



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU RELACION CON EL  
ENGAGEMENT DE COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA  
EMPRESA FARMACEUTICA EN QUITO

Autor

Daniel Alejandro Molina Vargas

Año  
2018



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU RELACION CON EL  
ENGAGEMENT DE COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA  
EMPRESA FARMACEUTICA EN QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Psicólogo Mención Organizacional

Profesor Guía

Mgs Paulina del Carmen Muñoz Villacís

Autor

Daniel Alejandro Molina Vargas

Año

2018

### **DECLARACION PROFESOR GUIA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, liderazgo transformacional y su relación con el engagement de colaboradores administrativos de una empresa farmacéutica en Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Daniel Alejandro Molina Vargas, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Paulina del Carmen Muñoz Villacís  
Magister en Gestión de Talento Humano  
CI. 170654281-6

## **DECLARACION DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, liderazgo transformacional y su relación con el engagement de colaboradores administrativos de una empresa farmacéutica en Quito, de Daniel Alejandro Molina Vargas, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Pablo Xavier Molina Bravo  
Mgs en Investigación Educativa  
RRHH      CI. 1706785118

---

Mauricio Esteban Muñoz Guzmán  
Mgs en Dirección Estratégica de  
CI. 1708257124

## **DECLARACION AUTORIA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

---

Daniel Alejandro Molina Vargas

CC. 1722635966

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios y a mi familia por su apoyo incondicional, a mis profesores por compartir su sabiduría.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo es dedicado principalmente a mis padres ya que gracias a su esfuerzo puedo convertirme en un gran profesional ya que sin ellos nada de esto fuera posible.

## RESUMEN

La presente investigación tiene un enfoque mixto correlacional la cual tiene como objetivo principal determinar la relación del liderazgo transformacional con el engagement de colaboradores administrativos de una empresa farmacéutica. La muestra de esta investigación está compuesta de 43 personas, las cuales están compuestas por el área de Talento Humano que cuenta con 15 personas, operaciones con 13 personas y marketing con 12 personas, más los tres líderes de estas áreas dando una muestra total de 43 personas.

La investigación será dividida en dos fases, en donde la primera fase tendrá un enfoque cuantitativo, mediante el uso del test de Rafferty y Griffin para medir el liderazgo transformacional y el UWES (Utrecht Work Engagement) para medir la variable de engagement. La segunda fase tiene un enfoque cualitativo por medio de un grupo focal el cual tendrá un alcance correlacional utilizando preguntas estructuradas.

El propósito de esta investigación es demostrar como el estilo de liderazgo transformacional puede contribuir al aumento del compromiso de los trabajadores y a la mejora de la productividad y el rendimiento de la organización.

**Palabras Claves:** Liderazgo Transformacional, Compromiso, Síndrome de estar Quemado

## **ABSTRACT**

The present investigation has a mixed correlation approach whose main objective is to determine the relationship of transformational leadership with the engagement of administrative collaborators of a pharmaceutical company. The sample of this investigation is composed to 43 people, which are composed of the Human Talent area that has 15 people, Operations with 13 people and marketing with 12 people, also the three leaders of these areas giving a total sample of 43 people.

The investigation will be divide in two phase, where the first phases have a quantitative approach, through use the test of Rafferty and Griffin to measure transformational leadership and the Utrecht Work engagement to measure the engagement variable. The second phase have a qualitative approach through a focus group, which will have a correlational scope using structured questions.

The purpose of this investigation is prove how the style of transformational leadership can contribute to increase the engagement of collaborator and the continued progress of productivity and the performance of the organization.

**Key Words:** Transformational Leadership, Engagement, Burn out

## INDICE

1. Introducción .....	1
2. Justificación .....	3
3. Pregunta de Investigación .....	7
4. Objetivos.....	7
4.1 Objetivo General.....	7
4.2 Objetivos Específicos .....	7
5. Marco Teórico.....	8
5.1. Liderazgo.....	8
5.2. Liderazgo Transformacional.....	9
5.2.1 Influencia Idealizada.....	11
5.2.2 Motivación Inspiracional .....	11
5.2.3 Estimulación Intelectual.....	11
5.2.4 Consideración Individualizada.....	12
5.3. Engagement.....	12
5.4 Liderazgo y Engagement.....	14
6. Hipótesis .....	16

6.1 Variables .....	16
7. Método .....	17
7.1 Tipo de Diseño y Enfoque.....	17
7.2 Muestreo/Participantes .....	18
7.3 Recolección de Datos .....	19
7.4 Procedimiento.....	20
7.5. Análisis de Datos .....	21
8. Viabilidad .....	22
9. Aspectos Éticos .....	23
9.1 Consentimiento Informado.....	23
9.2 Tratamiento de la Información .....	23
9.3 Autoreflexividad .....	23
9.4 Consecuencia de la Investigación.....	24
9.5 Devolución de los Resultados.....	24
9.6 Autorización uso de test .....	25
10. Análisis de Estrategias de Intervención .....	25
REFERENCIAS .....	31
ANEXOS .....	38

## 1. Introducción

Adaptarse a los constantes cambios que se producen en el ámbito organizacional, es parte de la estrategia de las organizaciones y un factor importante para este proceso de adaptación es justamente el estudio de los tipos de liderazgo, si bien es cierto el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales depende de varios factores, los escritos de literatura mencionan que tanto los valores, los comportamientos y las características de un líder van a influir de manera directa en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Chan & Drasgow. 2001 citado en Ortiz, Salanova & Martínez, 2013, p.14).

En el siglo XXI la adaptación de las organizaciones a los cambios que se producen en el entorno se ven influenciadas en base a la dirección de los recursos humanos, la gestión de personal, el trabajo en equipo y en gran medida a un estilo de liderazgo (Feinberg, 2005 citado en Ortiz, Salanova & Martínez, 2013, p. 14).

Autores como Cruz, Ortiz & Salanova (2011, citado en Ortiz, Salanova y Martínez, 2013, p. 17) determinan que “el liderazgo supone una visión compartida por el líder, los seguidores y la organización encaminada a la búsqueda de excelencia y calidad organizacional”. Por lo cual el liderazgo es una importante línea de estudio en la Psicología del trabajo, las organizaciones y sobre todo en la Psicología de la Salud ocupacional la cual considera como un factor importante la salud y el bienestar de los empleados dentro de las organizaciones, ante esto uno de los principales constructos que surgen dentro la Dirección de Recursos Humanos precisamente es el término del Engagement (Salanova & Schaufeli, 2004, p. 111).

La aparición del término engagement el cual es entendido como un estado positivo de bienestar psicológico caracterizado por altos niveles de vigor, dedicación y absorción en el trabajo, ha generado un cambio en las necesidades y expectativas del personal que integra la organización, ya que a pesar de las recompensas económicas que recibe los trabajadores, se toma en

cuenta ciertos factores adicionales que pueden mejorar el desempeño y la satisfacción de los colaboradores, estos pueden ser la realimentación que ofrecen los líderes, el ambiente laboral que a su vez estos generan y finalmente las herramientas que brinda la organización, desde el punto de vista de talento humano un equipo de trabajo satisfecho y totalmente comprometido con su trabajo no solo puede alcanzar los objetivos organizacionales si no que a su vez puede implementar mejoras dentro de la organización.

Siendo así la presente investigación tiene como uno de sus principales objetivos analizar como uno de los estilos de liderazgo, como lo es el liderazgo transformacional guarda una estrecha relación positiva con el engagement de los colaboradores, para esto se hará uso de test especializados los cuales puedan medir el nivel de liderazgo transformacional como lo es el test de Rafferty y Griffin y el nivel de engagement mediante el manual Utrecht Work Engagement, tanto de los líderes como de los colaboradores de la organización, con el fin de correlacionar los resultados de los test, para así poder establecer si existe o no una relación entre estas dos variables.

Esta investigación se la realizara en una empresa farmacéutica privada, la cual cuenta con franquicias como Farmacias Económicas y Punto natural, que son especializadas en la comercialización de productos que brindan bienestar y salud a los clientes, la matriz de esta empresa se encuentra en el sector de la Luz en la ciudad de Quito, la muestra de este estudio está conformada por un total de 43 personas, las cuales están compuestas por líderes y colaboradores de las áreas de Talento Humano, Marketing y Operaciones. Las investigaciones presentadas en este estudio pretenden brindar un sustento significativo en lo referente a la relación del liderazgo transformacional con el engagement, observando que en varias de estas investigaciones el liderazgo transformacional es uno los principales generadores de bienestar psicológico y compromiso por parte de los colaboradores.

El liderazgo transformacional se centra en la importancia de motivar a los seguidores, de empoderarlos, de generar compromisos en ellos, con el fin de lograr cumplir la misión y la visión de la organización, este estilo de liderazgo implica que el líder oriente y desarrolle el mayor potencial en los colaboradores, autores como Koontz y Wehrich (2003 citado en Ortiz, Salanova & Martínez, 2013, p. 17), determinan que este estilo de liderazgo en particular puede llegar a determinar tanto la cultura organizacional como a su vez generar un ambiente de trabajo favorable.

