).
1997	Christina Maslach y Michael Leiter	Acorde con los planteamientos de Maslach y Leiter (1997), la energía, implicación y eficacia son factores fundamentales en el <i>engagement</i> ; a su vez, son opuestos directos a las dimensiones de agotamiento, cinismo y falta de eficacia propias del <i>burnout</i> (Salanova et al., 2000).
2002	Wilmar Schaufeli; Marisa Salanova; Vicente González-Romá; y Arnold Bakker	El <i>engagement</i> es un estado cognitivo-afectivo permanente, que no se encuentra concentrado en algún objetivo específico, evento, individuo o comportamiento. Se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli et al., 2002).

2009	Wilmar Schaufeli; Marisa Salanova	En el ámbito académico, el concepto se entiende desde el <i>engagement</i> en el rol laboral o como un estado de realización profesional, así como también desde los planteamientos vinculados con el <i>engagement</i> a nivel individual. A su vez, corresponde a un proceso contrario al deterioro de salud ocasionado por fenómenos como el <i>burnout</i> o síndrome de quemarse por el trabajo (Schaufeli, 2009; Contreras et al., 2020).
2011	Wilmar Schaufeli; Marisa Salanova	Existencia de un ciclo positivo de autoeficacia, entusiasmo por el trabajo y <i>engagement</i> laboral a lo largo del tiempo; de igual forma, tentativamente se presenta un espiral de ganancias sobre creencias de eficacia colectiva, entusiasmo colectivo y satisfacción, así como también un compromiso colectivo de largo plazo (Salanova et al., 2011).

Fuente: elaboración propia

De esta manera, el *engagement* laboral corresponde al compromiso del empleado con la participación, la vinculación emocional y la satisfacción con el trabajo y la organización; a su vez, beneficia a todos los miembros de la organización, creando un espacio de trabajo informado, involucrado y productivo que inicia cuando los gerentes muestran un compromiso claro y colectivo, haciéndolo parte de la cultura de negocios (Harshitha, 2016). De igual forma, surge en el proceso de trabajo diario cuando se negocia con tareas específicas; de esta manera, las características propias de las tareas del día a día contribuyen sustancialmente a la experiencia del *engagement* laboral (Sonnentag, 2017).

En este sentido, el *engagement* laboral se ha considerado como el “constructo motivacional positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, dedicación y absorción”, emergiendo como un estado cognitivo-afectivo sostenido en el tiempo, que no se encuentra centrado sobre elementos o actitudes específicas (Salanova et al., 2000, pp.119-120). De esta manera, acorde con Salanova et al. (2000), el vigor se evidencia en los altos niveles de energía durante el trabajo, alimentando la persistencia y el profundo deseo de

concentrarse en la labor desarrollada. La dedicación se manifiesta en el alto compromiso por el trabajo, así como también el entusiasmo, la inspiración, orgullo y desafíos vinculados con la labor desempeñada. Por su parte, la absorción se demuestra por la plena concentración y la feliz realización de las labores, experimentando la sensación que el tiempo pasa muy rápido y de manera desapercibida.

Por último, en el marco de la dirección de los recursos humanos (DRH) y su especial enfoque sobre la gestión y el desarrollo de los empleados, el *engagement* laboral emerge como un constructo psicológico de amplia relevancia para la dirección de los recursos humanos, sirviéndole de conexión con la salud ocupacional al interior de las organizaciones. Sin embargo, la traducción al español del concepto resulta muy compleja, pues no se ha encontrado un término que reúna la totalidad de la idiosincrasia del planteamiento (Salanova y Schaufeli, 2009).

Liderazgo transformacional y *engagement*.

Dentro de las relaciones encontradas entre los conceptos de liderazgo transformacional y *engagement*, se encuentran los hallazgos sobre los estímulos positivos como influencia generada por el liderazgo transformacional que permite aumentar el *engagement* laboral y el visible incremento en el rendimiento de la organización, por medio del impulso causado a partir de las actitudes de los trabajadores. De igual forma, existen posibilidades para que el liderazgo transformacional contribuya a una mayor productividad, rentabilidad y satisfacción en los clientes o usuarios, a través del incremento del *engagement* laboral en el talento humano (Zhu et al., 2009).

