



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

“ESTILOS DE LIDERAZGO Y WORK
ENGAGEMENT EN COLABORADORES
DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA
EMPRESA TERCERIZADORA DE LA
CIUDAD DEL CUSCO, 2022”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAESTRA EN COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL CON MENCIÓN EN
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

LYZZANGELA MILAGROS CARDEÑOSO
RIVAS

LIMA - PERÚ

2023

ASESOR

Dr. Alvaro Fernando Valdez Roca.

JURADO DE TESIS

PRESIDENTE

MG. Henry Santa Cruz Espinoza

VOCAL

MG. Marleny Teresa Fabian Santos

SECRETARIA

MG. Patricia Dora Iparraguirre Baltazar

DEDICATORIA.

A mis padres, quienes son mi apoyo constante e inspiración.

A mis hijos, por ser la fuerza y motivación de mi vida.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios, por ser fuente de vida y sabiduría.

A mi asesor, Dr. Alvaro Fernando Valdez Roca, por su apoyo y guía para la
realización del estudio.

A los colaboradores, que aceptaron participar en este estudio.

A la empresa, donde se aplicó este estudio, por las facilidades y apoyo otorgado.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Tesis Autofinanciada.

ESTILOS DE LIDERAZGO Y WORK ENGAGEMENT EN COLABORADORES DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA TERCERIZADORA DE LA CIUDAD DEL CUSCO, 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	1%
2	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	1%
3	carreras.unibe.edu.py Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad de Oviedo Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia Trabajo del estudiante	<1%
6	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1%
7	www.scielo.org.co Fuente de Internet	<1%
8	core.ac.uk	

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Identificación del problema	3
1.2. Justificación e importancia del problema	7
1.3. Limitaciones de la investigación	9
1.4. Objetivos de la investigación	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1. Aspectos conceptuales pertinentes	11
2.1.1. Liderazgo	11
2.1.2. Estilos de liderazgo	12
2.1.3. <i>Work engagement</i>	16
2.1.4. Teorías sobre work engagement	17
2.1.5. Importancia del work engagement en el trabajo	22
2.1.6. Sobre la tercerización laboral en el Perú	24
2.2. Antecedentes internacionales y nacionales de la investigación	25
2.3. Definición operacional de variables	31
2.4. Hipótesis	32
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.1. Nivel y tipo de investigación	33
3.2. Diseño de la investigación	33

3.3.	Naturaleza de la muestra	34
3.3.1.	Población	34
3.3.2.	Selección de la muestra	34
3.4.	Instrumentos	36
3.4.1.	Cuestionario estilos de liderazgo CELID S	37
3.4.2.	Escala Utrecht de <i>work engagement</i> UWES	39
3.5.	Procedimiento de recolección de datos	43
3.6.	Plan de análisis de datos	45
	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
	DISCUSIÓN	58
	CONCLUSIONES	65
	RECOMENDACIONES	67
	REFERENCIAS	68
	ANEXOS	

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLA 1: Teorías sobre estilos de liderazgo	11
TABLA 2: Matriz de operacional de la variable Estilos de Liderazgo	31
TABLA 3: Matriz de operacional de la variable <i>work engagement</i>	31
TABLA 4: Selección de la muestra por operaciones y puesto de trabajo	36
TABLA 5: Características de las sub escalas de liderazgo	41
TABLA 6: Frecuencia de estilos de liderazgo	48
TABLA 7: Estilos de liderazgo por operación	48
TABLA 8: Frecuencia <i>work engagement</i>	49
TABLA 9: <i>Work engagement</i> por operación de trabajo	50
TABLA 10: Sub dimensiones del <i>work engagement</i>	51
TABLA 11: Relación entre estilos de liderazgo y <i>work engagement</i>	53
TABLA 12: Análisis estadístico de la relación	53
TABLA 13: Relación entre liderazgo transformacional y <i>work engagement</i> .	54
TABLA 14: Análisis estadístico de la relación L. transformacional y <i>work engagement</i>	55
TABLA 15: Relación entre liderazgo transaccional y <i>work engagement</i> .	56
TABLA 16: Análisis estadístico de la relación L. Transaccional y <i>work engagement</i>	56
TABLA 17: Relación entre <i>laissez faire</i> y <i>work engagement</i> .	57
TABLA 18: Análisis estadístico de la relación <i>laissez faire</i> y <i>work engagement</i>	57
GRÁFICO 1: Modelo de liderazgo rango completo	16
GRÁFICO 2: Modelo de investigación <i>work engagement</i>	23
GRÁFICO 3: Relación entre el liderazgo positivo y el <i>work engagement</i>	24
GRÁFICO 4: Indicadores que disminuyen el <i>work engagement</i>	52

RESUMEN

Se planteó el presente estudio con el objetivo de conocer la relación entre los estilos de liderazgo y *work engagement* en colaboradores de atención al cliente en una empresa tercerizadora de la ciudad del Cusco, la investigación es no experimental, descriptiva correlacional y transaccional. Se aplicó en una muestra de 107 colaboradores, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por cuotas. Para la medición de las variables se utilizaron los instrumentos, cuestionario de estilos de liderazgo Celid, Forma S, el cual identifica los estilos de liderazgo percibidos por los colaboradores y la escala Utrecht de *work engagement* 17, midiendo el nivel de *engagement* de los colaboradores. Después de ejecutar los análisis estadísticos de relación entre ambas variables se observa que, si existe relación entre las variables estilos de liderazgo y *work engagement*, utilizando el estadístico χ^2 , con una asociación moderada, obteniendo en la prueba de V de Cramer el valor de 0.436. Respecto a la relación entre cada estilo de liderazgo y *work engagement*, se aplicó la prueba no paramétrica χ^2 y la prueba D de Somers para conocer la fuerza de la asociación en variables ordinales, detalladamente se encontró una relación directa y de moderada intensidad con el estilo de liderazgo transformacional, con un valor D de Somers de 0.417. Sobre el estilo de liderazgo transaccional, no se encontró relación con el *work engagement* y entre el estilo *laissez faire* y el *work engagement* la relación fue negativa y de moderada intensidad con el valor D de Somers de - 0.450.

Palabras claves: Liderazgo, *engagement*, compromiso laboral, comportamiento organizacional, atención al cliente, tercerización de servicios.

ABSTRACT

The present study was proposed with the objective of knowing the relationship between leadership styles and work engagement in customer service collaborators in an outsourcing company in the city of Cusco, the research is non-experimental, descriptive, correlational and transactional. It was applied in a sample of 107 collaborators, selected by means of a non-probabilistic sampling by quotas.

For the measurement of the variables, the instruments were used: the Celid leadership styles questionnaire, Form S, which identifies the leadership styles perceived by the collaborators and the Utrecht scale of work engagement 17, measuring the level of engagement of the collaborators. After carrying out the statistical analysis of the relationship between both variables, it is observed that there is a relationship between the variables of leadership styles and work engagement, using the Chi2 statistic, with a moderate association, using Cramer's V test 0.436. Regarding the relationship between each leadership style and work engagement, the non-parametric Chi2 test and Somers' D test were applied to determine the strength of the association in ordinal variables, a direct and moderate intensity relationship with the style was found in detail. transformational leadership, with a Somers D value of 0.417. Regarding the transactional leadership style, no relationship was found with work engagement and between the laissez faire style and work engagement the relationship was negative and of moderate intensity due to the Somers D value of -0.450.

Keywords: Leadership, engagement, work commitment, organizational behavior, customer service, outsourcing.

INTRODUCCIÓN

Desde la década de los noventa del siglo pasado, la administración de personal, pudo acelerar su desarrollo junto con la globalización, tecnología y el incremento de la competitividad entre las organizaciones, modificando la perspectiva sobre el trabajador y la gestión de recursos humanos a gestión de talento Chiavenato (2020), percibiéndolo como un socio que participa en el progreso e incremento de la productividad en una organización, Navarro (2021). Las organizaciones de alto rendimiento, apuestan por el liderazgo, es decir forman a sus líderes, buscan estrategias de atracción de talento y sobre todo de retención de talento, promoviendo que sus colaboradores se involucren emocionalmente en su trabajo, con energía y empeño, demostrando habilidad para superar dificultades y dedicación por sus tareas, reflejándose en mejoras en el desempeño laboral (Miller, 2019).

Respecto a los trabajos en puestos de atención al cliente, se considera que estos tienen una naturaleza particular, al tratarse de interacciones sociales, donde el colaborador está obligado a empatizar, generar una necesidad y satisfacer esta necesidad en los clientes, colocándolos en posiciones que no siempre son agradables, al mismo tiempo teniendo que cumplir con las expectativas de sus líderes y metas de trabajo. Este rol se describe como “acciones mediante las cuales una empresa gestiona la relación con sus clientes actuales o potenciales, antes o después de la compra de un producto o servicio, con la finalidad de lograr un nivel de satisfacción lo más alto posible” (Álvarez et al., 2022, p.35).

Considerando que la población de este estudio se encuentra bajo la modalidad de contratación denominada tercerización, donde se adiciona una

empresa contratante de este servicio, misma que requiere ser satisfecha, se toma en cuenta la importancia de estudiar variables relacionadas a la gestión de personal y su bienestar en este tipo de población, ya que en el registro de nacional de trabajos de investigación (RENATI, 2023), no se encuentra ninguna investigación sobre variables psicológicas en los colaboradores de estas empresas, todas las investigaciones encontradas en el Perú, refieren a condiciones y efectos legales y económicos de la tercerización, este estudio se plantea buscando incrementar el interés por la exploración de herramientas que promuevan el bienestar del colaborador que trabaja para empresas tercerizadoras y mejoras en el desempeño de estas mismas, considerando que en el Perú, se viene dando un incremento de este tipo de servicios (Comex Perú, 2022).

Esta investigación sigue el siguiente esquema. El primer capítulo está conformado por el planteamiento del problema de estudio: donde se describe su identificación y justificación, las limitaciones de la investigación y planteamiento de objetivos del estudio. El segundo capítulo explica las bases teóricas científicas que sustentan el estudio, la descripción de otros estudios que anteceden a esta investigación, la operacionalización de variables, concluyendo con el planteamiento de las hipótesis. En el tercer capítulo se desarrolla el sustento metodológico de esta investigación, definiendo el nivel, tipo y diseño de investigación, se describe a la población y muestra de estudio y la presentación de los instrumentos de recolección de datos seleccionados, concluyendo con del procedimiento de recolección y el plan de análisis de datos. Finalmente se encuentra el análisis de resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación del problema

A nivel global, las organizaciones buscan ser competitivas y sostenibles en el tiempo, constantemente innovando herramientas que les permitan lograr estos objetivos (Díaz et al., 2021). La psicología del comportamiento organizacional, ha cambiado de enfoque incluso de denominación, empezando a ahondar en conocer elementos que mejoren el bienestar del colaborador, brindando a la empresa la oportunidad de alcanzar el éxito a través de sus colaboradores (Chiavenato, 2021), entendiéndoles como “Socios estratégicos dotados de habilidades e inteligencia y los individuos tienen la capacidad de aprender distintas formas de cómo mejorar su bienestar a través de la práctica, basada en el progreso de sus capacidades psicológicas positivas” (Navarro, 2021, p.5).

Mesía (2018) vicepresidenta del Corporativo Overall publicó en el diario Gestión, los resultados de una encuesta ejecutada por Global Research Marketing (GRM), donde el 86% de líderes de áreas de recursos humanos encuestados, asevera que utiliza la modalidad de tercerización para algunos procesos en sus organizaciones laborales. Del total, 54.9% terceriza para optimizar la productividad, 21.4% para automatizar servicios y agilizar procesos, 8.1% para reducir costos y 4% lo ve como una oportunidad de actualización.

Sobre las variables de estudio es importante los estilos de liderazgo se definen como patrones de conducta que caracterizan a un líder, son las formas en las que conduce el comportamiento para guiar a sus seguidores hacia el cumplimiento de objetivos, influye en el desempeño de las organizaciones, no existiendo un estilo absoluto o predominante sobre otro, sino que el ejercicio y estilo de liderazgo dependerá de la necesidad que demande la organización (Turner, 2019). En esta investigación la variable estilos de liderazgo se abordó desde el modelo propuesto por Bernard Bass y Avolio (1995) en la teoría de liderazgo transformacional, estos autores identifican tres estilos de liderazgo, el primer estilo

transformacional, el segundo transaccional y finalmente el estilo *laissez faire*.