Es así que mediante los antecedentes, las definiciones y teorías que se presentan en esta investigación se pretende brindar una breve pauta para hablar con mayor profundidad acerca del liderazgo transformacional y el engagement, explicando cómo estas dos variables pueden generar un beneficio importante para las organizaciones, además que a partir de las investigaciones se pretenda generar resultados mediante los cuales se pueda obtener una correlación directa entre como el estilo de liderazgo transformacional puede generar o no un estado de bienestar psicológico en los colaboradores y de cómo los resultados obtenidos en investigaciones realizadas en otros países, pueden ayudar a generar estrategias de intervención que permitan mejorar el desempeño y la producción de los colaboradores de una empresa farmacéutica ubicada en la ciudad de Quito.

## **2. Justificación**

La importancia que se genera en la actualidad en torno al área de recursos humanos y su administración como tal es algo a lo cual las organizaciones le han brindado mayor relevancia, debido a que dentro de ellas se ha vuelto indispensable la existencia de un liderazgo eficiente y eficaz el cual pueda lograr el cumplimiento de metas y objetivos y que sobre todo pueda generar condiciones favorables que garanticen un excelente trabajo (Ramírez, 2012, p. 90).

El éxito y crecimiento que se producen en las organizaciones muchas ocasiones, vienen predeterminados por el manejo de un líder en conjunto con el desempeño y motivación de su equipo de trabajo, las características y el comportamiento de un líder dentro de las organizaciones puede asegurar o perjudicar la comunicación o las condiciones de trabajo, lo que a su vez tiene relación con los objetivos y metas que tiene la organización (Ramírez, 2012, p. 90).

La fuerza laboral de la organización radica en las personas, en los colaboradores que la conforman ya que ellos son los encargados de sacar la empresa adelante, en donde el líder cumple un papel esencial en la motivación y en la creación de un ambiente óptimo de trabajo con el fin de incrementar el desempeño laboral de su equipo. (Ramírez, 2012, p. 95).

Durante las últimas décadas la importancia de la salud ocupacional de los trabajadores ha tenido una relevante importancia, debido a los cambios constantes del mercado, el incremento del ritmo laboral, y las exigencias, tanto físicas como mentales, se han convertido en factores generadores de burnout convirtiéndose en uno de los riesgos psicosociales más importantes de la actualidad, ante esta problemática el modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes han identificado que, para mejorar la salud de los colaboradores hay que generar una disminución en los factores que causan malestar y fortalecer aquellos factores que incrementan y mejoran el bienestar psicológico de las personas, con lo cual un factor que ha tomado gran importancia es el engagement (Sponton, Pereyra & Trogolo, 2013, p. 152).

De manera general el engagement puede ser entendido como un estado afectivo cognitivo, el cual no guarda una relación con un objeto o situación en particular, las frecuentes investigaciones en lo que se refiere a este término, han revelado que presenta muchos beneficios positivos para la organización, ya que obtener niveles altos de engagement en los colaboradores puede generar niveles altos de satisfacción laboral y a su vez puede reducir niveles de depresión y estrés en los mismos, los trabajadores engaged muestran mayores

de niveles entusiasmo, motivación y sobre todo compromiso organizacional en el ámbito laboral lo cual beneficia al logro de resultados organizacionales (Sponton, Pereyra & Trogolo, 2013, párr. 153).

En la actualidad se ha comenzado a identificar la importancia y el papel que puede jugar un líder en contextos laborales y en la salud psicosocial de los trabajadores, con lo cual mediante diversos estudios empíricos se ha podido deducir que el estilo de liderazgo transformacional y en menor medida el liderazgo transaccional guarda una estrecha relación con niveles óptimos de engagement (Sponton, Pereyra & Trogolo, 2013, párr. 153).

En base a esto uno de los estilos de liderazgo que guarda una mayor relación positiva con el engagement es el liderazgo transformacional ya que en un estudio realizado en el año 2013, con una muestra de 125 trabajadores (61,5% mujeres y 28,5% hombres) en una empresa de servicios de Córdoba se pudo determinar que existen correlaciones positivas entre el liderazgo transformacional y el engagement ya que éste genera un vínculo positivo con el vigor, la dedicación y la absorción, que son las tres características principales del engagement , lo cual sugiere que el estilo de liderazgo transformacional es un recurso social valioso para la motivación, el desarrollo y la creación de organizaciones saludables (Sponton, Pereyra & Trogolo, 2013, párr. 155).

De esta manera el líder que logre desarrollar habilidades en cuanto a estimulación intelectual, mostrar consideración ante las necesidades y aspiraciones, que sea carismático y que motive a su equipo a trabajar, producirá una disminución en el malestar de los empleados, generando un bienestar psicológico positivo que es el engagement (Sponton, Pereyra & Trogolo, 2013, párr. 155).

En base a un estudio cualitativo con un enfoque fenomenológico realizado a enfermeras en el año 2017 en el país de España se pudo determinar que los colaboradores que presentan niveles altos de engagement reducen en gran mayoría aspectos negativos del trabajo, ya que un colaborador engaged, disfruta de lo que realiza en su trabajo, se siente satisfecho e identificado con el

rol que ocupa en la organización, siendo esta satisfacción mayor que el desgaste que pueda presentar el colaborador. (Sierra, Castro & Zaragoza, 2017, p. 158).

Así mismo un estudio realizado en el año 2008 con una muestra de 120 trabajadores de diversas áreas de la organización, en una empresa de construcción ubicada en Castellón, se logró determinar que existe una correlación positiva del liderazgo con el capital psicológico positivo de los colaboradores, los resultados obtenidos lograron determinar que el líder de una organización juega un papel fundamental en la generación del capital psicológico positivo (Gumbau, Soria & Sorribes, 2009, p. 55)

Las características del líder transformacional son capaces de generar aspectos positivos en sus seguidores, logrando que éstos sean más relajados y comprometidos con su labor, a su vez este estilo de liderazgo puede generar estados emocionales positivos y más estables, la principal clave de estos líderes reside en su formación y aprendizaje lo cual les permite tener una visión mucho más estratégica de hacia donde se quiere llegar, además les permite generar una comunicación inspiradora con sus seguidores, lo cual ayuda a estimularlos de manera intelectual y a su vez les permite reconocerlos por un trabajo eficaz y eficiente (Gumbau, Soria & Sorribes, 2009, p. 55).

Las empresas que cuentan con líderes transformacionales pueden garantizar y asegurar capital psicológico positivo, generando organizaciones resilientes y saludables, lo cual al ser percibido por los trabajadores de la organización puede generar niveles altos de engagement, dando paso al cumplimiento de metas y objetivos propuestos por las organizaciones (Gumbau, Soria & Sorribes, 2009, p. 55)

Por todo lo expuesto se cree pertinente realizar un estudio de la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el engagement de los colaboradores puesto que un funcionamiento adecuado y exitoso de una empresa va a depender, de como un líder logra influir en sus seguidores

motivándolos y alentándolos al crecimiento y al buen desempeño laboral. A su vez mediante los estudios expuestos anteriormente se pudo observar la importancia de los líderes en las organizaciones ya que ellos son los encargados de generar organizaciones mucho más saludables y resilientes, lo cual puede influir en la motivación y la generación de un estado de bienestar psicológico en los trabajadores lo que a su vez genera un mayor compromiso y mejor desempeño por parte de los mismos, concluyendo así que estos dos elementos tanto el liderazgo transformacional como el engagement resultan elementos muy importantes para las organizaciones en tiempo de crisis, permitiéndoles mejorar los niveles de producción y sobre todo atraer a futuros potenciales a la organización.

### **3. Pregunta de Investigación**

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el engagement de los colaboradores administrativos de una empresa farmacéutica en Quito?

### **4. Objetivos**

#### **4.1 Objetivo General**

- Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el engagement de colaboradores administrativos en una empresa farmacéutica en Quito

#### **4.2 Objetivos Específicos**

- Describir las características del liderazgo transformacional
- Describir las características del engagement
- Determinar cuáles características del liderazgo transformacional producen un incremento en el nivel de engagement de los empleados.

## 5. Marco Teórico

### 5.1. Liderazgo

Los principales avances sobre el tema de liderazgo se producen en los años 30 dando inicio a su estudio científico, durante los procesos de investigación hubo momentos de entusiasmo y desilusión, un ejemplo claro se produce en los años 70, ya que en esta época se pospuso seguir con la investigación sobre el tema debido a la falta de avances significativos, a pesar de ello 10 años más adelante en los años 80 se produce un auge nuevamente en el tema del liderazgo, ya que a partir de esta época se empiezan a establecer nuevos modelos de liderazgo lo cual ocasiono que las investigaciones proliferen. (Gil, Alcover, Rico y Manzanares, 2011, p. 38)

El liderazgo es considerado como un concepto mitológico y uno de los temas más discutidos en estas últimas décadas. En la actualidad el liderazgo está conformado por un conjunto de habilidades que se va aprendiendo mediante la experiencia (Orellana & Portalanza, 2014, p. 118). Las investigaciones de liderazgo en un principio se las realizaban desde un enfoque individual; sin embargo, hoy en día se las analizan desde un entorno general, no solo desde el líder, sino también de sus seguidores, la cultura, y el contexto organizacional, tomando en cuenta que el liderazgo posee una dinámica social y cultural en las organizaciones (Orellana & Portalanza, 2014, p. 118).