Otra relación identificada es el papel mediador del *engagement*, caracterizado por el vigor, la dedicación y absorción, en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño en la organización (Salanova et al., 2013). De igual forma, se han encontrado asociaciones positivas entre el liderazgo transformacional y el *engagement*, evidenciando que las acciones de los líderes se vinculan con los crecimientos del *engagement* laboral por medio de la

generación de *confianza* entre los seguidores; la comunicación de una visión trascendente; y la generación de sentido y significado personal (Parra et al., 2015, p. 463).

También se ha considerado que el liderazgo transformacional actué como mediador entre el *engagement* laboral y la confianza organizacional, asumiendo a estos líderes como personas capaces de alentar a los empleados a desarrollar sus labores más allá de sus expectativas por medio del significativo compromiso, en donde se mantienen abiertas las posibilidades de compartir comentarios constructivos, fortaleciendo la confianza con los miembros de la organización (Jena et al., 2018).

De igual forma, se ha considerado fundamental el rol del liderazgo transformacional en la consolidación de la confianza alrededor del *engagement laboral* de los empleados, llevándolos a alcanzar metas por encima de sus expectativas (Kesaria et al., 2018).

Finalmente, se ha manifestado una importante necesidad de generar futuras investigaciones sobre el impacto del liderazgo transformacional, la identificación organizacional y el *engagement* como medidas objetivo para el desempeño laboral, considerando la naturaleza de los resultados para la primera línea de empleados en la organización (Buil, et al., 2019; Leithwood y Jantzi, 2000). De esta manera, con la presente investigación se busca generar un valioso aporte al campo de estudio, mediante la evaluación del liderazgo transformacional y el *engagement* laboral en una entidad estatal; lo anterior, resulta diferencial frente a los estudios previos, al considerar como objeto de estudio la organización del sector público, en un país con escasas revisiones de las variables mencionadas anteriormente.

Método

Diseño

El presente estudio se desarrolló con el enfoque cuantitativo que se caracteriza por acotar la información y aumentar la precisión en las variables que se miden (Hernández et al., 2014). El estudio tiene un alcance correlacional, buscando evidenciar la posible relación entre el

liderazgo transformacional y el *engagement* laboral en el personal de una entidad estatal en un momento único por lo cual se clasifica como diseño transeccional (Saunders et al., 2009).

Participantes

El proyecto se desarrollo mediante la intervención a una muestra que labora en la Secretaria de Movilidad de la Alcaldia Mayor de Bogotá, cuya misión es como líder del sector, formular políticas e implementar estrategias de movilidad multimodal, incluyente y sostenible que contribuyen a la equidad y mejoran la calidad de vida de la ciudadanía y la seguridad de los actores viales, potenciando la productividad, la competitividad y la integración de Bogotá y la región, con una gestión íntegra y transparente.

Su visión consiste en que al año 2030 la Secretaría Distrital de Movilidad de Bogotá D.C. será referente mundial en movilidad sostenible, accesible, equitativa, y segura mediante la promoción de cambios comportamentales en la ciudadanía y los actores viales, la incorporación de enfoques territorial, de género y diferencial, la distribución eficiente y equitativa del espacio público, el incremento de la satisfacción en las experiencias de viaje, y la transformación digital y virtual de los trámites y servicios, con un equipo humano comprometido y competente (Alcaldia Mayor de Bogotá, 2021).