A su vez conocer el *work engagement* en los colaboradores es importante, al ser relacionado con mejoras en el desempeño de los colaboradores, brinda capacidades y motivación para concentrarse exclusivamente en sus labores y la búsqueda de la proactividad más allá de sus deberes (Bakker y Leiter, 2015), lo que se relaciona directamente con beneficios para de los colaboradores y beneficios financieros para la empresa, es por eso que en la actualidad, existen empresas que se encargan de realizar su medición de forma comercial en grandes compañías internacionales (Bakker y Schaufeli, 2022). (Maslach, 2011 como se citó en Maldonado et al., 2018) “Cuando las personas dentro de una organización presentan altos niveles de *engagement* modifican su desempeño, incrementan sus logros, disminuyen sus errores, desarrollan su habilidad para ser minuciosos, buscan ser más innovadores y creativos para resolver problemas” (p. 3).

De acuerdo a la organización State of the Global Workplace en su reporte Gallup (2021) encontró que solo el 24% de colaboradores en Latinoamérica se encuentra con altos niveles de *engagement*, y en el Perú solo el 20%. La investigación también presentó el impacto de la pandemia entre los empleados destacando el incremento de la preocupación diaria de estos, al realizar sus labores y el aumento de los niveles de stress diario (Gallup, 2021 como se citó en Arone, 2021).

Este estudio, se planteó en colaboradores de servicio al cliente de una empresa tercerizadora en la ciudad del Cusco, que cuenta con 3 Operaciones; *Trade marketing*, que cuenta con vendedores, promotores y mercaderistas, quienes cumplen funciones de atención a clientes y ventas, en diversas empresas de consumo masivo o *retail*. La segunda operación es de tren local, con personal que brinda soporte a los pasajeros de este servicio y del tren de carga y finalmente, la operación de Servicio a bordo de trenes turísticos, donde se brinda atención a los pasajeros y también ventas, con altas exigencias en su calidad de servicio. En ambas

operaciones ferroviarias, los trabajadores se trasladan entre Ollantaytambo y Machupicchu, cumpliendo horarios altamente rotativos y bajo régimen atípico.

Algunos colaboradores tuvieron que pasar a contratos de suspensión perfecta a causa de la crisis sanitaria, por lo que este estudio se aplicó cinco meses después de que todas las operaciones retomaron funciones, cumpliendo con los protocolos de seguridad y salud ocupacional.

Identificar los estilos de liderazgo que perciben los colaboradores de atención al cliente de la empresa tercerizadora, se considera importante para el planteamiento de cuál o cuáles son los estilos que se perciben con mayor frecuencia y establecer bases para la formación de líderes, puesto que es una oportunidad importante de mejora en la gestión de personal, en la empresa se cuenta con perfiles de puesto genéricos, al ser una corporación mundial, estos perfiles podrían no estar adaptados a las necesidades de los equipos en la región. Identificar sus niveles de work engagement tiene relevancia, como un indicador de bienestar en el colaborador, ya que además de los beneficios de energía, proactividad y mayor concentración de los colaboradores, así como sus beneficios mejorando indicadores de rotación de personal, “sus atributos son contrarios a los indicadores de burnout e intención de rotación y promueven mejorar en el desempeño y beneficios económicos para la organización”. Leiter y Maslach (1998) como se citó en Bakker y Schufeli (2022, p. 275).

La evidencia estudiada muestra la existencia de una relación entre los estilos de liderazgo y engagement, como por ejemplo lo referido por Avolio y Gardner (2005), el liderazgo permite el modelamiento de conductas que consienten transferir la propia vinculación emocional con el trabajo y a su vez, el *work engagement* actúa como mediador en la disminución de la intención de rotación de los colaboradores.

En el reporte de sustentabilidad de la empresa tercerizadora, correspondiente al periodo 2018 – 2019, anterior a la crisis sanitaria, (Manpower Group, 2021) se observaron los

resultados de la encuesta *Net promoter score* (NPS) de asociados, obteniendo en el Perú un NPS de 54%, contrastando con los resultados obtenidos en este mismo periodo por la unidad Cusco, donde se observa un 43.8% de promotores y resaltando los resultados en el ítem de evaluación al supervisor de área, con un promedio de puntuación de 8, al igual que en el ítem que pregunta sobre las condiciones de trabajo, a diferencia de los otros ítems donde el promedio fue de 9 con preguntas como las coincidencias entre el puesto y las habilidades del colaborador, cumplimiento de los protocolos de salud y seguridad ocupacional, oportunidad de aprendizaje y el proceso de contratación, y un promedio de 10 respecto a los horarios de trabajo (E. Begazo, comunicación personal, 16 de junio 2023). Cabe resaltar que en las encuestas NPS los puntajes de 9 y 10 se interpreta como promotores, los puntajes de 7 y 8 como pasivos y del 0 al 6 como detractores (Manpower Group, 2021).

Así mismo se observó que, estos colaboradores están en puestos de trabajo en constante evaluación por cumplimiento de metas, no cuentan con horarios laborales fijos. Resaltando que las operaciones con mayor rotación de personal y absentismo, son las operaciones ferroviarias, uno de los indicadores que utiliza esta empresa para medir el impacto de rotación de personal es el GAP o brecha entre la cantidad de puestos por área y posiciones que están por cubrir, obteniendo un valor de 3.7% en el segundo semestre del año 2021, cuando el porcentaje esperado es de 1% (E. Begazo, comunicación personal, 10 de setiembre, 2021).

Por lo que se considera importante la información proveniente de este estudio, para identificar oportunidades de mejora en los estilos de liderazgo presentes en estas operaciones de la empresa tercerizadora, indicadores que puedan mejorar los niveles de *work engagement* y establecer medidas que puedan mejorar los indicadores de NPS asociados e impacto de rotación en estas áreas, considerando que al tratarse de un servicio tercerizado, la empresa contratante también evalúa estos indicadores y la retención de personal, ya que esto le brinda mayor seguridad de que sus servicios tercerizados están a cargo de personal capacitado, con

tiempo de experiencia y comprometido con sus funciones.

Siendo importante considerar que sin esta investigación no se tendría conocimiento sobre la importancia de la relación entre los estilos de liderazgo y el work engagement en colaboradores que trabajan bajo la modalidad de tercerización, tomando en cuenta que no se encuentra en el registro RENATI (2023) ninguna investigación que estudie variables psicológicas en este tipo de colaboradores. Permitiendo resaltar para la empresa tercerizadora, la importancia en la relación entre los líderes de cada operación con su equipo de trabajo y como es que esta se manifiesta, brindando herramientas para mejorar la gestión de personal, así como la delimitación del liderazgo exclusivo por parte de la empresa tercerizadora sobre sus colaboradores, a pesar de realizar operaciones dentro de otra empresa contratante.

Ante lo expuesto, esta investigación busca responder la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y el work engagement de los colaboradores de atención al cliente de una empresa tercerizadora de la ciudad del Cusco?

En este contexto se propone la hipótesis de que, existe relación entre ambas variables de estudio ya que el jefe directo o líder es quien representa a la organización y a su cultura, mediante la interacción directa con el colaborador.

1.2. Justificación del problema

Desde sus inicios, la psicología organizacional, ha buscado identificar factores que permitan optimizar el desempeño de los colaboradores, así como su bienestar y satisfacción laboral (Kilroy et al., 2022). Respecto a los beneficios financieros para la organización, los avances en la calidad, se relacionan a la mejora continua de eficiencia y de innovación en las ideas, por esto, para que la organización se mantenga competitiva, no solo debe contratar al mejor talento, sino también inspirar a sus colaboradores para que apliquen todas sus capacidades en el trabajo (Bakker y Leiter, 2015).

Decuyper y Schaufeli (2019) con base en argumentos teóricos y empíricos, postularon

que existe una relación entre un estilo de liderazgo positivo en el líder y su propio *engagement* y por otro lado con el *work engagement* del seguidor. Los líderes pueden querer aumentar sus propios niveles de *work engagement*, ya que esto puede mejorar su liderazgo, así como el *engagement* de los seguidores a través del contagio emocional, el modelado de roles y los procesos de intercambio social. Mostrando la importancia de los estilos de liderazgo en relación los niveles de *work engagement* tanto en los colaboradores, como inclusive en los mismos líderes (Bakker y Leiter, 2015).

A nivel social esta investigación toma importancia por su interés en el planteamiento de la Organización Internacional del Trabajo (2020) basado en el objetivo número ocho de desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), considerando la necesidad de generar trabajo decente y crecimiento económico. En sus estudios, Lars et al., (2021) identifican un camino positivo desde liderazgo efectivo hacia el *work engagement* en el trabajo, mediado por los valores organizacionales intrínsecos percibidos (cultura) y la subsiguiente satisfacción de la necesidad por la autonomía, identificando una relación de dirección positiva entre el líder engaged y el *work engagement* de los colaboradores.

Manpower (2020) refiere que se hace complicado para las empresas y organizaciones encontrar mano de obra calificada para la ocupación de puestos laborales. Siendo importante encontrar estrategias no solo de retención del talento, sino también que intervengan en mejorar de los niveles de *work engagement* en sus colaboradores. Del mismo modo resalta que los colaboradores de empresas tercerizadoras, experimentan la percepción de inestabilidad laboral, menores expectativas de desarrollo laboral y alta morbilidad, incrementando los gastos en salud tanto para los mismos colaboradores como para la organización; siendo una población en riesgo y poco estudiada en el Perú (Polo et al., 2017).

A nivel nacional las políticas públicas han empezado a prestar atención y priorizar dicho sector de acuerdo a la ley 29783, que habla sobre la salud y seguridad en el trabajo,

persuadiendo a las organizaciones privadas o públicas a mantenerse actualizadas en la implementación de estas políticas, motivo por el cual, las áreas de gestión humana y las organizaciones en general se han visto en la obligación de crear o mejorar la gestión de salud y seguridad ocupacional. Por esto se considera que este estudio también brinda aportes teóricos, para conocer más acerca de este tipo de población poco investigada y sobre las percepciones que tienen sobre el liderazgo de su jefe directo y sus niveles de *work engagement*.

Los beneficios prácticos de la investigación permiten conocer más sobre los colaboradores que brindan atención bajo la modalidad de tercerización en esta empresa, para proponer acciones que puedan orientar a sus líderes, así como la identificación de los indicadores a reforzar, para incrementar los niveles de *work engagement* en sus colaboradores. Además de dar a conocer de qué forma se presenta la asociación entre el estilo de liderazgo percibido en su jefe directo a su propia vinculación emocional hacia el trabajo.

1.3. Limitaciones de la investigación

- 1.3.1.** Los resultados de este estudio, no pueden generalizarse a otras realidades o poblaciones, puesto que se encuentran limitados a la población de estudio seleccionada en esta investigación, en un contexto, tiempo determinado.
- 1.3.2.** Los lineamientos de seguridad y salud en el trabajo, a causa de las medidas de control durante el estado de emergencia sanitaria, provocaron que fuera la empresa tercerizadora, la que indique los días y horarios de aplicación de los instrumentos, no pudiendo seleccionar una muestra de forma probabilística, sino una muestra no probabilística por cuotas.
- 1.3.3.** Al tratarse de un muestreo no probabilístico, se procedió al análisis de resultados, mediante la medida de magnitud en la relación entre variables y no se pudo analizar el nivel de significancia estadístico de estas relaciones.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. *Objetivo general*

1.4.1.1. Identificar la relación entre estilos de liderazgo y *work engagement* en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.

1.4.2. *Objetivos específicos*

1.4.2.1. Identificar los estilos de liderazgo que perciben los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.

1.4.2.2. Identificar los niveles de *work engagement* que presentan los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.

1.4.2.3. Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el *work engagement* en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.

1.4.2.4. Establecer la relación entre el liderazgo transaccional y el *work engagement* en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.