Para Richards y Engle (1986, citado en Yukl, 2008, p. 3), el liderazgo es la incorporación de los valores y las visiones de la organización dentro de un equipo de trabajo mediante la creación de un ambiente adecuado para conseguir los objetivos. Para Robbins, (1999 citado en Escandón & Hurtado, 2016, p. 138) el liderazgo es un proceso mediante el cual se busca influir en un grupo de trabajo, para alcanzar metas previamente establecidas tanto por el líder, como por la organización y esta influencia puede ser ejercida por medio de la comunicación del líder a su equipo de trabajo.

Autores como Avolio, Walumbwa y Weber (2009 citado en Gil, Alcover, Rico y Manzanares, 2011, p. 39). Mencionan que la explicación de liderazgo en la actualidad ha trascendido a su definición tradicional entendiéndosela como un conjunto de características individuales; ahora al liderazgo se lo ve como un carácter didáctico y compartido que es estratégico y global es decir se lo observa como una dinámica social compleja.

En el entorno empresarial el liderazgo es visto como la manera de emplear un determinado nivel de influencia a los colaboradores de la organización con el fin de motivarlos a cumplir los objetivos y metas establecidas (Gibson, Ivanchevich & Donnelly, 1994, citado en Escandón & Hurtado, 2016, p. 138). En la actualidad gracias a los diversos contextos y entornos organizacionales se brinda mayor importancia al desarrollo de modalidades de liderazgo y líderes dentro de una organización.

## **5.2. Liderazgo Transformacional**

La tendencia creciente de ir más allá de los modelos técnicos hacia enfoques simbólicos y culturales del liderazgo es algo que se ha ido produciendo en los años noventa, otorgándole a esto la noción de un liderazgo transformador algo que con el tiempo se hizo creciente en el entorno empresarial. (Salazar, 2006, p. 5). La teoría de liderazgo transformacional propone que los líderes ejercen un rol importante en la motivación de sus seguidores, ocasionado que ellos superen las expectativas de trabajo y que a la vez obtengan un alto desempeño (Gil, Alcover, Rico y Manzanares, 2011, p. 39).

Se han generado diversos estudios acerca del liderazgo transformacional, uno ellos fueron realizados por los autores, Harms y Crede en el año 2010. Estos investigadores realizaron una serie de meta – análisis, mediante los cuales pudieron determinar que el liderazgo transformacional guarda una relación positiva con las características de un buen líder, es decir, la ética, la creación de conocimientos y la inteligencia emocional, pero también juega un papel fundamental en los resultados organizacionales ya que este estilo de

liderazgo se relaciona de manera adecuada con la satisfacción laboral, además que genera un aumento de rendimiento en los equipos de trabajo y disminuye los niveles de rotación. (Gil, Alcover, Rico y Manzanares, 2011, p. 39).

Según Bryman (1996 citado en Salazar, 2005, p. 5) el liderazgo transformacional presenta un enfoque orientado a la participación de los colaboradores y a la flexibilidad dentro de la organización, este liderazgo tiene como propósito brindar un significado a la tarea, tomando en cuenta la visión, el compromiso y la cultura como las herramientas más esenciales. En otra perspectiva Ramos (2005 citado en Silva, 2015, p. 28) menciona que “El liderazgo transformacional responde a los aspectos clave de la cultura organizacional tales como la valoración de los recursos humanos, el reconocimiento de la implicación en el trabajo y el desarrollo del personal”. Es decir este estilo de liderazgo no se centra en cumplir únicamente los objetivos de la organización, si no que al contrario toma una perspectiva mucho más general enfocándose también en la motivación, satisfacción y necesidades de sus seguidores.

El liderazgo transformacional se centra en aquello que pueden hacer los colaboradores por la organización, ya que lo que busca es motivar a las personas a realizar más actividades de las que ellas esperan, y todo esto con el fin de generar un beneficio colectivo (Bass, 1985 citado en Mendoza & Ortiz, 2006, p. 120). Este estilo de liderazgo guarda una estrecha relación con las necesidades humanas, de manera mucho más específica con el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores, el líder transformacional mediante la influencia que genera en su equipo de trabajo busca generar en los colaboradores una visión de interés colectiva más no individual (Bass, 1985 citado en Mendoza & Ortiz, 2006, p. 120). Finalmente, Bass (1985) determina cuatro componentes dentro de estilo de liderazgo los cuales son: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, estimulación Intelectual y la consideración individualizada.

### **5.2.1 Influencia Idealizada**

En esta dimensión el líder transformacional tiende a comunicar, la visión, los propósitos, valores y normas que le dan sentido al trabajo, dentro esta etapa el líder trata de generar confianza dentro del equipo y que a la vez éstos se identifiquen con los objetivos (Bass 1985 citado en Silva, 2015, p .34).

Según Huici (2012 citado en Silva, 2015, p. 34) en esta etapa el líder obtiene la confianza y el respeto de sus seguidores, logrando que éstos se comprometan con un objetivo común, además dentro de esta etapa los seguidores pueden percibir al líder como un ejemplo a imitar.

### **5.2.2 Motivación Inspiracional**

En la motivación inspiracional el líder cumple un rol importante ya que aquí, tiene que generar un propósito o una visión innovadora y estimuladora para sus seguidores, en esta dimensión el líder trata de inspirar y motivar a sus seguidores, brindándoles un significado o propósito a las tareas que realizan para así impulsar al grupo a salir adelante (Bass 1985 citado en Silva, 2015, p .33).

Ramos (2005 citado en Silva, 2015, p .33). Menciona que en esta dimensión lo más importante es la conducta de líder ya que en esta etapa el líder debe facilitar el significado y los objetivos de trabajo, aquí el líder debe estimular a sus seguidores y motivar para que ellos puedan incrementar su nivel de desempeño y a su vez logren cumplir los objetivos establecidos

### **5.2.3 Estimulación Intelectual**

En esta etapa los líderes tienden a alentar a los seguidores a tomar riesgos, a crear y fomentar ideas innovadoras y creativas, aquí el poder es descentralizado ya que la toma de decisiones no recae únicamente en el líder, si no que al contrario se permite que los seguidores aporten con sus ideas, aquí el líder transformacional busca generar que sus seguidores piensen de forma independiente (Bass 1985 citado en Silva, 2015, p .32).

Ramos (2005 citado Silva, 2015, p .32) menciona que “La estimulación intelectual se define como el grado por el cual el líder motiva a sus subordinados a pensar una y otra vez el modo en el que tienen que realizar las cosas promoviendo la inteligencia, y la creatividad en la solución de los problemas”.

#### **5.2.4 Consideración Individualizada**

Finalmente, en esta dimensión el rol de líder transformacional se centra en escuchar las necesidades de sus seguidores, aquí el líder se muestra empático y colaborador con su equipo de trabajo, existe un nivel de comunicación directa del líder con sus seguidores, es decir no solo se centra en que los trabajadores cumplan con los objetivos propuestos si no que a su vez los trabajadores se sientan respetados y escuchados (Bass 1985 citado en Silva, 2015, p .31).

Ramos (2005 citado Silva, 2015, p .32) comenta que la principal característica de esta dimensión se centra en escuchar las necesidades de los seguidores, el objetivo de esto es que ellos se sientan valorados por sus aportes o por su desarrollo dentro de la organización, en esta etapa los aspectos más importantes son la realimentación y el asesoramiento que si brinda a los seguidores.

### **5.3. Engagement**

El engagement viene precedido como un cambio hacia una Psicología Positiva este es un constructo que surge como una oposición al término del burnout, que es también conocido como el síndrome de agotamiento o de estar quemado en el trabajo, a partir de estos estudios realizados del estado negativo como lo es el burnout, las investigaciones empieza a tomar un giro distinto ya que intentan buscar lo opuesto, encontrando así un estado psicológico positivo conocido como Engagement. (Salanova & Schaufeli, 2004, p. 114).

La traducción en español de este término es un poco complicada, pero se podría decir que es un concepto que surge a partir del movimiento científico de la Psicología Positivista, el cual lo define como “un estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de vigor, dedicación y absorción los cuales no están relacionados únicamente con un evento o situación en particular” (Salanova & Schaufeli, 2004, p. 115). Un colaborador engaged es representado por niveles altos de energía, capaces de afrontar retos o demandas que surgen en el trabajo (Salanova & Schaufeli, 2004, p. 115).

El vigor es representado por grandes niveles de energía y resistencia mental en el lugar de trabajo, es el deseo de realizar el mayor esfuerzo en el trabajo sin importar los problemas que se puedan presentar (Salanova & Schaufeli, 2004, p. 116). La dedicación por su parte representa sentimientos de entusiasmo, de implicación laboral, de orgullo y de retos que se pueden presentar dentro del trabajo (Salanova & Schaufeli, 2004, p. 116). Finalmente, la absorción se caracteriza por tener una concentración total en lo que se está realizando, en este punto la persona no se desconcentra tan fácilmente de su actividad ya que esta representa una dosis de disfrute y concentración (Salanova & Schaufeli, 2004, p. 116).

El engagement se encuentra asociado de manera positiva con varios factores como pueden ser la colaboración por parte de compañeros y líderes de una organización, el feedback, la autonomía y sobre todo la diversidad en cuanto a actividades y responsabilidades (Salanova & Schaufeli, 2004, p. 119). Es decir, para poder generar este bienestar en los colaboradores no debe existir monotonía en los procesos y actividades de la organización, ya que mientras más variedad exista mayor nivel de colaboradores engaged se va a generar, en consecuencia, el engagement genera altos niveles de bienestar y salud en los colaboradores, y reduce a su vez los niveles de estrés, tensión y depresión.