Tambien se pueden mencionar sus objetivos estratégicos que consisten en reducir las víctimas fatales en siniestros de tránsito a través de la implementación de acciones integrales con criterios de seguridad vial, formular e implementar estrategias de movilidad que reverdezcan a Bogotá y mejoren la experiencia de viaje de la ciudadanía y visitantes de Bogotá Región, en los aspectos de tiempo, calidad y costo, a través de la tecnología y la innovación, generar e implementar políticas de movilidad basadas en el análisis de datos fomentando la productividad, eficiencia y bienestar de la ciudad, desarrollar estrategias de cultura y respeto en la ciudadanía para el sistema de movilidad, protegiendo en especial a los actores vulnerables y promoviendo los modos activos, con enfoque incluyente diferencial, de género y territorial, prestar trámites y servicios eficientes, oportunos y de calidad, con una gestión ambiental adecuada, soportados en tecnologías de la información y las

comunicaciones, fortalecer el bienestar de los (las) colaboradores (as) a partir de un adecuado proceso transformacional donde el liderazgo positivo, motive actitudes y valores que aumenten el rendimiento laboral, con un equipo humano altamente calificado y comprometido con las metas organizacionales, que genere soluciones y acciones de mejoramiento, garantizando transparencia, oportunidad, inclusión y equidad de género en los procesos de la entidad, que promuevan la legalidad, participación, control social y rendición de cuentas.

La organización objeto de estudio, corresponde a una entidad estatal que ejecuta varios proyectos estratégicos incluidos en el Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá mejor para todos”, donde participan 2.100 (dos mil cien) empleados y colaboradores. Para la cual se calculó un tamaño de muestra mediante el método de población finita y un 95% de confianza, obteniendo un tamaño de 325 empleados.

Los criterios de inclusión para determinar sus participantes corresponden a hombres y mujeres adultos, con variedad de antecedentes académicos y laborales, que estuvieran laborando en la planta de personal de la Secretaria de Movilidad de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

Instrumentos

Cuestionario Liderazgo transformador. Desarrollado por Rafferty y Griffin (2004) que consta de 15 ítems en una escala Likert de cinco puntos, en la que 1 representa el completamente en desacuerdo y 5 el completamente de acuerdo; este cuestionario realiza una estimación de las cinco dimensiones propuestas por los autores para el liderazgo transformacional: visión, comunicación inspiradora, estimulación intelectual, liderazgo de apoyo y reconocimiento personal. Los niveles de confiabilidad de este cuestionario se encuentran entre 0.82 y 0.96 estimados con el alpha de Cronbach. Respecto a la validez, las estimaciones de las dimensiones del liderazgo transformacional con base en este cuestionario han sido consistentes con los presupuestos teóricos, por ejemplo, correlaciones positivas con

el compromiso organizacional afectivo y correlaciones negativas con la intención de abandono (Cruz-Ortiz et al., 2013b).

Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale – UWES. Desarrollado por Schaufeli et al., (2006) permite estimar el *engagement* laboral en el personal de la organización. Este consta de nueve ítems en una escala de Likert de siete puntos, que la que 0 representa nunca y 6 todos los días. Este cuestionario aporta mediciones de las tres dimensiones del constructo: vigor, dedicación y absorción. Los niveles de confiabilidad oscilan entre 0.91 y 0.96 estimados con alfa de Cronbach (Valdez y Ron, 2011).

Procedimiento

En primera instancia se presentó el estudio a las directivas de la entidad. Posterior al visto bueno y el interés en la misma, se hizo la convocatoria para la participación libre y voluntaria para de los colaboradores, a quienes se les envió el enlace para el diligenciamiento en línea de un consentimiento informado donde se manifestará su deseo de participación en la investigación, de los cuestionarios, garantizándoles la confidencialidad de las respuestas dadas. Una vez obtenidas las respuestas a los cuestionarios, se realizó el tratamiento estadístico con el programa SPSS versión 26.