1.4.2.5. Establecer la relación entre el estilo *laissez faire* y el *work engagement* en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Aspectos conceptuales pertinentes

2.1.1. Liderazgo

Desde sus inicios, la humanidad ha experimentado diversas formas de liderazgo y existen múltiples teorías que intentan explicarlo, sobre todo en el ámbito laboral. Existen diversos enfoques y clasificaciones, siendo importante conocerlos, entendiendo que no existe una clasificación mejor que otra, sino que se componen de la descripción de particularidades y acciones atribuidas a cada forma de liderar o guiar (Geraldo et al., 2020).

El liderazgo es vital en el desarrollo de las organizaciones, (Pérez y Polo, 2020) “es fuente de motivación, inspiración y transformación del recurso humano dentro de las empresas o compañías y esta conjunción de elementos, a su vez, van a generar un impacto significativo en el crecimiento organizacional” (p.173). “Al líder se le responsabiliza por el empoderamiento, el incentivo a la buena performance y los comportamientos de ciudadanía organizacional” (Choudhary et al., 2013; Rodrigues et al., 2015 como se citó en Frkovich, 2018, p.3).

TABLA 1:

Teorías sobre estilos de liderazgo.

Teoría	Planteamiento	Autores
Teoría de Rasgos	Características o rasgos estables en la persona, diferencian a los líderes de los que no lo son. Se valoraba con evaluaciones de personalidad para identificar a quienes podrían tener línea de carrera y asumir puestos de liderazgo.	Stogill (1948) Mann (1949) Yukl (2002)
Enfoque Conductual	Centrado en el análisis de la relación entre las conductas de un líder y de las conductas esperadas en un liderazgo efectivo.	Stodgill (1963) Cartwright y Zander (1960)

Enfoque Situacional	Describe que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones. Se direcciona al entrenamiento de líderes para desarrollar estos distintos patrones.	Hersey y Blanchard (1969)
Liderazgo Transaccional	Se basa en el modelo de unión bivalente vertical: Propone que el liderazgo es el intercambio favorable entre un líder y el equipo que lo sigue, teniendo bien definidos los objetivos y expectativas de ambas partes.	Hollander (1978)
Teoría Transformacional	Es una teoría que mejora el potencial de la teoría transaccional y se enfoca en la mejora del desempeño de los seguidores.	Bass (1995) Bass y Avolio (1998)
Modelo de liderazgo de rango completo	Compuesta por tres estilos de liderazgo: transaccional de intercambio beneficioso entre líder y seguidores. transformacional, con relaciones de inspiración y motivación y el estilo evitativo o <i>laissez faire</i> . Los estilos de liderazgo no son excluyentes y se considera importante el entrenamiento de líderes, para poder transitar entre uno u otro dependiendo de forma situacional.	

Nota. Basado en la clasificación de Castro et al. (2007).

2.1.2. Estilos de liderazgo

Se trata del performance que se manifiesta y ejecuta durante el ejercicio de su orientación, es decir, los patrones de comportamiento para guiar a los seguidores a cumplir las metas trazadas por la organización (Montañez et al., 2022).

El modelo teórico utilizado en esta investigación es la teoría de liderazgo de rango completo propuesta inicialmente por Bernard Bass en 1995, quien se basó en la teoría del liderazgo carismático y transformacional de House (1997) y Burns (1998), después de plantear la teoría del liderazgo transformacional y transaccional, Bass creó un instrumento de medición MLQ (Castro et al., 2007), realizando constantes actualizaciones a sus estudios junto a sus colaboradores

Avolio y Bass (1995), identificando inicialmente los estilos transformacional y transaccional, definiendo su teoría a partir del efecto que genera el líder en sus seguidores (Avolio, 2010).

Se selecciono este modelo por ser el más actual, que cuenta con el respaldo de varias revisiones técnicas, que aún continúan, como son los estudios de Avolio (Avolio, 2010), además este enfoque, agrupa información de otras teorías, reconociendo la existencia de rasgos y conductas que pueden favorecer la efectividad del liderazgo, no encontrando ningún estilo excluyente y que un líder puede recibir entrenamiento para mejorar esta efectividad (Bass y Avolio, 1995 y Castro et al., 2007).

Los componentes del modelo de liderazgo de rango completo diferencian tres estilos de liderazgo, transformacional, transaccional y laissez faire (Bass y Avolio, 1995) y por Avolio (2010), mismo que utiliza como instrumento de medición el Multifactor Leadership Questionnaire a trademark of Mind Garden, Inc y por el cuestionario de estilo de liderazgo Celid de Castro et al. (2007).

Castro et al. (2004) realizan la adaptación del cuestionario MLQ en Argentina, obteniendo resultados favorables en el análisis factorial confirmatorio, sin embargo, continuando sus estudios sobre el liderazgo Castro et al. (2007) presentan el libro teorías de liderazgo con cuatro instrumentos para la medición de esta variable, siendo el cuestionario Celid, basado en la teoría de Bass y derivado de la versión española del MLQ el destinado a la medición de los estilos de liderazgo agrupando los ítems en tres grupos, de acuerdo a cada estilo de liderazgo.

A continuación, se describen los estilos de liderazgo de acuerdo a la teoría de Bass y Avolio (1995) y Avolio (2010):

- **Liderazgo transformacional.** Cuenta con la capacidad de inspirar y motivar, intenta influenciar en las actitudes y valores de los colaboradores a su cargo. Se trata de líderes proactivos, que buscan desarrollar los intereses de la organización, así también como

los de sus seguidores.

- ***Influencia idealizada.*** Se maneja de forma atribuida y conductual, concerniente a la capacidad del líder de incentivar que lo respeten y admiren, generando que los empleados se identifiquen con él y quieran imitarlo, resultando ser valorado y digno de confianza. Procura que el grupo se sienta importante y se hace parte del mismo, demostrando que antepone los objetivos de este grupo a sus objetivos personales.

- ***Motivación Inspiradora.*** Incrementa el entusiasmo y optimismo de sus seguidores, proporciona un sentido al trabajo y a los cambios que se propongan, incluso aunque estos no gusten, cuenta con habilidades de comunicación sencillas, con fluidez y convicción de lo que se propone. Cuenta con sentido del humor y lo utiliza en resolución de conflictos o para manejar momentos de tensión, sabiendo usar el humor dentro de los límites del respeto.

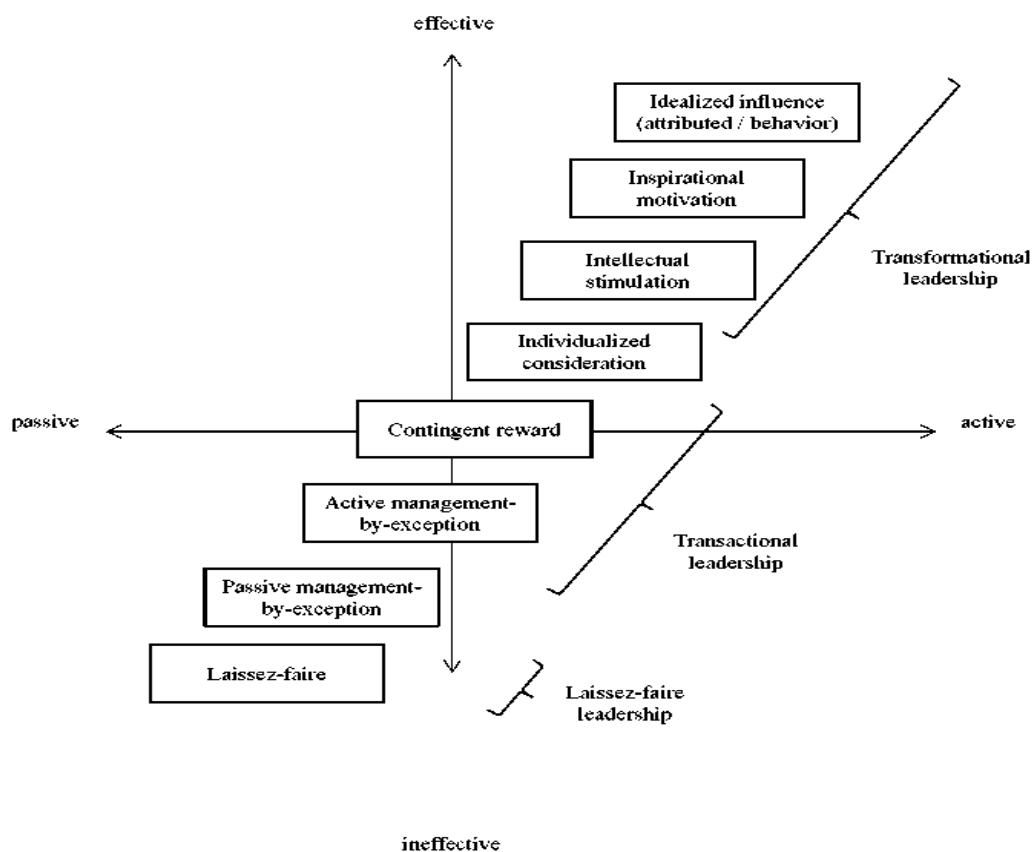
- ***Estimulación Intelectual.*** Favorece a enfoques innovadores, brindando importancia al uso de la inteligencia y creatividad para la identificación de oportunidades y solución de problemas. El estimular intelectualmente al trabajador disminuye el riesgo de que la rutina y pereza mental prevalezca en el grupo, siendo el líder el primero en tener que demostrar curiosidad por aprender cosas nuevas involucrando a su equipo.

- ***Consideración Individualizada.*** El líder representa a un mentor y facilitador, conociendo las necesidades profesionales de cada integrante de su equipo, vincula sus necesidades particulares con los requerimientos de la organización, mostrando la relevancia de cada objetivo por más de que se vea pequeño. Genera vínculos productivos, es decir, dedica tiempo de forma individual a cada trabajador, comprendiendo sus diferencias, enseñando o brindando algo que sabe que valoran o necesitan.

- **Liderazgo transaccional.** Su característica más notable se basa en la negociación entre las expectativas sobre el trabajador y lo que recibirá a cambio de su esfuerzo. Demuestra comportamientos que se miden en transacciones constructivas y correctivas, su influencia es de forma instrumental, donde la movilización del trabajador se apalanca en los premios o castigos, dependiendo de lo que se hace y como se hace. Este estilo comprende los siguientes comportamientos:
 - **Recompensa contingente.** Se caracteriza por las manifestaciones del líder sobre lo que requiere que realicen y lo que espera de los colaboradores, a cambio ofrece recompensas que pueden ser salariales, halagos públicos, permisos u otros. Establece mecanismos de recompensa a nivel individual y también grupal, aunque estas puedan ser de carácter dispar.
 - **Dirección por excepción activa.** Se presenta por la especificación de cuáles son los estándares a conseguir, orientándose específicamente en la tarea, pudiendo sancionar a los colaboradores que no cumplan con esto. Este estilo implica una supervisión estrecha de los posibles errores, con el fin de tomar medidas con rapidez y minimizar daños.
 - **Dirección por excepción pasiva.** La intervención del líder se manifiesta solo cuando se detecta un error o no se alcanzan los estándares esperados, este comportamiento gira en torno al lema si algo no está roto, para que componerlo.
- **Estilo *Laissez Faire*.** Su significado en castellano es similar a dejar hacer siendo un estilo pasivo que confunde el delegar con abdicar responsabilidades.

Gráfico 1

Modelo de liderazgo de rango completo



Nota. Tomado de Bass y Avolio (1995).

2.1.3. Work engagement

2.1.3.1. Conceptualización del work engagement. En la actualidad existen muchos estudios y artículos sobre *work engagement*, en estos aún no hay un consenso que conceptualice el término, incluso sobre la traducción del término a otros idiomas, es por eso que en este estudio se utiliza su denominación en inglés.