A su vez las organizaciones juegan un papel importante en la generación del engagement ya que deben ser las encargadas de generar trabajos desafiantes que estén provistos de recursos para atraer a los seguidores y comprometerles, en conjunto con estas labores los líderes también son claves para la generación de un ambiente laboral, el cual se encuentra indirectamente relacionado con el compromiso de los trabajadores (Alvarado, Zuazo & Moncayo, 2016, p. 28).

#### **5.4 Liderazgo y Engagement**

Mediante varias investigaciones científicas se han encontrado que el engagement está relacionado con ciertos componentes como pueden ser los recursos laborales, la recuperación debida al esfuerzo, y finalmente los líderes ya que tienen la potestad de tomar decisiones relacionadas a los recursos laborales que reciben los colaboradores en su ambiente de trabajo (Lugo, et.al, 2010, p. 115). La literatura referente al área de la psicología organizacional describe a los líderes como un elemento crucial a la hora de generar un ambiente de trabajo saludable, y que a su vez genere en sus seguidores un sentido de pertenencia y compromiso con la organización (Lugo, Pilar, Rodríguez, Toro & Rosa, 2010, p. 115).

Según Chen y Silverstone (citado en Lugo, et. al, 2010, p. 115) las conductas que tienen los líderes con su equipo de trabajo pueden generar influencia en el engagement de los empleados, en los niveles de rotación y en el logro de los resultados organizacionales. Las investigaciones realizadas por los autores Xu y Cooper Thomas en el año 2011 muestran que existen uniones consistentes entre el liderazgo transformacional con algunos elementos asociados con el engagement como pueden ser la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (citado en Lugo, et. al, 2010, p. 115).

En base a un estudio cuantitativo realizado en Puerto Rico a una muestra de 400 personas en la cual se utilizó los test de Conlid (Liderazgo) y UWES (Engagement), se pudo determinar que el engagement guarda una estrecha relación con las conductas y el estilo de liderazgo que se ejerce en los

colaboradores (Lugo, et.al, 2010, p.116). Estos resultados a su vez se relacionan con los escritos propuestos por Wiley (Citado en Lugo, et.al, 2010, p. 117) el cual menciona que los líderes al brindar respeto y reconocimiento en los colaboradores pueden generar un incremento en los niveles de engagement de los mismos, con lo cual los líderes que deseen generar altos niveles de engagement deben enfocarse en el desarrollo, crecimiento profesional y el éxito de los colaboradores.

También en base a un estudio cualitativo de enfoque explorativo realizado en una empresa comercial en España a una muestra de 600 colaboradores, se pudo determinar mediante las entrevistas realizadas que el tener colaboradores comprometidos con su trabajo, disminuye los niveles de estrés en los colaboradores además que se destaca un aumento en su nivel de productividad dentro de la empresa, y estos niveles de engagement se encuentran relacionados tanto con los beneficios que ofrece la empresa como el estilo de liderazgo, de quienes administran a la organización (Cuevas,2011, p. 39).

También otro estudio cuantitativo realizado a una población de técnicos en motores en Perú en el año 2016, con una muestra de 900 personas, en la cuales se utilizó los test Multifactor leadership Questionnaire (Liderazgo) el UWES (Engagement), se pudo determinar que entre los estilos de liderazgo existentes, el liderazgo transformacional predice el engagement de los colaboradores, ya que ellos se sienten más comprometidos ante la presencia de un líder con objetivos a futuro y que sobre todo sea capaz de transmitirlos, además que los colaboradores que participaron en la muestra de estudio comentan que la buena comunicación, la realimentación y el asesoramiento son puntos clave para que ellos se sientan comprometidos con la labor, con lo cual las características antes mencionadas son las que forman parte de un líder transformacional. (Alvarado, Zuazo & Moncayo, 2016, p. 49).

Finalmente, autores como Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011 citado en Alvarado, Zuazo & Moncayo, 2016, p. 30), mencionan en sus artículos que el obtener colaboradores engaged puede generar un mayor compromiso con la organización, ya que logran mantener su autonomía y en base a eso puedan generar o transformar los recursos brindados ante la presencia de nuevos desafíos organizacionales.

## 6. Hipótesis

- El Liderazgo transformacional produce niveles altos de engagement en colaboradores administrativos.

### 6.1 Variables

- **Liderazgo Transformacional:** Es definido como un estilo de dirección mediante el cual el líder tiene como objetivo incrementar el interés de sus empleados estableciendo objetivos mediante los cuales se pospongan los intereses personales, convirtiéndose en intereses colectivos, este liderazgo a su vez puede influir en la motivación, el desempeño y el bienestar psicológico de su equipo de trabajo, siendo una fuente de apoyo y de realimentación para los mismos ofreciendo recursos materiales y emocionales (Tripliana & Llorens, 2015, p. 639).
- **Engagement:** Es un estado cognitivo-afectivo mediante la cual la persona se siente motivada y con altos niveles de energía en el desarrollo de su trabajo, este a su vez está caracterizado por el vigor, dedicación y la absorción, los trabajadores con altos niveles de engagement se concentran y realizan de manera adecuada su trabajo ya que son capaces de enfrentar cualquier dificultad o problema en su entorno laboral (Peiro & Grau, 2000, p. 119). Representa un estado de activación y de entusiasmo que son

expresados en base a comportamientos que llevan a generar resultados positivos en el cumplimiento de los objetivos y de las tareas asignadas (Vargas, 2012, p. 11).

## **7. Método**

### **7.1 Tipo de Diseño y Enfoque**

La presente investigación tendrá un enfoque mixto correlacional con el fin de recolectar información completa del tema a investigar. Se ha seleccionado este enfoque para comprender la relación entre las variables de liderazgo transformacional y el engagement en los colaboradores administrativos, el proceso será dividido en dos fases.

Fase1: Sera cuantitativa ya que se utilizará la escala de liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin para medir la variable de liderazgo transformacional. Esta tendrá un diseño descriptivo no experimental de corte transversal ya que no se modificarán las variables si no que se realizará un análisis de las características de los líderes (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 149). Además, se utilizará el test UWES (Utrecht Work Engagement Scale) para medir la variable de engagement en los colaboradores administrativos. Esta tendrá un diseño descriptivo no experimental de corte transversal ya que no se modificarán las variables si no que se realizara un análisis de las respuestas brindadas por los colaboradores.

Fase 2: Sera cualitativa ya que se realizará un grupo focal el cual tiene un alcance correccional ya que lo que se busca es determinar la relación o asociación entre dos variables, para esta fase se utilizara un guion de preguntas estructuradas las cuales serán aplicadas a los colaboradores de cada uno de los jefes de las áreas seleccionadas.

## 7.2 Muestreo/Participantes

El estudio será realizado en una empresa farmacéutica, ubicada en Quito en el sector de La Luz, para la fase uno se tomará en cuenta a tres gerentes de las áreas de Talento Humano, Operaciones y Marketing a los cuales se les aplicará la escala de liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin.

Tabla 1

*Criterios de inclusión y exclusión para selección de participantes*

<b>Criterios de Inclusión</b>	<b>Criterios de Exclusión</b>
1. Líderes y colaboradores de las áreas relacionadas. 2. Hombres y mujeres de las áreas relacionadas.	1. Líderes y colaboradores que llevan un tiempo menor a un año en la organización. 2. Líderes y colaboradores que no estén dispuestos a participar

Luego de aplicar el primer test a los jefes de las áreas seleccionadas se trabajarán con los colaboradores de cada uno de los jefes, el área de Talento Humano que cuenta con 15 personas, operaciones con 13 personas y marketing con 12 personas dando una muestra total de 43 personas. Se aplicará a cada uno de los miembros de las áreas el test de Utrecht Work Engagement Scale, la muestra será no probabilística e intencionada debido a que la elección de los participantes será en base a la decisión del investigador los cuales cumplan con las características requeridas (Hernández, et.al, 2010, p. 189).

Finalmente se procederá a realizar el grupo focal, con los colaboradores de las tres áreas seleccionadas, este procedimiento se lo realizara en base a un guion de preguntas establecidas las cuales van a estar relacionadas con las características del liderazgo transformacional con el fin de conocer, cuales características del liderazgo transformacional guardan relación con el engagement, del mismo modo la muestra será no probabilística e intencionada debido a que la elección de los participantes será en base a la decisión del investigador los cuales cumplan con las características requeridas (Hernández, et.al, 2010, p. 189).

### **7.3 Recolección de Datos**

Para la recolección de datos se utilizará en primera instancia la escala de liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin la cual será aplicada de manera individual a cada uno de los tres líderes de las áreas seleccionadas en la organización.