Resultados

En la Tabla 3 se sintetizan las características sociodemográficas de los participantes, cabe puede mencionar que en la muestra se halló una participación similar por género (52.6% femenino) y variedad en los rangos de edad considerados en los que casi la mitad está entre 30 y 39 años, una cuarta parte es menor de 30 años y otra cuarta parte es mayor de 40 años. En cuanto a formación se destaca que en su mayoría la planta de personal tiene formación profesional y postgraduada. La contratación más frecuente es el término indefinido, con un 51%. En términos de posición en la organización se registra que tiende a ser en rango profesional con un 33% y en el operativo con un 34%, en lo relacionado a la antigüedad en la entidad se determina que la mayor tendencia está en el rango entre 2 y 5 años, con un 29%

de frecuencia, mientras que la permanencia o antigüedad en el cargo está dada para un año o menos con un 38% de los casos.

Tabla 3.

Características sociodemográficas de los participantes

	f	%		f	%
<i>Género</i>			<i>Posición</i>		
Femenino	171	52.6	Directivo	16	4.9
Masculino	151	46.5	Profesional Especializado	35	10.8
			Profesional	108	33.2
<i>Rango de edad</i>			Operativo	112	34.5
Entre 18 y 29 años	91	28.0	Asistencial	53	16.3
Entre 30 y 39 años	152	46.8			
Entre 40 y 49 años	58	17.8	<i>Antigüedad en entidad</i>		
50 años o más	24	7.4	1 año o menos	80	24.6
			Entre 1 y 2 años	89	27.4
<i>Formación</i>			Entre 2 y 5 años	96	29.5
Educación Básica	49	15.1	Más de 5 años	58	17.8
Técnica / Tecnológica	93	28.6			
Profesional	135	41.5	<i>Antigüedad en cargo</i>		
Posgraduada	47	14.5	1 año o menos	126	38.8
			Entre 1 y 2 años	97	29.8
<i>Contratación</i>			Entre 2 y 5 años	74	22.8
Término fijo	80	24.6	Más de 5 años	27	8.3
Término indefinido	166	51.1			
Prestación de servicios	78	24.0			