Bakker y Schaufeli (2022) describen que coloquialmente se hace referencia a la participación, compromiso, pasión, entusiasmo, absorción, esfuerzo enfocado, inmersión, dedicación y energía. También se describe el estado de

compromiso como participación o compromiso emocional y como estar en marcha. Sin embargo, ni los profesionales ni los académicos están de acuerdo con la conceptualización del compromiso con el trabajo

En esta investigación se consideró la teoría presentada por Schaufeli y Bakker (2003) en el manual de medición de la escala Utrecht, traducidos de forma oficial al español por Valdez y Ron (2011) y retomados por Bakker y Leiter (2015) y Bakker y Schaufeli (2022). Considerando que su instrumento de medición, es el más reciente y permite recabar información sobre la sensación de bienestar y estado mental positivo del colaborador, enfocado desde el modelo de la psicología positiva, siendo uno de los más utilizados a nivel internacional para la medición del *work engagement* Bakker y Schaufeli (2022) junto a la encuesta Gallup (Harter et al., 2002 como se citó en Bakker y Schaufeli, 2022).

2.1.4. Teorías sobre *work engagement*

- **Teoría de Kahn (1990).** Es el primer acercamiento a la investigación del engagement, sostiene que se puede entender el *work engagement* como la conexión de roles entre el empleado y la organización, mediante la autoexpresión física, cognitiva y emocional (Patiño et al., 2021). Hace referencia a la conducta de aprovechamiento de los colaboradores, quienes se involucran en el rol laboral, expresándose física, cognitiva y emocionalmente, ocurriendo a causa de la energía personal y los recursos dirigidos al logro de un objetivo (Kahn, 1990).
- **Teoría de Meyer y Allen (1984 - 1991).** Inicialmente propusieron la teoría de que el *work engagement* se componía por dos dimensiones, afectiva, basada en el enfoque actitudinal y de continuidad, o la intención de permanencia realizando el cálculo del costo de abandonar la

organización. Posteriormente modificaron su planteamiento a uno tridimensional, agregando la dimensión normativa, relacionado a la obligación moral que se siente de no abandonar la organización (Ávila y Pascual, 2020).

- **Teoría de Harter (2004).** Esta teoría propone que la combinación de conocimiento, emoción y comportamiento relacionado con el desempeño del rol del trabajador conforman el *engagement* (Patiño et al., 2021), haciendo referencia a la participación, satisfacción y entusiasmo por el trabajo encontrando similitudes con la psicología ocupacional positiva (Harter et al., 2002).

Este autor fue uno de los que diseñó la encuesta Gallup de *work engagement*, utilizada a nivel mundial por organizaciones para conocer los estados de esta variable en sus organizaciones. La encuesta fue diseñada para reflejar dos categorías, la primera mide los resultados de la actitud del colaborador, satisfacción, lealtad, orgullo, orientación al servicio y la intención de permanencia en la empresa, la segunda se enfoca en identificar los problemas en la relación con la administración o gestión de personal que se relaciona o anteceden los resultados de la actitud (Harter et al., 2002).

- **Teoría de Schaufeli y Bakker (2003), Bakker y Leiter (2015) y en Bakker y Schaufeli (2022).** Estos autores, vienen estudiando el *work engagement* y continúan mejorando su teoría. Inicialmente definen al *work engagement* como un estado mental positivo, de satisfacción que se relaciona con el trabajo, demostrando vigor, con altos niveles de energía, dedicación e involucramiento (Salanova y Schaufeli, 2008 y Patiño, 2022). Agregando en sus últimas investigaciones, que promueve en los colaboradores, la toma de decisiones que permitan lograr las metas organizacionales, ya que este estado

mental positivo persiste en el tiempo (Bakker y Schaufeli, 2022).

Muchos estudios han encontrado una fuerte asociación entre la satisfacción laboral y el estado psicológico, el cual facilita la sensación de bienestar, de manera que el *work engagement* hace alusión a la presencia psicológica del colaborador, en función del nivel de atención que pone hacia las actividades, la absorción de acuerdo al cumplimiento de la tarea a realizar y la energía dirigida hacia las tareas del trabajo (Lupano y Waisman, 2019).

Los autores definen 3 sub escalas del *work engagement* (Schaufeli y Bakker, 2003 y Bakker y Schaufeli, 2022, p.277).

- **Vigor.** Niveles altos de resistencia mental y energía del trabajador, durante el cumplimiento de sus labores, así como el deseo de esforzarse y prever las dificultades que puedan aparecer. El trabajador voluntariamente dedica con firmeza esfuerzos adicionales en su desempeño laboral.
- **Dedicación.** Consiste en la demostración de sentimientos de inspiración, exaltación, orgullo, y desafío, haciendo referencia a un alto nivel de implicación laboral. Un trabajador dedicado se involucra fuertemente en sus actividades laborales.
- **Absorción.** Se refiere a la completa concentración del trabajador en sus labores, incrementando la velocidad del paso del tiempo en la percepción del trabajador y exhibiendo dificultades para la desconexión de sus deberes, a causa del disfrute y concentración experimentadas.
- **Demandas y recursos laborales modelo (DRL).** Desarrollado por Bakker y Demerouti en el 2003, el modelo considera la existencia de dos categorías dentro del ambiente laboral, las demandas y los recursos laborales, su estudio favorece la comprensión, explicación e inclusive permite pronosticar el bienestar de los empleados (Bakker y Demerouti, 2018).

Las demandas laborales son los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales y sociales del trabajo que requieren de un esfuerzo constante de desgaste físico y psicológico. Mientras que los recursos laborales son los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales y sociales del trabajo que pueden minimizar las exigencias de trabajo y el desgaste físico y psicológico (Bakker y Demerouti, 2018).

Los recursos laborales constituyen un factor de importancia para el bienestar y el desempeño, no obstante, es importante señalar la diferencia entre los recursos laborales que brinda la organización y la satisfacción que obtienen los trabajadores sobre éstos (Gómez et al., 2022). En efecto, dos personas que trabajan en el mismo puesto, dotadas con los mismos recursos laborales, pueden presentar distinto grado de satisfacción (Lent & Brown, 2008 como se citó en Daghero, 2022).

En una revisión de la literatura Schaufeli y Taris (2014) citado en Gusrini (2020) confirmaron el papel mediador del *work engagement* en los procesos motivacionales del modelo de demandas y recursos laborales. Además, en un análisis reciente que incluyeron 74 estudios longitudinales que confirmaron que los recursos laborales predicen el *work engagement* a lo largo del tiempo; también siendo cierto que las demandas laborales tienen un efecto causal inverso, aunque este efecto es algo más débil (Lesener, Gusy y Wolfer, 2019).

- **Work engagement y burnout.** De acuerdo a Maslach y Leiter (1997) como se citó en Bakker y Schaufeli (2022), el compromiso laboral y el agotamiento son puntos finales de un solo continuo, su segundo punto de vista alternativo considera el engagement en el trabajo como un concepto que se relaciona negativamente con el burnout.

El burnout, se considera un síndrome tridimensional, compuesto por cansancio emocional o agotamiento, despersonalización o cinismo y eficacia profesional reducida

(Maslach y Leiter, 1997 como se citó en Schaufeli et al., 2023). Existen dos enfoques en el análisis del burnout, el primero considera que es una crisis multifacética del colaborador con sus tareas y el segundo considera que es un trastorno psicológico. (Schaufeli et al., 2023).

La OMS en el manual de diagnóstico CIE-11 (2019/2021) define el *burnout* como un síndrome conceptualizado como resultado del estrés crónico en el lugar de trabajo que no se ha manejado con éxito. Se caracteriza por tres dimensiones: 1) sentimientos de falta de energía o agotamiento; 2) aumento de la distancia mental con respecto al trabajo, o sentimientos negativos o cínicos con respecto al trabajo; y 3) una sensación de ineficacia y falta de realización. El síndrome de desgaste ocupacional se refiere específicamente a los fenómenos en el contexto laboral y no debe aplicarse para describir experiencias en otras áreas de la vida.

Durante años el *burnout* fue medido únicamente con el inventario de Maslach, no obstante, en la actualidad se están realizando estudios para validar un instrumento de medición que pueda reconceptualizar el *burnout*, (Schaufeli et al., 2023) como un “estado de agotamiento relacionado con el trabajo que ocurre entre los empleados y se caracteriza por un cansancio extremo, una capacidad reducida para regular las funciones cognitivas y emocionales y el distanciamiento mental con disminución de la motivación”, creando el instrumento de medición de *Burnout BAT Burnout Assasesment Tool* (p. 2).

Mazzetti y Schaufeli (2022) refieren que los equipos dirigidos por un líder comprometido (*engaged*) reportan niveles más altos de felicidad en el trabajo y confianza en el liderazgo, combinado con niveles más bajos de *burnout*, que los de sus colegas que fueron dirigidos por líderes poco comprometidos. Estos hallazgos indican

que los líderes comprometidos brindan una implementación de prácticas de RRHH enfocadas a promover el bienestar de los empleados, siendo impulsada por el florecimiento de sus empleados. Del mismo modo el incremento de los niveles de *work engagement* en los colaboradores, puede servir como mediador para la reducción del *burnout* y de las implicaciones negativas relacionados a este, para los colaboradores (Daghero et al., 2022).

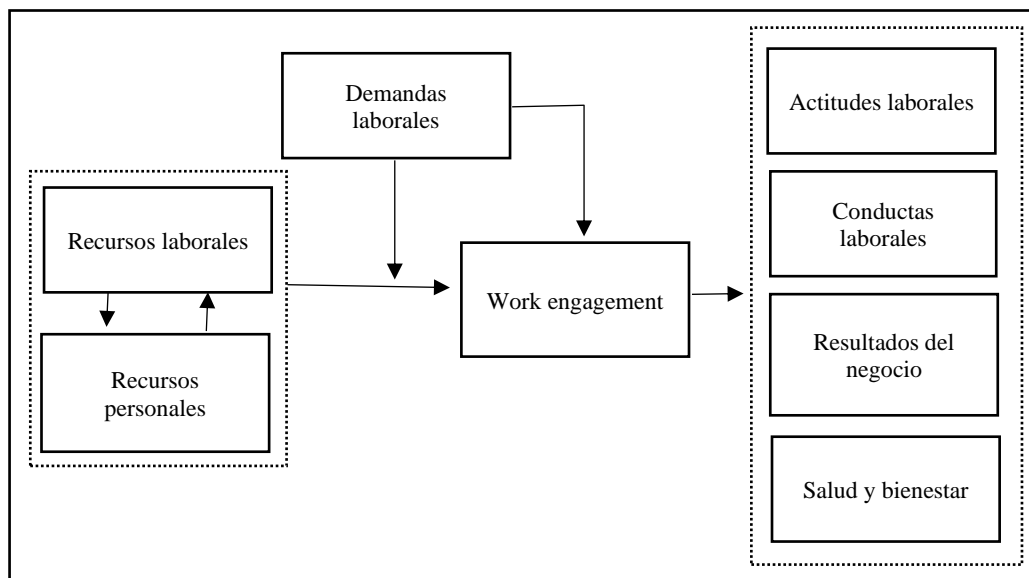
2.1.5. Importancia del *work engagement* en el trabajo.

El *work engagement* tiene alcances de gran importancia para el desempeño de los empleados, la energía y el enfoque inherentes, permiten a los colaboradores alcanzar todo su potencial en sus labores. Tienen la capacidad y motivación para concentrarse exclusivamente en sus tareas, además, el *work engagement* respalda el desempeño de funciones adicionales (Bakker y Leiter, 2015).

Salanova y Schaufeli (2008) mencionan que los hallazgos corroboraron la hipótesis del *work engagement* como mediador en el impacto de los recursos laborales con el comportamiento proactivo en el trabajo, es decir, el incremento de los recursos laborales está relacionado con el aumento del *work engagement* que, a su vez, se relaciona positivamente con comportamiento laboral proactivo

Gráfico 2

Modelo de investigación del work engagement.