La escala de liderazgo transformacional esta direccionada a identificar la variable del liderazgo transformacional de los gerentes de las áreas seleccionadas, este test está compuesto por 12 ítems en donde la persona debe responder con qué frecuencia realiza la acción, el test está compuesto por una escala Likert con 5 niveles rara vez, pocas veces, a veces, frecuentemente o siempre. Dentro de la escala se consideran las 4 dimensiones descritas por Bass, Avolio y House (1998) que son: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, estimulación Intelectual y la consideración individualizada. Rafferty y Griffin (2004 citado en Fernández, 2014, p. 2) hallaron el alfa de cronbach de cada una de las dimensiones de liderazgo transformacional obteniendo lo siguientes resultados: Influencia Idealizada 0,82, estimulación intelectual 0,84, motivación inspiracional 0,88 y finalmente consideración individualizada 0,96, El test obtiene un nivel de confiabilidad del 0,8 lo cual se considera aceptable (Fernández, 2014, p. 6).

Una vez obtenida la información se procederá a aplicar el test Utrecht Work Engagement Scale, al equipo de trabajo de los gerentes con el fin de medir la variable del engagement, este test está compuesto por 17 ítems en donde los colaboradores deben responder del 1 al 6 cuantas veces han sentido la acción descrita, dentro del test se consideran las tres características principales del engagement: vigor, dedicación y absorción, el test obtiene un nivel de confiabilidad del 0,8 lo cual se considera aceptable (Bonilla & Murguía, 2011, p. 25).

Al final se procederá a realizar el grupo focal únicamente con los colaboradores de las áreas seleccionadas, la obtención de los datos se la obtendrá en base a un guion de preguntas las cuales servirán como herramienta de recolección de datos, en esta etapa el entrevistador podrá realizar preguntas adicionales con el fin de abordar de manera más profunda diversos aspectos relacionados a la investigación.

#### **7.4 Procedimiento**

El primer contacto con la muestra se lo realizó en el mes de septiembre del 2017, acudiendo a la empresa. El investigador conoce la organización debido a que trabajaba en ella hace algún tiempo. En primer lugar, se realizará un acercamiento con los líderes seleccionados explicándoles los temas de interés de la investigación, la aplicación del test y las instrucciones para realizarlo, además se informará acerca de la confidencialidad del proceso tomando en cuenta los puntos éticos de la investigación.

Posteriormente, se procederá a pedir autorización a los gerentes de las áreas seleccionadas para contar con la participación de sus equipos de trabajo para la aplicación del test de engagement a los mismos y para la elaboración del grupo focal, una vez obtenida la autorización se procederá a establecer una fecha para la aplicación del test y para el grupo focal, misma que se llevaría a cabo en una de las salas de la organización, para proporcionar el ambiente y un espacio adecuado para realizarlas.

Una vez aplicado los test a los gerentes de las áreas se procederá, a aplicar el segundo test al grupo de colaboradores, cabe recalcar que al inicio de cada uno de los test se procederá a entregar tanto a los líderes como a los colaboradores, los consentimientos informados con el fin de mantener una evidencia ética del proceso de investigación, explicando que los resultados obtenidos serán únicamente utilizados para fines académicos.

Una vez completados los test por parte de los colaboradores se procederá a realizar el grupo focal con colaboradores de las áreas seleccionadas donde se procederá a realizar la entrevista en base a las preguntas establecidas con el fin de conocer la percepción de los mismos y de tratar de identificar qué relación existe entre las características del liderazgo transformacional y el engagement.

### **7.5. Análisis de Datos**

La recopilación de la información será ordenada, en primer lugar, se obtendrá los resultados de la escala de liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin, como lo mencionamos anteriormente está compuesto por una escala Likert con 5 niveles donde 1 es nunca, y 5 siempre, en el ítem número tres la puntuación es inversa, la calificación se obtiene sumando las respuestas para sacar un promedio identificando en que rango se encuentra (Fernández, 2014, p. 2).

Luego se procederá a obtener los resultados del Utrecht Work Engagement Scale aplicado a los colaboradores, el puntaje se obtiene sumando los valores de las tres escalas del test, dividiendo el resultado por el número de ítems de cada subescala, dando como resultado tres puntajes correspondientes por escala, por lo tanto, el UWES puede arrojar tres puntajes parciales, correspondientes a cada subescala y un puntaje total dentro del rango de 0 a 6 puntos. (Bonilla & Murguía, 2011, p. 30).

Una vez obtenidos los resultados, tanto de los test aplicados a los gerentes como los test aplicados a los colaboradores, se procederá a realizar un grupo focal la cual es una técnica mediante la que se pretende captar información del sentir y pensar de los individuos (Sutton & Ruiz, 2012, p.56). El grupo focal se procederá a realizar con los colaboradores de las tres áreas en base a un guion de preguntas relacionadas con las características de liderazgo transformacional, con la información obtenida se procederá a realizar una transcripción de la información obtenida por medio de la entrevista acerca de todos los aspectos que se observaron en el grupo focal, luego se procederá a clasificar la información en categorías evidenciando los temas más importantes, al final organizamos las categorías con el propósito de analizar la información y determinar si las características del liderazgo transformacional producen un mayor nivel de engagement en los colaboradores.

## **8. Viabilidad**

El acceso al grupo de estudio es factible ya que existe una cercanía al grupo de trabajo debido a que el investigador se encontraba realizando sus prácticas pre profesionales dentro de la organización, en lo referente al tiempo de los colaboradores son flexibles los días viernes debido a que solo se trabaja dentro de la empresa hasta las dos de la tarde, además el tutor académico que guía este estudio tiene disponibilidad de tiempo y los conocimientos necesarios para guiar el estudio. En lo referente a los costos del estudio son mínimos por ejemplo en viajes, es mínimo debido a que la empresa se encuentra ubicada al norte de la ciudad, en el sector de la luz, con lo cual la movilización es fácil, ya que los transportes son accesibles.

En lo referente a los materiales de trabajo, los costos son mínimos ya que solo se necesitan copias de los dos test que se van a utilizar, adicionalmente de las copias de los consentimientos informados y esferos para la elaboración de los test, estos gastos son llevados a cabos por el investigador ya que no representan una gran cantidad.

Para poder mejorar la investigación se puede recomendar utilizar otros test, debido a la gran variedad de test que existen en lo referente al tema del liderazgo o también se podría utilizar herramientas como encuestas o entrevistas las cuales deben ser llevadas a cabo por un moderador el cual pueda facilitar el flujo de la comunicación con las personas, con el fin de poder recolectar más datos, finalmente también se puede sugerir realizar una investigación con una muestra mucho más grande considerando a mas miembros o áreas de la organización.

## **9. Aspectos Éticos**

### **9.1 Consentimiento Informado**

El consentimiento informado es una herramienta de mediación entre el investigador y los individuos que forman parte de la investigación, esta herramienta permite una correcta aplicación de los principios éticos mediante la cual se puede garantizar, respeto y confidencialidad de las personas involucradas en el proceso de investigación (Cañete, Guilhem & Brito, 2012, p. 122).

### **9.2 Tratamiento de la Información**

La información recolectada dentro de este proceso de investigación, será utilizada únicamente para fines académicos, con lo cual el estudio se lo mantendrá de manera confidencial, Se garantizará la confidencialidad y el anonimato en las respuestas brindadas exceptuando el caso en que la vida del participante corra peligros.

### **9.3 Autoreflexividad**

Esta investigación se ha desarrollado con el fin de poder entender como las conductas y el comportamiento que juegan los líderes dentro de la organización puede llegar a influir de manera positiva o negativa a su equipo trabajo, generando en cada uno de los miembros que conforma el equipo un mayor o menor compromiso, al igual que nos permite entender sobre la importancia del

bienestar y la salud de los colaboradores de una organización, ya que el líder es el encargado de motivar y generar un ambiente adecuado de trabajo, factores que están relacionados con el engagement y el bienestar psicológico de los mismos.

Además, otro de los factores que motivaron al desarrollo de este tema, es la apertura para realizar la investigación por parte de la organización, y de la importancia brindada por parte de los líderes por querer conocer el bienestar y el compromiso que tienen sus colaboradores.

#### **9.4 Consecuencia de la Investigación**

Las consecuencias de la investigación serán constructivas ya que lo que se pretende es obtener información sobre la relación entre las variables de liderazgo transformacional y engagement de una empresa farmacéutica de Quito. Los resultados obtenidos permitirán adquirir información de cómo un estilo de liderazgo puede generar influencia en el compromiso y en el bienestar psicológico de los colaboradores. Por lo cual la intención de este estudio es que los líderes de las áreas seleccionadas para la investigación, puedan analizar cuan comprometidos se encuentra sus equipos de trabajo en relación, con la forma en la cual ellos los dirigen y los guían hacia la consecución de los objetivos y metas planteadas, y a su vez para analizar el bienestar psicólogo de las personas dentro área de la organización.

De igual manera proponer a las autoridades de la organización acciones para promover el bienestar psicológico de los colaboradores y en consecuencia mejorar el rendimiento y la efectividad de los mismos en la organización.

#### **9.5 Devolución de los Resultados**

Los resultados obtenidos serán compartidos con los líderes de las áreas en las cuales se realiza la investigación, del mismo modo con los colaboradores que deseen obtener los resultados alcanzados mediante el presente estudio.

## **9.6 Autorización uso de test**

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos, la escala de Rafferty y Griffin de liderazgo transformacional y el Test Utrecht Work Engagement Scale, son de uso libre por lo que no se requiere de autorización por parte de los autores.