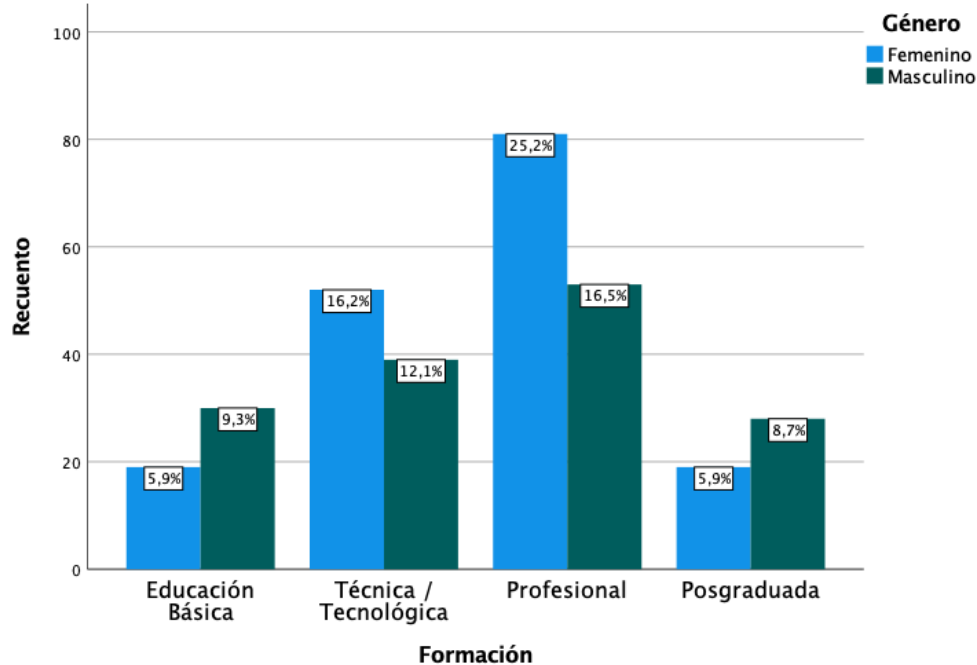


Figura 1. Género y formación

Por otra parte, se estimaron los descriptivos para las dimensiones de liderazgo y *engagement* laboral (Tabla 4). La primera de las variables examinadas, liderazgo transformacional, presenta promedios en sus cinco factores en niveles moderados cercanos a 3 y variabilidad similar próxima a 1. El promedio más alto se encontró en el factor visión ($M = 3.63$) y el menor en el factor apoyo ($M = 3.28$). De igual manera, se evidenció en la entidad que los empleados en general presentan un *engagement* elevado con promedios superiores a 4 y variabilidad similar entre las distintas dimensiones, siendo el promedio más elevado para dedicación ($M = 4.45$) y el menos elevado para absorción ($M = 4.24$).

Finalmente, la correlación Pearson entre los cinco factores del liderazgo transformacional y tres dimensiones del *engagement* laboral permitió identificar por un lado las correlaciones entre las factores o dimensiones al interior de las variables estimadas y por el otro las correlaciones entre ambas variables.

Los resultados indican por una parte que los factores de liderazgo se encuentran correlacionados alta y positivamente entre sí, en especial los factores comunicación

inspiracional, estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento personal, en todos los casos con coeficientes superiores a 0.80; mientras que el factor visión presenta coeficientes cercanos a 0.6 con el resto de los factores, siendo el factor menos correlacionado con los demás. Por otra parte, las dimensiones del *engagement* laboral presentan correlaciones positivas y superiores a 0.80 en las tres estimaciones realizadas, evidenciando una alta correlación entre las dimensiones del constructo.

Tabla 4.

Correlaciones entre los factores de liderazgo y dimensiones del engagement laboral

	M	sd	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Visión	3.63	1.01	(.75)							
2. Comunicación Inspiracional	3.45	0.99	0.66	(.91)						
3. Estimulación Intelectual	3.38	0.96	0.66	0.89	(.88)					
4. Apoyo	3.28	0.93	0.59	0.85	0.83	(.82)				
5. Reconocimiento Personal	3.41	1.00	0.64	0.87	0.84	0.85	(.90)			
6. Vigor	4.37	1.37	0.64	0.57	0.54	0.51	0.53	(.92)		
7. Dedicación	4.45	1.42	0.64	0.60	0.58	0.53	0.56	0.92	(.94)	
8. Absorción	4.24	1.36	0.52	0.48	0.50	0.44	0.47	0.82	0.85	(.90)

Nota: Todas las correlaciones son significativas en el nivel 0,01 (bilateral). N= 325. Los Alfa de Cronbach son reportados en la diagonal en paréntesis.

Respecto a la correlación entre liderazgo transformacional y *engagement* laboral, la dimensión vigor presenta correlaciones positivas con los cinco factores de liderazgo transformacional, con valores que varían entre 0.5 y 0.6, siendo la menor con apoyo ($r_{xy} = 0.51$) y la mayor con visión ($r_{xy} = 0.64$). De igual forma, la dimensión dedicación presenta valores similares en las correlaciones con los cinco factores de liderazgo, siendo la menor de ellas con apoyo ($r_{xy} = 0.53$) y la mayor con visión ($r_{xy} = 0.64$). Finalmente, la dimensión absorción presenta correlaciones un poco menores que las dos dimensiones anteriores respecto a los factores de liderazgo con valores en el rango 0.4 a 0.5, aunque consistentemente con los factores visión ($r_{xy} = 0.52$) y apoyo (0.44). En síntesis, las tres dimensiones del *engagement* laboral se encuentran correlacionadas en mayor medida con el

factor visión y en menor medida con el factor apoyo, las cuales a su vez son los factores de liderazgo transformacional que presentan la correlación más baja ($r_{xy} = 0.59$).