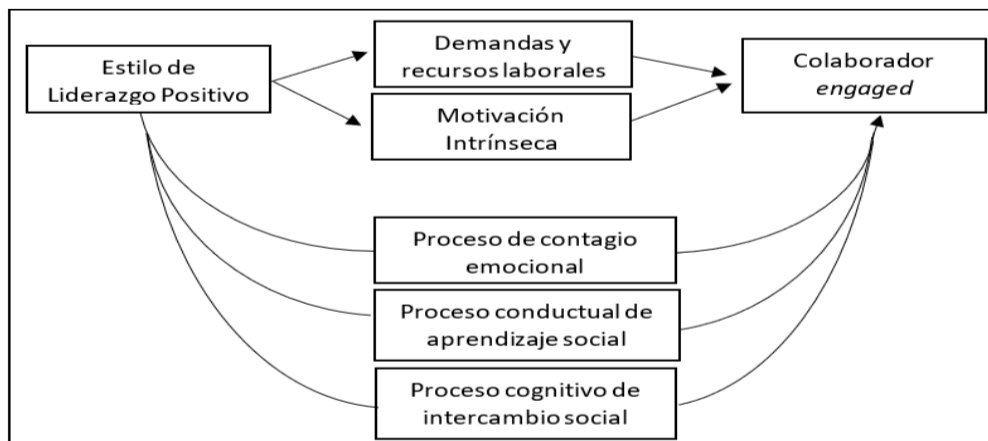
Nota. Fuente: Tomado de la Investigación de Bakker y Schaufeli (2022).

Los colaboradores *engaged* cuentan con mayor oportunidad de trabajar en medios que estimulan la autonomía, percibiendo la sensación de control sobre el entorno. Como resultado, estos colaboradores tienen la habilidad de modelar un entorno de trabajo más retador o desafiante, siendo provistos de mayor cantidad de recursos, generando así un comportamiento más proactivo, mejorando el desempeño. (Mansollier y Expósito, 2017).

Los líderes pueden influir en el compromiso laboral de los empleados no solo a través del cambio de las condiciones de trabajo, sino también directamente inspirando, conectando y fortaleciendo a sus empleados (Schaufeli, 2015 como se citó en Decuyper y Schaufeli, 2019).

Gráfico 3

Modelo de relación entre el liderazgo positivo y work engagement.



Nota. Fuente: Tomado de la Investigación de Decuyper y Schaufeli (2019, p.79).

Decuyper y Schaufeli (2019) Investigaron que los estilos de liderazgo positivo y el engagement del líder tienen influencia mutua, lo que muestra la importancia del bienestar de un líder, proponiendo que las características del trabajo (vía de los recursos laborales y demandas laborales), la satisfacción de necesidades psicológicas, (vía intrapersonal de motivación intrínseca), median la relación entre el comportamiento positivo del líder y el work engagement del seguidor, desde el propio work engagement del líder hasta el work engagement del seguidor a través del contagio emocional (vía afectiva), el modelado de roles (vía conductual) y el intercambio social (vía cognitiva) (p. 85).

2.1.6. Sobre la tercerización laboral en el Perú.

Actualmente a nivel mundial existen diversos rubros que utilizan la tercerización de personal. En el país se regula este tipo de contratación mediante la ley N° 29245, la cual define como tercerización.

La contratación de empresas para que desarrollen actividades especializadas, siempre que aquellas asuman los riesgos y servicios prestados por su cuenta; cuenten con sus propios

recursos financieros, técnicos o materiales; sean responsables por los resultados de sus actividades y sus colaboradores estén bajo su exclusiva subordinación. Las actividades especializadas u obras, en el marco de la tercerización, no pueden tener por objeto el núcleo del negocio, según la modificación del Decreto Supremo N° 001-2022-TR, 2022.

El uso de este tipo de contratación no afecta el ejercicio de derechos de los colaboradores, ni en el ámbito individual ni en el colectivo, manteniendo subordinación de estos colaboradores con la empresa que presta el servicio tercerizado, constándose por escrito en los documentos de contratación, además especificándose la actividad empresarial a ejecutar y en qué ámbitos de la empresa principal se realiza, consignando cuales son elementos característicos de estas actividades, la variedad de clientes, el requerimiento de equipamiento, la inversión de capital y la retribución por obra o servicio. No siendo admitido por ningún motivo, el solo proveer al personal.

Sobre la tercerización en Perú el diario El Comercio (2018) publicó los resultados de una encuesta realizada por Global Research Marketing y el Corporativo Overall realizada durante el mismo año con una muestra de 200 participantes. Determinando que la tercerización laboral, se encuentra con altas cifras en el país y viene incrementándose; El 86% de encuestados afirma que terceriza procesos de sus empresas. De acuerdo a este mismo estudio, resaltan los siguientes servicios tercerizados en las empresas, selección de personal y procesos de reclutamiento (33,5%), la administración de comedores (29,5%) y la administración de planillas (28,9%).

En el año 2020, el Colegio de abogados del Perú, demandó la inconstitucionalidad de la tercerización laboral, alegando discriminación y desprotección al trabajador, concluyendo en una demanda denegada, (De La Torre, 2020) el Tribunal Constitucional, sentenció la constitucionalidad de la sub contratación o tercerización en el Perú.

Se aclaró la inexistencia del supuesto de desigualdad de derechos, pues los

colaboradores, única y exclusivamente, tienen una relación laboral con la empresa tercerizadora, haciendo que esta sea la única responsable del cumplimiento de sus derechos laborales, no afectando la dignidad de los colaboradores, sin principio de discriminación (De La Torre, 2020).

2.2. Antecedentes

2.2.1. Antecedentes Internacionales

Lizcano (2020), investigó con el objetivo de analizar la relación los estilos de liderazgo y *engagement*, en trabajadores de una empresa industrial en Santander. La investigación fue cuantitativa, transversal y de diseño no experimental, trabajó con una muestra de 74 trabajadores, utilizando el muestreo no probabilístico por conveniencia, aplicando los instrumentos cuestionario de estilos de liderazgo Celid (Castro y Nader, 2004) y Escala Uwes 17 (Schaufelli y Bakker, 2003). Dentro de los resultados encontró que el estilo de liderazgo mayormente percibido en su población de estudio, es el estilo transformacional, seguido por el estilo transaccional. Sobre la variable *engagement* refiere que el 61% manifiesta alto nivel de work engagement, 26% muy alto y 1% bajo nivel de *engagement*. Respecto a la relación entre ambas variables, se demostró la existencia de relación mediante la asociación de cada estilo de liderazgo con el *engagement*, utilizando el estadístico Rho de Spearman, encontrando una relación positiva media entre el *engagement* y el liderazgo transformacional, positiva y débil con el liderazgo transaccional y negativa débil con el estilo *laissez faire*. Concluyendo que en la relación entre el liderazgo transformacional y *engagement*, si una de estas incrementa, la otra irá en la misma dirección, al igual que en el caso de la relación con el estilo transaccional, sin embargo, en la relación entre el estilo *laissez faire* y *engagement*, la relación será negativa, es decir cuando una se vea incrementada la otra estaría disminuida.

El aporte de esta investigación para este estudio se encuentra en la identificación que cada estilo de liderazgo, puede relacionarse de forma diferente con el *work engagement*, inclusive siendo relaciones con diferentes direcciones.

(Guerrero et al., 2021) Realizaron un estudio con el objetivo de conocer la relación entre los estilos de liderazgo, la satisfacción laboral y *work engagement*. Su estudio fue cuantitativo correlacional y causal, en colaboradores del sector de servicios, la selección de la muestra fue de tipo probabilístico al azar, obteniendo 386 participantes. En la medición de sus variables, utilizó los instrumentos, MLQ de Bass y Avolio (1995), para conocer los estilos de liderazgo, para medir el compromiso organizacional aplicó el cuestionario de Allen y Meyer (1991) y como instrumento para medir la satisfacción laboral, la encuesta de satisfacción JSS, de Spector (1997). Realizó un análisis estructural simplificado donde reflejó en sus resultados que el liderazgo transformacional se relaciona de forma positiva y significativa con la satisfacción laboral ($r = .55$, $p < 0.05$), mientras que el liderazgo transaccional se relaciona negativamente con la satisfacción ($r = -.154$, $p < 0.05$). y este liderazgo transaccional no está relacionado con el compromiso organizacional ($p > 0.05$) y que la satisfacción laboral influye en el compromiso organizacional ($r = .608$, $p < 0.05$). El aporte de estos resultados obtenidos en la realidad ecuatoriana remarca que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, mientras que el estilo de liderazgo transaccional tendría un impacto negativo con las demás variables estudiadas en esta población. Es decir que no existe un solo estilo de liderazgo que se relacione de forma positiva con el *work engagement*, o un determinado estilo que se relacione en dirección negativa, sino que estas relaciones pueden presentarse de diversas formas de acuerdo al contexto y población donde se presenten.

Silva y Donoso (2022) Realizan una investigación con la metodología de meta análisis, revisando 5 investigaciones que relacionan las variables estilos de liderazgo y work engagement, basándose en el modelo HERO, mismo que se basa en la premisa de que las organizaciones saludables implementan de forma adecuada los recursos y prácticas organizacionales, de forma proactiva y sostenible en el tiempo, de modo que estas acciones impacten de forma positiva en los trabajadores más saludables como en mejores resultados organizacionales (Salanova et al., 2021). El objetivo de su estudio fue evaluar el impacto del liderazgo transformacional sobre el *work engagement*, encontrando que el efecto entre estas variables fluctúa entre 3.70 a 28.9, concluyendo que los trabajadores con líderes transformacionales tienen 16.3 veces más posibilidades de presentar altos niveles de *engagement*. El aporte a esta investigación, se encuentra indicando que el impacto de un estilo de liderazgo sobre el work engagement es mayor, cuando hay una alta percepción del estilo transformacional en el liderazgo de los superiores.

2.2.2. Antecedentes Nacionales

Arias (2020) Investigó como se relacionan los estilos de liderazgo y *engagement* laboral en analistas de crédito del sector financiero de la ciudad de Arequipa, la investigación fue no experimental, transversal y correlacional. Se aplicó en una muestra de 253 analistas, seleccionados al azar, la aplicación de cuestionarios fue de manera virtual, utilizó los instrumentos de medición CELID para medir los estilos de liderazgo y UWES 17 de *work engagement*. En sus resultados identificó, que en su población de estudio predomina la percepción del liderazgo transaccional, seguido por el estilo laissez faire y que más del cincuenta por ciento refiere niveles altos de *engagement*.

Respecto a la relación entre variables identificó que en esta población, el liderazgo transaccional es el que tiene mayor relación con el *engagement*, siendo

significativa, el liderazgo transformacional no muestra relación y el liderazgo *laissez faire* se relaciona de forma significativa con el *work engagement*, concluyendo que en el caso de los analistas de crédito, el liderazgo transaccional, mediante el uso de beneficios por cumplimiento de metas, es el que se relaciona más a los altos niveles de *work engagement* (Arias, 2020). Los estilos de liderazgo que puedan promover mayores niveles de *work engagement*, también van a depender del tipo de organización, población y las condiciones de trabajo. Esta investigación, aporta al presente estudio, mostrando que las características del trabajo, como el área de trabajo, tiempo de permanencia, de acuerdo al estudio de Arias, también influyen en el estilo de liderazgo que pueda tener estar más intensamente relacionado de forma positiva con el *work engagement*.

Dávalos (2020) realizó un estudio con el objetivo de conocer la relación entre liderazgo transformacional y *work engagement*, la investigación fue de tipo cuantitativo, correlacional y transversal en una muestra de 103 trabajadores de una empresa de distribución de implementos eléctricos, para este estudio se utilizaron los instrumentos Uwes 15 y el cuestionario Celid en la forma S. Encontrando que más del 55% de su muestra percibe el estilo transformacional, más del 41% presenta altos niveles de engagement y la existencia de una relación significativa, positiva baja entre las variables de estudio, además de la identificación de la relación entre el liderazgo transformacional con las subdimensiones, vigor y absorción, siendo positiva de intensidad media, mientras que con la sub dimensión absorción no se identificó una relación significativa. Es decir que el liderazgo transformacional, se encuentra altamente relacionado con altos niveles de energía en el trabajo y con el entusiasmo o involucramiento, sin embargo, no se relaciona a niveles altos de concentración en el trabajo. La investigación aporta a este estudio la observación que son los

subdimensiones vigor y dedicación, las que se relacionan con mayor significancia al *work engagement*.