## **10. Análisis de Estrategias de Intervención**

La importancia del compromiso de los colaboradores con la organización, como los estilos de liderazgo que se presentan en la misma ha sido uno de los temas más relevantes en los últimos tiempos, ya que la labor que puede ejercer un líder dentro de una organización, va representar en gran medida el rendimiento y desempeño de sus seguidores. Se han realizado varias investigaciones en países como España, Perú y Argentina mediante las cuales se puede observar cómo un determinado estilo de liderazgo, como lo es el liderazgo transformacional puede generar mayor compromiso y bienestar psicológico en sus seguidores.

Se realizó un estudio en el año 2015 en la ciudad de Murcia ubicada en España la cual tenía como objetivo evaluar la relación entre el liderazgo transformacional y el engagement, la investigación estuvo conformado por una muestra de 271 personas de una Administración Pública (Tripliana & Llorens, 2015, p. 639). El estudio se basó en el modelo RED (Recursos, Experiencias, Demandas) el cual se basa en un modelo explicativo de la salud psicosocial de los colaboradores, el cual propone que tanto los recursos, las experiencias y las demandas son responsables de desarrollar procesos psicológicos positivos tanto en la salud como en la motivación de los colaboradores (Tripliana & Llorens, 2015, p. 637).

Los resultados obtenidos mediante este estudio determinaron que existe una relación muy positiva entre el liderazgo transformacional y el engagement, ya que el personal administrativo que denota un liderazgo de apoyo, incrementa sus niveles desempeño y compromiso, obteniendo mayores niveles

de energía y dedicación en las actividades que estos realizan (Tripliana & Llorens, 2015, p. 637). Como una de las propuestas de este estudio se determina que es importante fomentar un liderazgo de apoyo en los líderes de esta Administración Pública, ya que esto fomenta mayores creencias de eficacia en los colaboradores generando así mayores beneficios para la misma.

De igual manera se realizó otro estudio en España en el año 2013, tenía como objetivo medir las relaciones existentes entre el liderazgo transformacional, con el engagement y a su vez con el desempeño laboral, en este estudio se contó con una muestra de 519 personas de pequeñas y medianas empresas Pymes españolas, el 54% de la muestra son mujeres y el 46 % hombres, para este estudio se utilizaron los cuestionarios de Rafferty y Griffin para medir el liderazgo transformacional, El Utrecht Work Engagement para medir la variable de engagement y finalmente para medir el desempeño se utilizó la escala de Goodman y Svyantek (Ortiz, Salanova & Martínez, 2013, p. 188).

Se pudo determinar mediante los resultados que el liderazgo transformacional guarda una estrecha relación con el engagement, y que a su vez éste es un puente mediador entre el desempeño y el liderazgo, además se brinda un mayor nivel de relevancia al bienestar psicosocial de los colaboradores, siendo éstos generados por uno de los recursos sociales que puede obtener una organización el cual es el liderazgo transformacional. (Ortiz, Salanova & Martínez, 2013, p. 188).

“Es importante fomentar la función de líder transformacional en los equipos de trabajo partiendo desde la formación de líderes transformacionales, que promuevan la salud psicosocial de sus seguidores dentro de la organización, por lo cual es importante invertir en la formación de líderes transformacionales, lo cual incrementará los niveles de engagement y desempeño en los equipos de trabajo” (Ortiz, Salanova & Martínez, 2013, p. 194).

Se realizó otro estudio en el año 2014 en Toropoto una de las ciudades de Perú, la cual tenía como objetivo medir la relación entre los diversos estilos de liderazgo con el compromiso laboral, este estudio estuvo conformado por una muestra de 100 docentes pertenecientes a la institución Educativa Particular “Simón Bolívar”, la muestra está conformada por un 65% de hombres y el 35% restantes son mujeres, se utilizaron como herramientas de medición, el cuestionario de estilos de Liderazgo CELID y para medir el compromiso se utilizó la escala de Meyer y Allen (Ama Cifuentes, 2014, p. 14).

Los resultados obtenidos demuestran que existe una asociación positiva de los estilos de liderazgo con el compromiso laboral, uno de los estilos de liderazgo es el liderazgo transformacional, el cual demuestra una relación de dependencia fuerte con el compromiso, ya que el papel que juega el líder de una organización es fundamental para la creación de un clima de confianza, respeto y trabajo en equipo, además aquel líder que muestra un mayor nivel de apoyo y orientación a sus seguidores genera mayores niveles de compromiso y cumplimiento de metas en la organización (Ama Cifuentes, 2014, p. 37).

Se estableció como una de las estrategias de mejora, fomentar la capacitación de los docentes de la institución educativa sobre el liderazgo transformacional y de los beneficios que éste puede traer, además de fomentar el compromiso laboral, brindando las herramientas necesarias que permitan fortalecer un ambiente laboral saludable y comprometido con los objetivos de la institución (Ama Cifuentes, 2014, p. 39).

Finalmente otro estudio realizado en el año 2015 en la ciudad de Mar del Plata - Argentina, la cual tenía como objetivo medir la relación entre el liderazgo transformacional y el engagement, se utilizó una muestra de 80 trabajadores, de los cuales 60 eran personal administrativo y el 20 personal operativo, para este estudio se utilizaron los cuestionarios Multifactor Leadership Questionnaire, para medir los estilos de liderazgo y el Utrecht Work Engagement para medir los niveles de engagement (Caridi, Otero & Savino, 2015, p. 27).

Los resultados obtenidos mediante este estudio mostraron que el estilo de liderazgo transformacional influye de manera positiva con el vigor, la dedicación y absorción que son variables que conforman el engagement, a su vez mediante los resultados obtenidos en el estudio también se pudo determinar que este estilo de liderazgo también ayuda a reducir los niveles de burnout en los colaboradores. (Caridi, Otero & Savino, 2015, p. 58).

“Los investigadores expresan que en la actualidad las organizaciones requieren líderes genuinos, con habilidades sociales que promuevan el cambio y el compromiso de los seguidores mediante un proceso transformador, implementando programas de apoyo y formación tanto para los líderes como para sus seguidores con el fin de mejorar el desempeño laboral” (Caridi, Otero & Savino, 2015, p. 66).

En el contexto ecuatoriano no se han podido encontrar investigaciones relacionadas con las variables de liderazgo transformacional y engagement con lo cual mediante las estrategias comentadas en los estudios antes mencionados se pretende establecer un proceso de formación y capacitación con el fin de generar mayores beneficios para la organización.

Para generar una estrategia de intervención es importante comenzar con los líderes de las áreas seleccionadas de la organización, ya que como se puede ver en estudios anteriores, el rol que juega el líder es fundamental para la creación de un cambio y de un ambiente de trabajo adecuado, pero en muchas ocasiones generar cambios en líderes es un poco complicado ya que se puede presentar una resistencia al cambio por parte de ellos, ya que llevan un estilo de dirección que al intentar generar un cambio puede generar cierta oposición.

En ese sentido por ejemplo Chiavenato (2004 citado en Soraya, 2014, p. 227), comenta que para generar un cambio en la organización es fundamental generar un cambio en la mentalidad de las personas, disponiendo de medidas y herramientas adecuadas para el mismo, las cuales van a ser manejadas por

los líderes de las organizaciones generando transformaciones que puedan mejorar el ambiente laboral.

Ante esto, un punto de partida para generar una estrategia de intervención sería realizar un proceso de sensibilización el cual es definido como un nivel experimental mediante el cual se trata de generar un nivel de conciencia, brindando información, desarrollando actividades las cuales permitan a las personas experimentar los beneficios y ventajas de un determinado proceso (Mora, Amores, Velasco, Carreño, Gallo & Calderón, 2016, p. 13). Este proceso se llevaría a cabo con los líderes de las áreas de la organización con el fin de poder explicarles la importancia de generar un cambio, al igual de los beneficios que este puede traer como puede ser un mejor desempeño en sus equipos de trabajo y por ende en la producción de la organización.

Una vez explicada la importancia de realizar este proceso de cambio mediante el proceso de sensibilización se procedería a utilizar herramientas para realizar las capacitaciones a líderes, una de ella puede ser mediante charlas las cuales pueden ser dirigidas por un facilitador el cual pueda brindar los conocimientos y las herramientas necesarias sobre como ejercer un liderazgo transformacional (Mora, Amores, Velasco, Carreño, Gallo & Calderón, 2016, p. 14).

Otra estrategia a utilizar puede ser mediante el coaching, esta herramienta representa un cambio en la manera de pensar, la cual es llevada mediante un discurso elaborado por un coach el cual brinda conocimientos y saberes basados en los aportes que ha brindado la psicología en las ciencias sociales en el transcurso de la historia, esta herramienta ha sido durante los últimos años una de las más solicitadas por los altos directivos de una organización, ya que mediante ella se puede resolver situaciones de incertidumbre, falta de compromiso o riesgo que puedan existir (Fernández, 2015, p. 273).

Según Du taita (2007 citado en Fernández, 2015, p. 274) el coach durante el proceso brinda asistencia y facilita las actividades de las personas con las cuales trabaja, mediante la asistencia que brinda elimina o ayuda a corregir aquellos impedimentos que obstaculizan generar un nuevo cambio, ya que él es el encargado de generar las metas que se desean alcanzar. El coaching es un proceso estratégico mediante el cual se busca que las organizaciones se encuentren mucho más comprometidas a alcanzar los resultados esperados, considerando a los individuos de la organización como parte fundamental de ella.