Discusión

Este estudio se realizó en una entidad estatal, donde se consultaron dos mil cien (2.100) empleados y colaboradores, de los cuales se seleccionó como muestra 325 empleados, 52% femenino y 46% masculino, con variedad en la edad. La gran mayoría presenta formación de nivel superior (técnica, profesional y posgraduada). Una tercera parte tienen posiciones profesionales y otra tercera parte tienen posiciones operativas en la entidad, con una fuerte participación de vinculación por contratado indefinido y antigüedad tanto en la entidad como en el cargo cercanas a los 5 años. Todo ello refleja el carácter de la contratación laboral en el ámbito público colombiano, caracterizado por diversidad en características de género y edad, con niveles de educación formación elevada y niveles mixtos de rotación relacionados con el tipo de vinculación (nombramiento de planta versus contratistas).

Estas características de la muestra y de la entidad en la que se desarrolló el estudio constituyen un factor diferencial de esta investigación respecto a las demás revisadas y reseñadas previamente. La muestra de este estudio está conformada por funcionarios del sector público en Colombia, a diferencia de muestras con empleados de empresas privadas en otras regiones geográficas y culturales, como es el caso de la muestra compuesta por 519 trabajadores agrupados en 58 equipos de trabajo pertenecientes a 12 Pequeñas y Medianas empresas (PyMES) españolas, (Cruz et al., 2013), así como es otro caso similar el correspondiente al estudio de 20 directivos de salas de juego de la ciudad de Mar del Plata (Caridi et al., 2018), en tal sentido esta investigación aporta conocimiento generando información sobre un sector y un país en específico que ha sido poco estudiado al respecto. Según Cabrera (2014), la correlación entre el liderazgo transformacional y el *engagement* ha sido poco estudiada en el ámbito académico, originando así una gran necesidad de realizar este tipo de investigaciones que proveen de información valiosa a los estudiosos de este tema.

Los instrumentos en este estudio mostraron una confiabilidad alta, lo cual garantiza que los resultados que se están presentando corresponden a una elevada calidad técnica y ratifica la calidad de los instrumentos para ser usados en otros estudios en el país, que permiten su comparación con los resultados que han sido expuestos en otras partes del mundo, donde también se encontraron altos niveles de confiabilidad de los instrumentos. Con relación a otros estudios realizados sobre el tema objeto, se logra determinar que el estudio actual posee valores estimados entre 0.75 y 0.94 en el Alpha de Cronbach, superando el nivel de 0.7 considerado como mínimo aceptable para la medición de características psicológicas y sociales como lo son el liderazgo o el *engagement* laboral.

En el caso de liderazgo, las estimaciones de confiabilidad para los factores comunicación inspiracional y reconocimiento personal presentaron los valores más elevados; mientras que en *engagement*, las tres dimensiones presentan una gran consistencia interna o confiabilidad con valores superiores a 0.90. Estos resultados de la confiabilidad son coherentes con los reportados previamente por Rafferty y Griffin (2004), para el cuestionario Liderazgo Transformador y por Schaufeli, Bakker y Salanova (2006), para el cuestionario Utrecht Work Engagement Scale – UWES. Una evidencia adicional proporcionada por este estudio son las correlaciones positivas entre los factores de liderazgo por un lado y entre las dimensiones de *engagement* laboral por el otro; tales evidenciadas apoyan la validez de los constructos medidos en cada caso.

Tal como se encuentra en los estudios presentados por Rafferty y Griffin (2004) y Cruz-Ortiz et al., (2013a), se aprecian las cinco dimensiones y se concluye que el principal aspecto es la visión en primer lugar y menor medida el apoyo. El nivel del indicador del apoyo puede estar relacionado con el sector donde se realizó el estudio, debido a la normatividad que implica el ejercicio de la función pública. En la entidad lo que más caracteriza a los líderes en ese momento, es la claridad de la visión de la organización, teniendo en cuenta que la visión es la expresión de una imagen idealizada del futuro basada en los valores de la organización (Cruz-Ortiz et al., 2013a); otro aspecto a resaltar es que los colaboradores no perciben el mismo grado en el apoyo, pues no se consideran los sentimientos, las necesidades del colaborador y las necesidades del equipo siempre que el líder actúa, posiblemente por el

carácter normativo de la institución, ya que el ciudadano hace todo lo que no esté prohibido, mientras que el servidor público solo puede hacer lo que esté autorizado, como se afirma en la carta magna en sus artículos 122 y 123 (Constitución Política de Colombia, 1991), en tal sentido hay unas restricciones de actuación del ejercicio de la gestión pública que justifica el sentimiento de sensación del menor apoyo (Cruz-Ortiz et al., 2013b).