Fernández et al., (2020) en su investigación busco analizar la relación entre los estilos de liderazgo y *work engagement* en una empresa multinacional de ingeniería, con una muestra seleccionada de forma no probabilística de 65 colaboradores. El estudio fue descriptivo, correlacional y transversal, utilizó los instrumentos MLQ, para la medición de estilos de liderazgo y la escala Uwes 17 para medir el *engagement*. En sus resultados encontró una relación significativa de mediana intensidad y positiva entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con el vigor, dedicación y absorción del *work engagement* y que el estilo *laissez faire* no está relacionado con el *engagement*. Además, sus resultados aportan a este estudio identificando diferencias en los niveles de *engagement* de los trabajadores que superan los 40 años, denotando niveles más altos de *engagement* y que también existen diferencias en los niveles de *engagement* de los colaboradores de acuerdo a las áreas de trabajo donde se desempeñan.

2.3. Definición operacional de variables

Tabla 2

Matriz de operacionalización de estilos de liderazgo.

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Escala de medición
Es el patrón conductual que demuestra el líder al momento de guiar a sus seguidores, es entendido como rasgo individual y un tipo particular de interacción social, a modo de percepción o proceso de influencia, no existiendo un estilo preponderante o superior. (Bernard Bass, 1990 como se citó en Ccala, 2019)	Se define operacionalmente de acuerdo a la sumatoria de puntajes obtenidos en los subdimensiones de cada estilo de liderazgo en el cuestionario de estilos de liderazgo Celid, forma S. Identificando el estilo de liderazgo predominante en cada evaluado.	Liderazgo transformacional. Liderazgo transaccional. Laissez faire.	Nominal

Nota. Basado en el cuestionario de (Castro et al., 2007).

Tabla 3

Matriz de operacionalización work engagement.

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Escala de medición
Se define como estado mental positivo, de satisfacción que se relaciona con el trabajo, demostrando vigor, con altos niveles de energía, dedicación e involucramiento (Schaufeli y Bakker, 2003). El estado más constante y afectivo cognitivo que no enfoca en un objeto, evento, individuo o comportamiento específico, sino más bien en un estado que mantiene tres componentes que	Definido operacionalmente por la sumatoria de los puntajes de cada dimensión (Vigor, dedicación y absorción) obtenidos de la escala UWES 17. Determinado el nivel de <i>work engagement</i> en cada evaluado.	Vigor. Dedicación. Absorción.	Ordinal

comprometen al trabajador con su puesto y organización. (Schaufeli y Bakker, 2003 y en Bakker y Schaufeli, 2022)

Nota. Basado en el manual de Schaufeli y Bakker (2003) y (2022).

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

2.4.1.1. Existe relación entre estilos de liderazgo y el *work engagement* en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.

2.4.2. Hipótesis específicas

2.4.1.2. Existe relación entre el liderazgo transformacional y el *work engagement* en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.

2.4.1.3. Existe relación entre el liderazgo transaccional y el *work engagement* en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.

2.4.1.4. Existe relación entre el estilo *laissez faire* y el *work engagement* en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

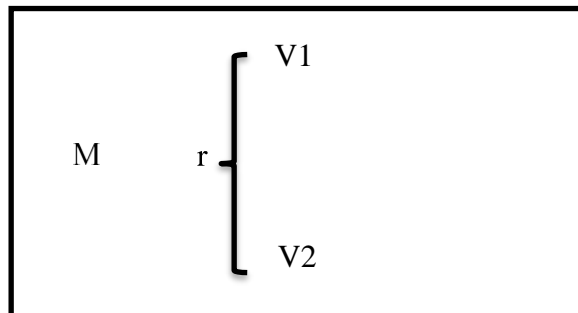
3.1. Nivel y tipo de investigación

Investigación descriptiva correlacional, ya que pretende especificar propiedades o características de las variables en un contexto determinado y la relación entre estas, en términos estadísticos. (Hernández et al., 2019).

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, de corte transversal, se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009, como se citó en Hernández et al., 2014) no se manipula ninguna variable y se realiza en un periodo específico (Hernández et al., 2019, p.149).

Esquema del diseño:



Dónde:

M: Muestra

V1: Estilos de liderazgo V2: *Work engagement*

r: Relación entre las variables de estudio.

3.3. Naturaleza de la muestra

3.3.1. Población

La población de estudio estuvo constituida por los colaboradores que se desempeñan en puestos de atención al cliente de una empresa tercerizadora de la ciudad del Cusco, quienes se encuentran distribuidos en tres operaciones tercerizadas, cada operación cuenta con un supervisor de personal, quien viene a ser el jefe directo de estos colaboradores. El número total de la población al momento de la aplicación del estudio piloto, fue de 190 colaboradores, se seleccionaron 30 colaboradores al azar, sorteando los códigos de colaborador en la planilla, para poder realizar el análisis de confiabilidad de los instrumentos. Considerando el restante de 160 colaboradores se aplicaron los criterios de inclusión y exclusión, con lo que se redujo la población de estudio a 147 colaboradores.

Los colaboradores se dividen de la siguiente manera; Op. *Trade Marketing*, 36 colaboradores, desempeñando funciones en empresas de consumo masivo, en puestos de ventas 7 colaboradores, 18 promotores y 11 mercaderistas. En las operaciones ferroviarias, Op. Tren local 23 colaboradores, 13 Agentes de cobro y 10 Agentes de Equipaje, en Op. SAB 88 colaboradores, 53 Asistentes de servicio, 13 Host, 17 Hostess y 5 Agentes de Embarque.

Unidad de Análisis, cada colaborador de atención al cliente de la empresa tercerizadora de servicios de la ciudad del Cusco.

3.3.2. Selección de la muestra.

Considerando que las restricciones de seguridad durante el periodo de la pandemia, limitaron el número de personas y tiempo de reunión en la aplicación de instrumentos, así como los días de acceso a sus oficinas. Se trabajó con un tamaño

de muestra de 107 participantes, calculado al 95% de confianza y 5% de error.

Esta investigación, utilizó un muestreo no probabilístico, por cuotas (Hernández et al., 2014), ya que se estableció el número de muestra total y la distribución de la muestra por operación y puestos de trabajo utilizando el mismo proceso del muestreo estratificado, obteniendo de la división del número de muestra entre el total de la población un coeficiente K, que se multiplica con cada total de la población por operación y puesto, diferenciando las cantidades de participantes por cuotas, evaluando a los colaboradores que aceptaron participar de forma voluntaria en el estudio o casos accesibles al momento de la aplicación del estudio (Battaglia, 2008 como se citó en Hernández et al., 2014).

Fórmula para el cálculo de la muestra.

$$n = \frac{147 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2(147-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{141 \times 1788}{0.365 + 0.9604}$$

$$n = 106.51$$

$$n = 107$$

Criterio de Inclusión. Se incluyó en la investigación a los colaboradores que laboran en puestos de servicio al cliente de la empresa tercerizadora en la ciudad de Cusco, con un mínimo de tres meses de antigüedad y que se encuentran desempeñando funciones en el periodo de la aplicación del estudio.

Criterio de Exclusión. Se excluyó a todos los colaboradores que continúan con contrato laboral, pero se encuentran con licencia.

Se excluye de la investigación final a todos los colaboradores que

participaron en el estudio piloto.

Tabla 4

Selección de la muestra por operaciones y puestos de trabajos.

Operación		Puestos de trabajo			
N	n	N	n		
Trade Marketing	35	25	Promotor	17	12
			Vendedor	7	5
			Mercaderista	11	8
			Host	12	9
Servicio a Bordo	84	62	Hostess	15	11
			Asistentente	52	38
			Agente de embarque	5	4
			Agente de cobro	18	13
Tren Local	28	20	Agente de equipaje	10	7

La división de la muestra por operaciones y puestos de trabajo: *Trade Marketing* con una muestra de 25 colaboradores, divididos en 12 promotores, 5 vendedores y 8 mercaderistas, Servicio a bordo con una muestra total de 62, divididos en 9 Host, 11 Hostess, 38 asistentes y 4 agentes de embarque. Finalmente, Tren local con una muestra de 20 colaboradores, 13 agentes de cobro y 7 agentes de equipaje.

3.4. Instrumentos

Los instrumentos utilizados son, el cuestionario CELID de estilos de liderazgo en la forma S (Evaluación del superior) y la escala UWES Utrecht de *work engagement*. Ambos instrumentos se aplicaron a una muestra piloto, para analizar su confiabilidad. Se recomienda utilizar una muestra de 30 o 60 para una población de 300, en la prueba piloto (Hernández et al., 2006), se aplicó la evaluación a 30 colaboradores de la empresa tercerizadora.

3.4.1. Ficha técnica cuestionario de estilos de liderazgo CELID– forma S)

Nombre de la versión utilizada. Cuestionario de estilos de liderazgo CELID - Forma S (2004).

Autor. Castro, Nader y Casullo (2004).

Administración. Forma individual y forma colectiva.

Área de evaluación (Forma S). Evaluación de estilos de liderazgo mediante la percepción de los subordinados.

Tiempo de aplicación. 15 minutos.

Descripción del instrumento. Esta fundado en la teoría del liderazgo de rango completo de Bass, diseñado en base a la versión española del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire de Bass y Avolio (1995). Es el instrumento más reciente para evaluar estilos de liderazgo en Latinoamérica, contiene 2 formas de aplicación, la Forma A, donde evalúa la autopercepción del sujeto sobre su estilo de liderazgo y la Forma S, donde evalúa la percepción del liderazgo del colaborador sobre el superior o jefe directo, para este estudio se utilizó la forma S, versión 2004, que contiene 34 ítems, con alternativas en escala Likert de 1 Total desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4 De acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

La elección de este instrumento se debe a las facilidades que ofrece en cuanto al tiempo de aplicación y facilidad de comprensión de sus ítems en la realidad latinoamericana, su aplicación colectiva y sencillez de calificación, además de la cordial orientación de uno de sus autores para su aplicación. Al estar basado en el instrumento MLQ, se solicitó la licencia de

Mind garden Inc, organización propietaria de la marca registrada del instrumento MLQ, presentado en la sección de anexos.

Calificación. Se califica sumando los puntajes obtenidos en los ítems pertenecientes a cada dimensión, este resultado se divide entre el número de ítems de cada dimensión, se transforma el puntaje obtenido por los percentiles en el baremo, mismo que se encuentra ubicado en la sección de anexos. Para obtener el nivel de cada estilo de liderazgo, se debe obtener la puntuación bruta de cada sub dimensión, sumar los puntajes de los subdimensiones pertenecientes a un estilo y dividir por el número de subdimensiones, finalmente se transforman los puntajes utilizando el baremo, para la interpretación se utilizan los siguientes descriptores; 0 a 25 Bajo, 26 a 75 Medio y 76 a 100 Alto.

Validez y confiabilidad. Montalvo (2012) y Quispe (2020, p.54) realizaron las adaptaciones del instrumento en el Perú en forma S, versión (2004), misma que se utiliza en este estudio, Quispe (2020) obtuvo resultados favorables de validez V de Aiken 1 y confiabilidad con índice 0.817, de alfa de Cronbach, la adaptación fue en profesionales de educación escolar.

Morán (2022) sobre la misma versión, obtuvo 100% en el análisis de validez de juicio de expertos considerando 4 expertos y un alfa de Cronbach de 0.93, mostrando que el instrumento es confiable mediante prueba piloto (p.22). Del mismo modo que, Rojas (2021) analizó su validez, mediante juicio de expertos, obteniendo el valor de 92% utilizando el estadístico V de Aiken, con 6 jueces y en la confiabilidad obtuvo el alfa de

Cronbach de 0.786 (p.66-70).

Se observa que, este instrumento fue ampliamente estudiado en el país y presenta validez y confiabilidad en el Perú, de acuerdo al registro nacional de trabajos de investigación (RENATI, 2023) se encuentran 46 investigaciones en los niveles de pre grado, maestría y doctorales en los últimos 10 años, utilizando este mismo instrumento.

Para esta investigación, se realizó un piloto con 30 colaboradores, realizando un análisis de confiabilidad con un alfa de Cronbach de 0.833, lo que indica que el instrumento es confiable para su aplicación.

3.4.2. Ficha técnica escala Utrecht de work engagement- UWES 17

Nombre de la versión utilizada. Escala Utrecht de work engagement 17 Versión Español (2011).

Autor. Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker (2003).

Traducción. Heriberto Valdez Bonilla y Cinthya Ron Murguía (2011).

Objetivo. Evalúa el estado mental positivo y satisfactorio a nivel afectivo y cognitivo del trabajador caracterizado por el vigor, dedicación y absorción.