Adicionalmente del proceso de coaching para los líderes de las organizaciones sería muy importante que también se promueve la salud y el bienestar de los colaboradores, si bien es cierto el líder juega un papel fundamental, la organización también debe brindar las herramientas necesarias para que los colaboradores puedan tener un óptimo desempeño dentro de la misma, en los estudios anteriormente mencionados los colaboradores de una organización se sienten mucho más comprometidos cuando sienten un proceso de seguimiento y acompañamiento por parte de su líderes, este acompañamiento se lo puede generar mediante un proceso de mentoring, este es un proceso mediante el cual una persona con mayor experiencia, aconseja y guía al desarrollo profesional de otra persona, generando en ella un proceso de acompañamiento y motivación(Rojas, 2013, p. 4).

Mediante este proceso se pretendería designar mentores a aquellas personas que necesitan un cierto nivel de ayuda, la designación de los mentores sería mediante la elaboración de un calendario en la cual se puedan designar los períodos mediante los cuales lo mentores compartirán su conocimientos y experiencias con su pupilos, es importante que la designación de los mismos sea variable, ya que así se podría aprender de diversas experiencias, este proceso de mentoring sería manejado por periodos de tiempo, es decir cada mentor guiará a sus pupilos hasta que éstos logren conseguir sus objetivos establecidos, para sí designarle una nueva persona,

con el fin de que todos los colaboradores puedan tener un proceso de seguimiento y apoyo por parte de los líderes de la organización.

Es así que mediante las investigaciones y las teorías científicas expuestas mediante este plan se demuestra la importancia de un determinado estilo de liderazgo sobre el compromiso y el bienestar de los colaboradores, dando así mayor relevancia a los procesos de capacitación y formación en las organizaciones con el fin de promover ambientes laborales saludables y eficientes dentro de la misma brindando un mayor nivel de importancia a los colaboradores de la organización ya que mediante el desempeño y la labor de ellos la empresa puede alcanzar los objetivos y las metas establecidas.

## REFERENCIAS

- Alvarado. K, Zuazo. G & Moncayo. M, (2016). Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional con mediación de Engagement en Técnicos de Maquinaria Pesada, (Tesis Maestría), Universidad del Pacifico. Recuperado de [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1590/Karla\\_Tesis\\_Maestria\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1590/Karla_Tesis_Maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ama Cifuentes. E. (2014). *Liderazgo y Compromiso Organizacional en los Docentes de la Institución Educativa Particular "Simón Bolívar" de la ciudad de Tarapoto*, (Tesis). Universidad San Martín de Porres. Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2138/1/loza\\_ae.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2138/1/loza_ae.pdf)
- Bonilla. H & Murguía. C. (2011). Utrecht Work Engagement Scale: Escala de Utrecht Engagement en el Trabajo. (1ª ed). [Versión electrónica]. Recuperado de [http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Espanol.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf)
- Cañete. R, Guilhem. D & Brito. K. (2012). Consentimiento Informado: Algunas consideraciones actuales, *Scielo*, 18(1), 121-127. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/abioeth/v18n1/art11.pdf>
- Caridi. G, Otero. B. & Savino. J. (2015). Liderazgo Transformacional y Engagement en trabajadores de Sala en la ciudad de Mar del Plata, (Tesis). Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado de [http://www.academia.edu/25965468/UNIVERSIDAD\\_NACIONAL\\_DE\\_MAR\\_DEL\\_PLATA](http://www.academia.edu/25965468/UNIVERSIDAD_NACIONAL_DE_MAR_DEL_PLATA)

- Cueva. F. (2011). Evaluación del Engagement en Empleados de una Empresa Comercial, (Tesis Maestría). Universidad Autónoma de Nueva León. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/2372/1/1080256352.pdf>
- Escandón. D. & Hurtado. A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *ScienceDirect Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. Recuperado de [https://ac-els-cdn.com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/S0123592316300183/1-s2.0S0123592316300183-main.pdf?\\_tid=e0afbe02-cd8e-11e7-9474-00000aab0f02&acdnat=1511140099\\_ecf968a3c7f83049156937a84188b7f6](https://ac-els-cdn.com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/S0123592316300183/1-s2.0S0123592316300183-main.pdf?_tid=e0afbe02-cd8e-11e7-9474-00000aab0f02&acdnat=1511140099_ecf968a3c7f83049156937a84188b7f6)
- Fernández. M. (2014). Escala de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin. Universidad Autónoma del Perú. Recuperado de [http://www.academia.edu/18497559/ESCALA\\_DE\\_LIDERAZGO\\_TRANSFORMACIONAL\\_DE\\_RAFFERTY\\_Y\\_GRIFFIN](http://www.academia.edu/18497559/ESCALA_DE_LIDERAZGO_TRANSFORMACIONAL_DE_RAFFERTY_Y_GRIFFIN)
- Fernández. M (2015). El coaching en las Organizaciones. Jornadas Internacionales de Mentoring y Coaching, Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de [https://innovacioneducativa.upm.es/jimcue\\_09/comunicaciones/23\\_273-284\\_Coaching\\_organizaciones.pdf](https://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_09/comunicaciones/23_273-284_Coaching_organizaciones.pdf)
- Gil. F, Alcover. C, Rico. R & Manzanares. M, (2011). Nuevas Formas de Liderazgo en Equipos de Trabajo, *Red de Revistas Científicas de América Latina el Caribe, España y Portugal*, 32(1), 38–47. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210005>
- Gumbau. M, Soria. M & Sorribes. J. (2009). Liderazgo Transformacional y Capital Psicológico Positivo: Un estudio de Caso en una empresa de Construcción, *Directivos Construcción*, 1(220). Recuperado de [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2009\\_Llorens-Salanova-Losilla.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2009_Llorens-Salanova-Losilla.pdf)

- Hernández. S. Fernández. R & Baptista. P. (2010). Metodología de la Investigación. (5a. Ed.). México, D.F. McGraw-Hill interamericana [Versión Electrónica]. Recuperado de <http://site.ebrary.com/bibliotecavirtual.udla.edu.ec/lib/laureatemhe/reader.action?docID=10779867>
- Lugo. M, Pilar. C, Rodríguez. J, Toro. E & Rosa. I. (2010). El liderazgo como Promotor del Engagement en el Trabajo. *Alternativas Cubanas en Psicología*, 4(10). 114-118. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Joel\\_Rodriguez\\_Polo/publication/291153123\\_El\\_liderazgo\\_como\\_promotor\\_del\\_engagement\\_en\\_el\\_trabajo/links/569e628c08ae502916633e55/El-liderazgo-como-promotor-del-engagement-en-el-trabajo.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Joel_Rodriguez_Polo/publication/291153123_El_liderazgo_como_promotor_del_engagement_en_el_trabajo/links/569e628c08ae502916633e55/El-liderazgo-como-promotor-del-engagement-en-el-trabajo.pdf)
- Lahura. E. (2003). El coeficiente de correlación y correlaciones Espureas, Economía. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/6445817.pdf>
- Mendoza. M & Ortiz. C. (2006). El liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 9(1), 118-134. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/909/90900107/>
- Mora.V, Amores. P, Velasco. L, Carreño. C, Gallo. M & Calderón. F (2016).Guía Metodológica para Procesos de Sensibilización y Capacitación en Introducción a los Derechos Humanos, (1ª ed). [Versión electrónica].Recuperado de <http://repositorio.dpe.gob.ec/bitstream/39000/1441/1/GM-DPE-001-2017.pdf>
- Orellana. B & Portalanza. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima Organizacional. *Elsevier*, 5(11). 117-125 Recuperado de

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266?via%3Dihub>

Ortiz. V, Salanova. M & Martínez. I. (2013). Liderazgo Transformacional: Investigación Actual y retos futuros. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*, 1(25). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1872/187229746002/>

Ortiz. V, Salanova. M & Martínez. I (2013). Liderazgo Transformacional y Desempeño Grupal: Unidos por el Engagement Grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196. Recuperado de [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013\\_Cruz-Ortiz-Salanova-Mart%C3%ADnez.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013_Cruz-Ortiz-Salanova-Mart%C3%ADnez.pdf)

Peiro. J & Grau. R. (2000). Desde el Burnout al Engagement ¿Una nueva Perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 16(2). 117-134. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Marisa\\_Salanova/publication/285664898\\_Desde\\_el\\_burnout\\_al\\_engagement\\_una\\_nueva\\_perspectiva/links/09e41508ff53f6027f000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marisa_Salanova/publication/285664898_Desde_el_burnout_al_engagement_una_nueva_perspectiva/links/09e41508ff53f6027f000000.pdf)

Ramírez. M (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales: una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. 18(1), 89-98. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022785007>

Rojas. C. (2013). Mentoring como herramienta de motivación, Universidad Andrés Bello. Recuperado de <https://es.slideshare.net/claudioreds/mentoring-pdf>

Salanova. M & Schaufeli. W. (2004). El Engagement de los Empleados: Un Reto Emergente para la Dirección de los Recursos Humanos. *Estudios*

*Financieros*. 1(64), 119-138. Recuperado de [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004\\_Salanova-Schaufeli.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004_Salanova-Schaufeli.pdf)