La evidencia está demostrando que en el servicio público se da un alto grado *engagement*, con relación al trabajo y las metas organizacionales, caracterizado por un alto nivel en la dimensión de dedicación, seguida por vigor y por último absorción. No obstante, es importante resaltar que las tres dimensiones presentan altos niveles en la entidad. El indicador alto para dedicación demuestra el compromiso organizacional o laboral por parte del colaborador, mientras que el vigor se da por su interés en el quehacer, pero con un matiz de confort, mientras que la absorción es decreciente por su seguridad laboral y bajos controles al desempeño a partir de la estabilidad laboral que genera esta en sí misma. El *engagement* es alto en funcionarios públicos a pesar de las creencias existentes en Colombia frente a su presencia en este sector, es así como en otros países de Latinoamérica como Perú, en su estudio a los servidores públicos castrense, se confirma que estos poseen una prevalencia de niveles altos de *engagement* en un 79% de su muestra (Charry y Solórzano, 2021).

En el *work engagement*, se establece que su nivel de correlación es alto tanto para vigor, como para dedicación y absorción, con correlaciones superiores a 0.80. En contraste, el estudio realizado por Salanova et al. (2013) en España, tiene un índice de correlación cercana a 0.70, lo cual permite decir que las dimensiones del *engagement* laboral están bien definidas y sus resultados son consistente aun cuando se introducen aspectos culturales y de contexto laboral, tal como lo evidencia este estudio realizado en Colombia con empleados públicos a diferencia del estudio en mención realizado en cooperativas privadas. Según Schaufeli y Bakker (2009), la validación del UWES, arroja que sus tres dimensiones poseen correlaciones entre que exceden el 0.65 y sus valores α de Cronbach son iguales o superan el valor crítico de 0.70 (Viveros y Fierro, 2020).

Mientras que en el estudio de Cruz-Ortiz et al., (2013b) las correlaciones entre los factores de liderazgo y *engagement* laboral se encuentran entre 0.27 y 0.36, las reportadas en este estudio se ubican en niveles más elevados, entre 0.44 y 0.64 evidenciando esto relaciones más fuertes que las previamente reportadas. Este hallazgo, además de confirmar la relación positiva entre el estilo de liderazgo en la organización y el *engagement* laboral de los colaboradores, objetivo principal del estudio, también avanza en señalar que tal relación parece ser más fuerte en el contexto colombiano y en particular dentro del sector público, aspecto este que debe ser confirmado en futuros estudios.

Conclusiones

En este estudio se da una descripción sobre liderazgo en una entidad pública lo cual permite conocer mejor las prácticas de gestión al interior de esta, con esto se da cumplimiento al primer objetivo de la investigación, esto es, conocer mejor el liderazgo de este tipo de organizaciones en el contexto colombiano.

En segunda instancia se da una caracterización del *engagement* en funcionarios públicos, encontrando que tienen un nivel elevado en todas las dimensiones y una mayor correlación de estos factores y dimensiones en comparación de otros estudios, lo cual permite una mejor comprensión de este fenómeno en el país, particularmente en el sector público.

Y, en tercer lugar, el objetivo general de esta investigación buscaba identificar la relación entre liderazgo y el *engagement*, encontrando que esta relación es fuerte y se evidenció que es más elevada la correlación, que las reportadas en previos estudios, confirmando en el contexto colombiano la relación del *engagement* con las practicas directivas involucradas en el liderazgo transformacional y de esta forma se proporciona una evidencia favorable para la implementación en la gestión de entidades estatales de modelos de desarrollo organizacional tales como Healthy and Resilient Organizations (Salanova, 2008; Salanova et al., 2009) que vinculan el bienestar de los trabajadores con el desempeño organizacional.