Edad de aplicación. 19 a 58 años.

Aplicación. Forma individual y colectiva.

Tiempo. Su aplicación puede durar 10 minutos.

Descripción del instrumento. De procedencia holandesa, su más reciente traducción al español en la versión UWES 17 fue realizada por, Heriberto Valdez Bonilla y Cinthya Ron Murguía, en el año 2011, misma

que se usó en este estudio, siendo oficial y publicada por Wilmar Schaufeli. Para su aplicación la sugerencia del autor, es que el instrumento no muestre el título de la escala, sino el título de Encuesta de Bienestar y Trabajo UWES, buscando prevenir la influencia en las respuestas.

Se seleccionó este instrumento, por ser ampliamente utilizado a nivel internacional y nacional, en el Perú se encuentran más de 50 investigaciones con este instrumento en los últimos 10 años de acuerdo al registro nacional de investigaciones (RENATI, 2023).

Su enfoque parte desde la psicología positiva, alineado a la teoría de Schaufeli y Bakker, así mismo, por el corto tiempo de aplicación. Respecto a los derechos de autor, este instrumento cuenta con autorización de sus autores para su libre utilización en la página web oficial de Wilmar Schaufeli, no obstante, para su utilización en este estudio, se obtuvo la autorización de uno de los autores Wilmar Schaufeli, mediante correo electrónico, ubicado en la sección de anexos.

El instrumento está compuesto por 17 ítems, 6 que miden la sub escala vigor, 5 sobre la sub escala dedicación y 6 que miden la sub escala absorción, su aplicación es mediante escala Likert con 7 alternativas desde nunca, casi nunca, algunas veces, regularmente, bastantes veces, casi siempre y siempre, con puntajes del 0 al 6, consta de una sola hoja para su aplicación.

Tabla 5*Características de las sub escalas de work engagement.*

Vigor	Dedicación	Absorción
Altos niveles de energía y resistencia mental.	Alta implicación laboral.	Demuestra alta o total concentración en el trabajo.
Aspiración a esforzarse en sus tareas.	Manifiesta entusiasmo, inspiración, orgullo y atracción por el desafío laboral.	Percibe que el tiempo pasa más rápido, a causa de la satisfacción laboral.
Se adelanta a prevenir dificultades.	Se involucra fuertemente en sus actividades.	Muestra dificultad para desligarse del trabajo.
Voluntad de dedicar esfuerzo extra al trabajo.		

Nota. Elaboración basada en la información de la Escala UWES 17 (Schaufelli y Bakker, 2003).

Calificación. En la calificación de tipo individual, los resultados de las respuestas se suman de forma general y por subdimensión, luego se dividen entre el número de ítems total para el resultado general y entre el número de ítems de cada subdimensión para los otros tres puntajes, los resultados se ubican en la tabla de calificación y se obtienen los niveles de *work engagement*.

Validez y Confiabilidad. Acuña y Guerra (2019) Investigaron la validez, confiabilidad y normas percentiles de esta escala en la versión Uwes 17 en español (2011) resultando una validez de contenido de V de Aiken con valores mayores a 0.90 significando que esta escala es válida en su aplicación, al mismo tiempo, se estableció que, las sub escalas, vigor, dedicación y absorción demuestran coeficientes que oscilan entre 0,79 y 0,87 indicando un nivel aceptable. Por otro lado, el análisis de confiabilidad se realizó utilizando coeficiente Omega, con resultados que oscilan entre el 0,76 y 0,80. Respecto a la validez de constructo realizada a través del análisis factorial exploratorio mediante la rotación Varimax,

demonstró que sus factores presentan cargas factoriales superiores a 0,40 confirmando una estructura trifactorial. Por otro lado, la confiabilidad de la escala se obtuvo mediante el método del coeficiente Omega, brindando resultados que se encuentran entre el 0,76 y 0,80. Asimismo, en conformidad con el análisis factorial se identificó según la prueba de KMO un puntaje de 0,915 demostrando adecuación de muestreo (p.29-30).

Covarrubias (2021), realiza el estudio de propiedades psicométricas de la escala Uwes 17 versión en español, los resultados de su estudio, respecto a la confiabilidad fue un alfa de 0,896, demostrando que el instrumento es fiable. Los resultados en cuanto a la validez utilizando la escala de Aiken fue de 0,82 y 0,93 para la escala general, en la dimensión vigor 0.82 y 0.89, en la dimensión dedicación 0,82 y 0,93 y en absorción 0.82 y 0.89, denotando su validez de contenido (p.64).

Laureano, Ortiz y Valle (2020) realizaron su validación en 115 docentes de pregrado de 13 universidades privadas. Encontraron que el índice de discriminación presenta valores que oscilan entre 0,45 y 0,72 demostrando que lo que miden los ítems guardan relación con lo que pretende medir toda la escala. La validez de constructo se obtuvo mediante el análisis factorial exploratorio obteniendo cargas factoriales que oscilan entre 0,40 y 0,87; además se confirmó la existencia de una estructura trifactorial. Respecto a la confiabilidad mediante el método de alfa de Cronbach, se encontraron niveles aceptables de fiabilidad para la escala total (0,85) y para sus dimensiones (vigor: 0,87; dedicación: 0,84 y absorción: 0,81) (p. 33-41).

Los resultados de la prueba piloto realizada para esta investigación indicaron que el instrumento es confiable con alfa de 0.757.

3.5. Procedimiento de recolección de datos

Primero, se inició con la solicitud de autorización al gerente de la Unidad Cusco de la empresa tercerizadora, para poder realizar el estudio y aplicar inicialmente un estudio piloto, al obtener dicha autorización, se acudió a la oficina de Cusco y a la oficina de Ollantaytambo, donde se explicó a los colaboradores el objetivo del estudio, especificando sus fines académicos y se solicitó su participación voluntaria.

La aplicación de ambos instrumentos fue de forma impresa, a lápiz y papel, resolviendo las posibles dudas de los participantes. El estudio piloto contó con 30 colaboradores para analizar la confiabilidad de cada uno de los instrumentos, resultados que no fueron considerados en el análisis de la tesis, debido a esto, se redujo la población de 190 a 160 para el cálculo de la muestra en la investigación. Después de obtener resultados favorables en el estudio piloto, se procedió con la programación de aplicación de la investigación.

Para la aplicación de los instrumentos en la muestra de estudio, se realizó una comunicación previa a los colaboradores, sobre los días y horarios de aplicación en cada oficina (Cusco y Ollantaytambo), siendo en las semanas del mes, en la que los colaboradores deben acercarse de forma obligatoria a renovar sus Epps, esta información se brindó a través de los ejecutivos de cada cuenta y supervisores. Cabe resaltar que la información sobre el estudio ya se había brindado a los colaboradores de forma presencial antes del estudio piloto y se repitió en la segunda visita a las oficinas durante los horarios de capacitación del personal antes de la aplicación de este estudio.

Luego de la segunda visita informativa, el número de la población se redujo

nuevamente, debido a la presencia de colaboradores que no cumplían con los criterios de inclusión y exclusión. Obteniendo un número de población final de 147 colaboradores, procediendo a recalcular el tamaño de muestra, para finalmente realizar la aplicación de instrumentos de forma presencial, a lápiz y papel, acudiendo a las oficinas en el plazo de dos semanas, solicitando la participación voluntaria de los colaboradores que cumplieran con los criterios de inclusión del estudio, hasta completar el número de muestra.

Los días de la aplicación, se esperó a los colaboradores que se acercaban a recibir sus implementos de protección personal, pudiendo reunirlos en pequeños grupos, considerando las disposiciones de distanciamiento social y tiempo de reunión, entregando los cuestionarios por orden de llegada hasta lograr cumplir con el número de muestra por cuotas, brindando las reglas de llenado de los cuestionarios de forma verbal y escrita en la pizarra, además de absolver dudas que se presentaran al momento de que marcaban sus respuestas. Cabe resaltar que la información brindada fue totalmente anónima utilizando una codificación numérica de 1 al 107, de acuerdo al orden de llegada.

3.5.1. Consideraciones éticas

El proyecto de esta investigación fue revisado y aprobado por el comité de ética de la Universidad y se ciñó de acuerdo a los siguientes principios.

Sobre el principio de autonomía, se informó a los participantes sobre los objetivos del estudio y que su interés es en el ámbito académico personal de la investigadora, permitiendo que puedan decidir participar o no en el estudio. Invitando su participación de forma voluntaria y solicitando su firma en un consentimiento informado impreso, donde además cuentan con los datos de

contacto de la investigadora, para poder absolver dudas e inclusive retirarse del estudio en caso alguno hubiera decidido hacerlo.

Para cumplir con el principio de protección de la identidad, se utilizaron encuestas anónimas y codificadas, evitando así el poder identificar a los participantes, utilizando esta información solo con fines académicos y manteniéndola solo en poder de la investigadora.

Cumpliendo el principio de beneficencia, se proporcionó la información sobre los objetivos del estudio y como puede ayudar esta información, a la gestión de personal de la empresa siendo importante resaltar, que los resultados serán compartidos de forma global únicamente con el gerente de Unidad. Continuando de acuerdo al principio de no maleficencia, se realizó la aplicación de la encuesta, de manera privada, sobre todo sin la presencia de sus jefes directos, previniendo un perjuicio a nivel laboral o en la relación con su jefe directo, quienes no tendrán acceso a los resultados de este estudio.

Finalmente, sobre el principio de justicia, la participación en este estudio fue voluntaria, cumpliendo con el número de muestra de colaboradores distribuidos de forma proporcional entre todas las cuentas de atención al cliente de la empresa tercerizadora, permitiendo que cualquier colaborador que cumpliera los criterio de inclusión y exclusión que quisiera participar en el estudio pueda hacerlo, hasta cumplir con la cuota requerida por puesto de trabajo y operación.

3.6. Plan de análisis de datos

Se inició con la revisión de cada uno de los cuestionarios para corroborar su correcto llenado, después se procedió con la calificación de los cuestionarios de acuerdo a las normas de los respectivos manuales, para la calificación de los estilos

de liderazgo, se utilizó las normas de calificación de Castro et al. (2007) del cuestionario CELID y el baremo publicado por Quispe (2020) en el Perú. Para la calificación del *work engagement* con el instrumento UWES17 se utilizó su manual en español traducido por Bonilla (2011), seleccionando la modalidad de calificación individual, la cual favorece el análisis en la tabla de contingencia, se utilizó el baremo realizado en el Perú de Cárdenas (2016) como se citó en Lon Kan (2022).

Para facilitar la calificación se trasladó la información a una hoja de cálculo del programa Excel donde se pudo ingresar los datos y obtener los resultados e interpretación por cada participante identificado por código numérico.

Se trasladaron los resultados de ambos instrumentos a una base de datos en hoja de cálculo de Excel, codificando las respuestas, para facilitar su importación al software de procesamiento estadístico Spss 16.

Se ejecutó la estadística descriptiva, realizando en análisis de frecuencias de cada una las variables de estudio, identificando el número de colaboradores que percibe de forma predominante cada uno de los estilos de liderazgo (transaccional, transformacional y *laissez faire*), y cuál es el nivel de engagement (Muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo) presente en cada uno de los colaboradores. Seguidamente se replicó este análisis con la diferenciación entre las tres operaciones de trabajo (Trade marketing, SAB y tren local).

Para responder al objetivo específico se realizó el análisis de relación entre las variables estilo de liderazgo y *work engagement*, mediante la prueba no paramétrica de Chi cuadrada, la selección de esta prueba se debe a la naturaleza de las variables de estudio, siendo los estilos de liderazgo una variable nominal y el *work engagement* ordinal, se inició con la toma de decisión de aceptación o rechazo

de la hipótesis alterna, mediante la comparación con el valor crítico de Chi cuadrada, se identificó con 0.05 de significancia y 4 grados de libertad, no se utilizó el p valor, ya que la muestra de este estudio fue seleccionada de forma no probabilística, teniendo que analizarse la magnitud de las relaciones.