- Salazar. M. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden?, *Unirevistas*, 1(3), 1-12. Recuperado de [https://1622a6f0-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/complejidaddorroyave/Home/LIDERAZGO-TRANSFORMAC.pdf?attachauth=ANoY7crog7CrWISpAqm7BGsI3nZUYUfzm-bAgbWnSWC8aZR9pEd\\_rJaIZFc4fTDB6C2\\_RJjGbfGkWFGC8RrYsIDz-9PaqzavldsqqopodK-E\\_g22MI-p\\_c7-RpnjV3jzx9z58xKHEHxA2HviTlcLIUok\\_yUrLfarv8LT4NbYxIK4qi69bgiWaJlgPIVqJoMacrj7jj8lh\\_4syTfynKtcKh9M-ds3JPHLeasp-T4oRKbjTYx\\_iheWVir3rvmg5TDwg2xZlj3AFf-eX&attredirects=0](https://1622a6f0-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/complejidaddorroyave/Home/LIDERAZGO-TRANSFORMAC.pdf?attachauth=ANoY7crog7CrWISpAqm7BGsI3nZUYUfzm-bAgbWnSWC8aZR9pEd_rJaIZFc4fTDB6C2_RJjGbfGkWFGC8RrYsIDz-9PaqzavldsqqopodK-E_g22MI-p_c7-RpnjV3jzx9z58xKHEHxA2HviTlcLIUok_yUrLfarv8LT4NbYxIK4qi69bgiWaJlgPIVqJoMacrj7jj8lh_4syTfynKtcKh9M-ds3JPHLeasp-T4oRKbjTYx_iheWVir3rvmg5TDwg2xZlj3AFf-eX&attredirects=0)
- Sierra. R, Castro. J. & Zaragoza. F. (2017). Implicación de las Enfermeras en su profesión. Un estudio Cualitativo sobre el engagement. *Elsevier*. 27(3). 153-162. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2017.03.006>
- Silva. J. (2015). *Dimensiones del Liderazgo Transformacional predominante es en la directora de la Institución Educativa Privada Federico Villareal de la Provincia de Talara*, (Tesis Maestría). Universidad de Piura. Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2294/MAE\\_EDUC\\_154.pdf?sequence=3](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2294/MAE_EDUC_154.pdf?sequence=3)
- Sponton. C, Pereyra. A & Trogolo. M. (2013). Impacto de Diferentes Estilos Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una muestra de Trabajadores Argentinos. *Scielo*. 15(48). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000300008>

- Soraya. M. (2014). Resistencia al Cambio Organizacional en una pequeña y mediana empresa Pyme del sector industrial, *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 16(2), 226 – 242. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99331125002.pdf>
- Sutton. A & Ruiz. M. (2012). La técnica de Grupos focales, *Elsevier*, 2(1), 55 – 60. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n5/v2n5a9.pdf>
- Tripiana. J & Llorens. S. (2015). Fomentando Empleados Engaged: el rol del líder y de la autoeficacia. *Publicaciones de la Universidad de Murcia*, 31(2), 636-644. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/pdf/ap/v31n2/psicologia\\_social1.pdf](http://scielo.isciii.es/pdf/ap/v31n2/psicologia_social1.pdf)
- Vargas. P. (2012). Engagement en el trabajo (1ª ed). [Versión electrónica]. Recuperado de <https://fch.cl/wp-content/uploads/2015/04/EstudioEngagementFChv2.pdf>
- Yukl.G. (2008). Liderazgo en las Organizaciones. (6ª ed). [Versión electrónica]. Recuperado de <https://www-biblionline-pearson-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/Pages/BookRead.aspx>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### CRONOGRAMA

Mes	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
Inscripción del Plan	X															
Revisión bibliográfica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaboración del marco teórico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Definición de recolección de datos (herramientas, instrumentos, entrevistas)		X														
Pre-validación del instrumento		X														
Informe final														X		
Tutorías	X				X				X				X			
Corrección final														X	X	X
Entrega final																X

## ANEXO 2

### Consentimiento Informado



Consentimiento de Participación de un Estudio Yo, \_\_\_\_\_ he sido invitado a participar en un estudio denominado liderazgo transformacional y su relación con el engagement en los colaboradores administrativos. Este es un proyecto de investigación que se realiza con la finalidad de obtener información utilizada con fines académicos para la materia de Metodología de Titulación de la Universidad de Las Américas. Comprendo que mi participación en el estudio es completamente voluntaria, estoy en conocimiento que la información que yo entregue será confidencial. Conozco que los resultados generados del estudio no incluirán ningún tipo de información que me identifique y que estos serán de dominio público, según lo que establece la Ley Orgánica de Educación Superior. Entiendo que es un deber ético del investigador reportar a los profesionales competentes, situaciones en donde están en riesgo grave la salud e integridad física o psicológica, del participante y/o su entorno cercano. He leído y entiendo esta hoja de consentimiento y estoy de acuerdo en participar en este estudio.

Firma de Participante

Fecha

**Si tiene alguna pregunta puede comunicarse con Daniel Molina al teléfono 0992744735 o ponerse en contacto con la carrera de Psicología de la Universidad de las Américas, tel. 3981000.**

## ANEXO 3

### Guion de preguntas – Grupo Focal

- ¿Cuál es su definición de liderazgo?
- ¿Qué características considera que debe tener un líder?
- ¿Qué características de liderazgo posee su jefe?
- ¿Qué resultados han obtenido con la manera de liderar de su jefe?
- ¿Cómo comunica su líder los objetivos del área?
- ¿Conoce el propósito o significado de las actividades que su líder les designa?
- ¿Su líder es creativo o propone nuevas formas de realizar las cosas?  
¿Sí o No Porque?
- ¿Sienten que su líder les transmite confianza? ¿Sí o No Por qué?
- ¿Ustedes se sienten escuchados por sus líderes? ¿Sí o No Porque?

## ANEXO 4

### TEST UTRECHT WORK ENGAGEMENT

Versión en español

#### Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. \_\_\_\_\_ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)\*
2. \_\_\_\_\_ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. \_\_\_\_\_ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. \_\_\_\_\_ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)\*
5. \_\_\_\_\_ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)\*
6. \_\_\_\_\_ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. \_\_\_\_\_ Mi trabajo me inspira (DE3)\*
8. \_\_\_\_\_ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)\*
9. \_\_\_\_\_ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)\*
10. \_\_\_\_\_ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)\*
11. \_\_\_\_\_ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)\*
12. \_\_\_\_\_ Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo (VI4)
13. \_\_\_\_\_ Mi trabajo es retador (DE5)
14. \_\_\_\_\_ Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)\*
15. \_\_\_\_\_ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. \_\_\_\_\_ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo (AB6)
17. \_\_\_\_\_ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)

## ANEXO 5

### TEST LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL RAFFERTY Y GRIFFIN

#### Escala de Liderazgo Transformacional

Nombre..... Edad..... Sexo (F)  
 (M)Área de trabajo..... Fecha.....

#### INSTRUCCIONES

Lee cada una de las frases y selecciona UNA de las cinco alternativas, la que sea más apropiada para ti, seleccionando el número (del 1 al 5) que corresponde a la respuesta que escogiste según sea tu caso. Asegúrate de responder a TODAS las oraciones. Marca con un aspa (x) el número de acuerdo a las siguientes alternativas.

Rara vez o nunca	Pocas veces	A veces	Muchas veces	Con mucha frecuencia o siempre
1	2	3	4	5

N°	REACTIVOS	ALTERNATIVAS
01	Tiene una idea clara hacia dónde vamos como organización	
02	Tiene una idea clara de cómo quiero que sea su área un cinco años	
03	No tiene idea de hacia dónde va la organización	
04	Dice cosas que hacen sentir a sus compañeros organizados de ser parte de esta organización	
05	Dice cosas positivas acerca del área de trabajo	
06	Atraviesa la gente a ver ambientes cambiantes así como situaciones / áreas de oportunidades	
07	Desafía a mis compañeros a pensar sobre antiguos problemas en nuevas alternativas o propuestas	
08	Brinda a mis compañeros ideas que obligan a repensar algunas cosas que nunca han pensado antes	
09	Ha ayudado a mis compañeros a repensar algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer su trabajo	
10	Considero los sentimientos de los demás antes de actuar	
11	Me comporto tomando en consideración las necesidades personales de mis compañeros	
12	Me preocupo por que los intereses de mis compañeros sean atendidos	
13	Elogio cuando hacen un trabajo mejor que el previsto	
14	Reconozco la mejora en la calidad del trabajo de mis compañeros	
15	Personalmente difícil cuando hacen bien un trabajo pendiente	

## ANEXO 6

Quito, 23 de mayo del 2018

### SOLICITUD PRE-VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

La presente tiene por objeto solicitar su colaboración para la revisión, evaluación y pre-validación de los test de Rafferty y Griffin de Liderazgo Transformacional y el test Utrecht Work Engagement para medir la variable Engagement mismos que serán aplicados en el estudio denominado Liderazgo Transformacional y su relación con el Engagement de colaboradores Administrativos de una empresa Farmacéutica en Quito, el cual será presentado como trabajo de titulación para optar por el título de Psicólogo Organizacional.

A continuación firman los presentes:

Pre-validador/a

Pre-validador/a

Tutor/a

Estudiante