Limitaciones y Recomendaciones

En este estudio se tuvo en cuenta únicamente una entidad, lo que limita su generalización al sector público observándose que se requiere del estudio de otros contextos y entidades para poder generalizar sus resultados en cuanto al tipo de organización ya sea pública o privada.

Este estudio fue realizado en Bogotá, lo que hace necesario hacer estudios similares en otras regiones del país, con el fin de obtener información que permita estandarizar los resultados para el territorio nacional.

Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaria de movilidad distrital.
<https://www.movilidadbogota.gov.co/web/>
- Alonso, F. M., Saboya, P. R., & Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495–501.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Mind Garden*, 29.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, *engagement* and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Cabrera, D. R. R. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11), 96-107. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70024-2](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70024-2)
- Charry, J. M., & Solórzano, J. R. (2021). Engagement en los servidores públicos de una entidad castrense peruana. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 8(1), 26 - 36. <https://doi.org/10.24265/iggp.2021.v8n1.03>
- Chiang, M. M., Fuentealba, I. I., & Nova, R. A. (2017). Relación Entre Clima Organizacional y *engagement*, en Dos Fundaciones Sociales, Sin Fines de Lucro, de la Región del Bio Bio. *Ciencia & Trabajo*, (59), 105.
- Contreras, F., Espinosa, J., & Esguerra, G. (2020) Could Personal Resources Influence Work *engagement* and Burnout? A Study in a Group of Nursing Staff. *SAGE*, 1-12. *Open*. <https://doi.org/10.1177/2158244019900563>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013a). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad Y Empresa*, 15(25), 13-32.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013b). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el *engagement* grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196.
- Guay, R. P. (2013). The relationship between leader fit and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 55–73. <https://doi.org/10.1108/02683941311298869>
- Harshitha, N. (2016). Employee *engagementengagement*: A literature review. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(12), 97-100.
- Hernández, Fernández & Baptista (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hil.
- Jelača, M. S., Bjekić, R., & Leković, B. (2016). A Proposal for Research Framework Based on The Theoretical Analysis and Practical Application of MLQ Questionnaire. *Economic Themes*, 54(4), 549–562. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2016-0028>.

- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee *engagement*, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227–234. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal *engagement* and dis *engagement* at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee *engagement*: A literature review. *Kingston Business School, Working Paper Series No. 19*
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student *engagement* with school. *Journal of educational administration*, 38(2), 112-129.
- Parra, S. E., Alonso, F. M., & de Apocada, M. J. F. R. (2015). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en carabineros de Chile: los efectos mediadores de la identificación con el grupo y el *wok engagement*. *Revista de Psicología Social*, 30(3), 452-467. <https://doi.org/10.1080/02134748.2015.1065087>
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Samanta, I., & Lamprakis, A. (2018). Modern Leadership Types and Outcomes: The Case of Greek Public Sector. *Management*, 23(1), 173–191. <https://doi.org/10.30924/mjcm1/2018.23.1.173>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “*engagement*”. *Una nueva perspectiva*, 16(2), 117-134.
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). “Yes, I Can, I Feel Good, and I Just Do It!” On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, and *engagement*.

- Applied Psychology: An International Review*, 60(2), 255–285.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th Ed). Pearson
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire - A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement* 66(4), 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sonnentag, S. (2017). A task-level perspective on work engagement: A new approach that helps to differentiate the concepts of engagement and burnout. *Burnout Research*, 5, 12–20. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.001>
- 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*, 3(1), 71-92.
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54), 1–29.
- Viveros, O. y Fierro, C. (2020). Correlación de los niveles de engagement y síndrome de burnout en una empresa de telecomunicaciones. *Revista Espacios*, 41(31), Art. 19.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.
<https://doi.org/10.1177/1059601108331242>