Para el análisis confirmatorio de asociación se utilizó la prueba de V de Cramer, para variables nominales, La V de Cramer es una medida del tamaño del efecto para la prueba de Chi cuadrada. Mide la forma en que están asociados dos campos categóricos, los valores menores a 0.2 denotan una asociación muy pequeña, de 0.2 a 0.6 una asociación moderada y mayores a 0.6 una asociación fuerte y su valor siempre será positivo (IBM, 2023).

Finalmente, para responder a los objetivos específicos se realizó el análisis estadístico de las relaciones entre cada estilo de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire) y el *work engagement*, para la toma de decisión, se utilizó la prueba no paramétrica de Chi cuadrada, comparando sus resultados con el valor crítico de X^2 , identificado en su tabla con 0.05 de significancia y 4 grados de libertad. Al obtener este resultado se adicionó la prueba estadística D de Somers, medida de asociación utilizada en el análisis de tablas de contingencia para variables ordinales categóricas. Su valor varía entre -1 y 1, donde 0 indica la ausencia de asociación y valores cercanos a -1 o 1 indica una asociación más fuerte (Quintín et al., 2007).

CAPÍTULO IV RESULTADOS

Este capítulo contiene, los resultados descriptivos de cada variable por separado, y finalmente los análisis de relaciones entre las variables de estudio, y entre cada estilo de liderazgo y *work engagement*.

Tabla 6

Frecuencia: Estilos de liderazgo

Estilos de liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
Transformacional	67	62.6
Transaccional	19	17.8
Laissez Faire	21	19.6
Total	107	100.0

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 6 Se puede observar que los colaboradores de la muestra evaluada, percibe con mayor frecuencia 62.6%, el estilo de liderazgo transformacional, seguido por el estilo laissez faire 19.6% y finalmente el estilo transaccional con 17.8%. Mas de la mitad de los evaluados percibe un estilo de liderazgo presente, de apoyo e inspirador.

Tabla 7

Estilos de liderazgo por operación de trabajo.

Operación	Estilo de liderazgo predominante						Total
	Transformacional		Transaccional		Laissez faire		
	n	%	n	%	n	%	
Tren local	10	50,0	5	25,0	5	25,0	20
SAB	37	59,7	11	17,7	14	22,6	62
Trade Marketing	20	80,0	3	12,0	2	8,0	25
Total	67	62,6	19	17,8	21	19,6	107

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 7 se describen los resultados de los estilos de liderazgo percibidos de acuerdo a las tres distintas operaciones de atención al cliente de la empresa tercerizadora, considerando que cada operación tiene su propio líder. En la operación de tren local, resalta un 50% que percibe en su líder el estilo de liderazgo transformacional, seguido por un 25% que lo percibe transaccional y 25% *laissez faire*. En la operación SAB, el 59.7% percibe mayormente el liderazgo transformacional, seguido por el 22.6% del estilo *laissez faire* y finalmente el estilo transaccional con 17.7%. Finalmente, en la operación Trade marketing, se observa un 80% de percepción del estilo transformacional, 12% del estilo transaccional y 8% del estilo *laissez faire*.

Tabla 8

Tabla de frecuencia: work engagement.

Nivel de <i>Work engagement</i>	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	1	0.9
Bajo	21	19.6
Medio	33	30.8
Alto	32	29.9
Muy alto	20	18.7
Total	107	100.0

Nota. Elaboración propia.

Sobre la variable *work engagement* en la tabla 8 se muestra la frecuencia en la que los participantes de esta investigación, identifican su nivel de *engagement*. El resultado es evidente si consideramos los niveles alto y muy alto el 48.6 % de los colaboradores de la empresa tercerizadora están altamente comprometidos incluyendo un vínculo laboral de satisfacción y dedicación a su trabajo muy importante y 30.8% que manifiestan un nivel medio de *engagement*, frente a un

20.5%. que manifiesta bajos y muy bajos niveles de compromiso, involucramiento y conexión con el trabajo.

Respecto a los resultados por tipo de operación, en la tabla 9 se puede observar que los resultados son muy parecidos a los resultados generales.

Tabla 9

Work engagement por operación de trabajo.

Operación	Nivel de Work engagement										Total n
	Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Tren local	1	5,0	4	20,0	7	36,0	5	25,0	3	15,0	20
SAB	0	0,0	14	22,6	22	35,5	19	30,6	7	11,3	62
Trade Marketing	0	0,0	3	12,0	4	16,0	8	32,0	10	40,0	25
Total	1	0,9	21	19,6	33	30,8	32	29,9	20	18,7	107

Nota. Elaboración propia.

Ya que cada operación cuenta con distintos líderes se consideró importante el describir los resultados del nivel de *engagement* de los colaboradores por cada operación. En la operación de tren local, el 40% manifiesta niveles alto y muy alto de engagement, seguido por un 36% que presenta un nivel medio y 25% con niveles bajo y muy bajo. En la operación SAB, 41.9% se encuentra en las categorías alto y muy alto, 35.5% niveles medios y 22,6% manifiesta un bajo nivel de engagement.

Finalmente, en la operación *trade marketing* se observa 72% presenta alto y muy alto niveles de engagement, solo el 16% de niveles medios y 12% de trabajadores con bajo nivel de *engagement*.

Para conocer los indicadores que podrían disminuir los niveles de *work engagement* se analizó las frecuencias de las sub dimensiones Vigor, Dedicación y Absorción, con lo que se pudo identificar que la sub dimensión con menor nivel es la Absorción. de acuerdo al manual de la Escala Uwes por Schaufeli y Bakker (2003), se refiere al nivel de involucramiento o el estar sumido en el trabajo y funciones laborales, de manera agradable, al punto de no querer alejarse de estas actividades por sentirse motivados a continuar, por lo contrario, indica el deseo de desligarse con facilidad del trabajo o inclusive no estar muy enfocado en sus labores.

En la tabla 10 se observa que el 52.3% de evaluados manifiesta altos y muy altos niveles de energía o vigor en el trabajo, el 37.4% niveles medios y el 10.3% bajos y muy bajos niveles de vigor. Sobre la dedicación, se tiene que el 47.% manifiesta altos niveles, 40% medio y 12.2% bajo y muy bajo niveles de dedicación. En la sub dimensión absorción se muestran 49.2% con alto y muy altos niveles, 35.5% con niveles medios y 15% de colaboradores con bajos niveles de absorción.

Tabla 10

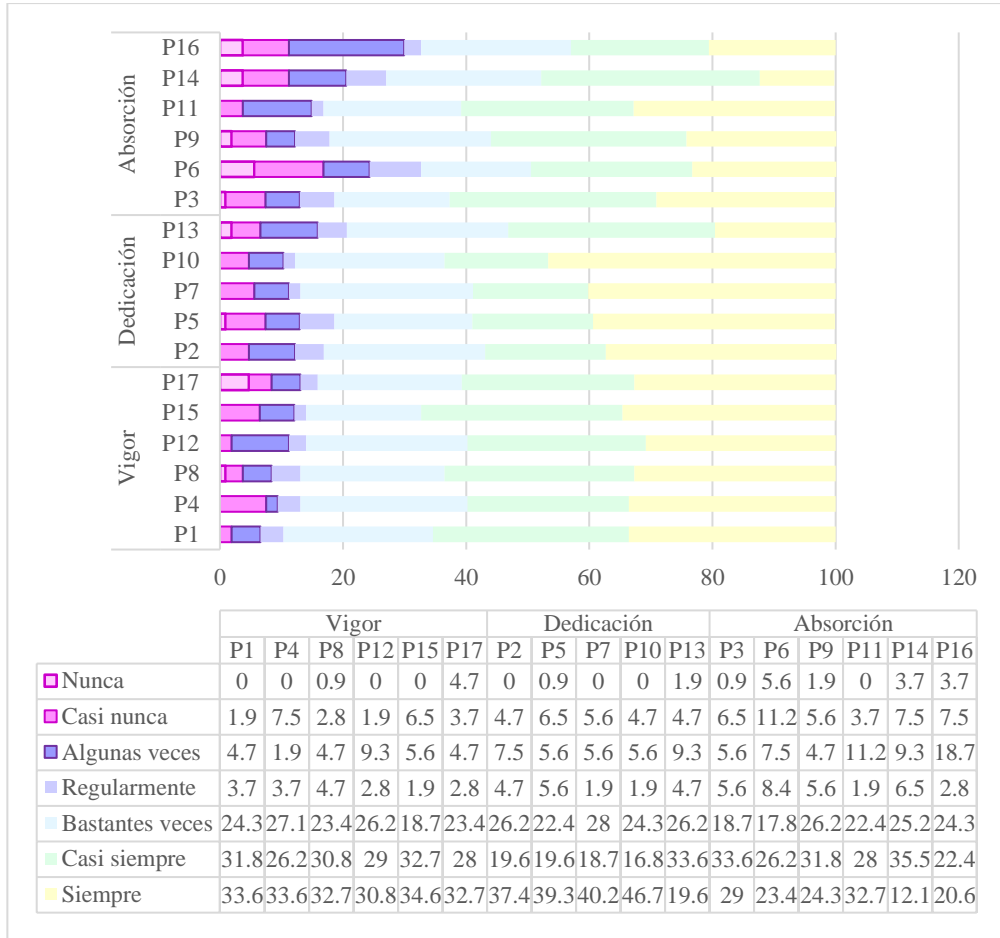
Sub dimensiones de work engagement.

Nivel de <i>Work engagement</i>	Vigor		Dedicación		Absorción	
	n	%	n	%	n	%
Muy bajo	3	2.8	2	1.9	0	0.0
Bajo	8	7.5	11	10.3	16	15.0
Medio	40	37.4	43	40.2	38	35.5
Alto	30	28.0	23	21.5	30	28.0
Muy alto	26	24.3	28	26.3	23	21.5
Total	107	100.0	107	100.0	107	100.0

Nota. Elaboración propia.

Gráfico 4

Indicadores que disminuyen el nivel de work engagement.



En el gráfico 4 se puede apreciar que los ítems que disminuyen los niveles de *work engagement*, al tener los mayores porcentajes de puntuaciones negativas, son los ubicados en la sub dimensión absorción.

Nota: El gráfico muestra los ítems con mayores puntuaciones negativas en la evaluación del *work engagement*. Elaboración propia.

Relación entre estilos de liderazgo y *work engagement*

Para conocer si existe una relación entre ambas variables, se empleó el siguiente procedimiento:

a) Planteamiento de hipótesis

H₁: Existe una relación entre estilo de liderazgo y *work engagement* en colaboradores de atención al cliente de una empresa tercerizadora, Cusco, 2022.

b) Toma de decisión: Utilización de la prueba no paramétrica de Chi cuadrada, se consideró el valor crítico de Chi cuadrada, con 0,05 de significancia y 4 grados de libertad y la prueba confirmatoria que mide el tamaño del efecto o asociación V de Cramer.

Tabla 11

Relación entre la variable estilos de liderazgo y work engagement.

Nivel de Work engagement	Estilo de liderazgo					
	Transformacional		Transaccional		Laissez faire	
	n	%	n	%	n	%
Muy bajo/ Bajo	7	10,4	4	21,1	11	52,4
Medio	18	26,9	7	36,8	8	38,1
Alto/ Muy alto	42	62,7	8	42,1	2	9,5
Total	67	100,0	19	100,0	21	100,0

Nota. Elaboración propia.

Tabla 12

Análisis de asociación de la relación entre la variable estilos de liderazgo y work engagement.

Relación entre los estilos de liderazgo y work engagement.			
Prueba estadística	Valor	df	p
X ²	24,099	4	0,00
Valor crítico X ²	9,488		
V de Cramer	0,436		0,00

Nota. Elaboración propia.

La tabla 11 describe la relación entre ambas variables y en la tabla 12 se

puede apreciar que el valor Chi cuadrada ($X^2 = 24,099$) es mayor al valor crítico de $X^2 (9,488)$ con un nivel significativo de 0.05, lo que indica que se acepta la hipótesis alterna: Existe relación entre la variable estilos de liderazgo y *work engagement* en colaboradores de una empresa tercerizadora, Cusco, 2022. El análisis confirmatorio por el valor $V = 0,436$ de V de Cramer, identifica que el tamaño de la relación es moderado.

Relación entre liderazgo transformacional y *work engagement*

Para conocer si existe una relación entre ambas variables, se empleó el siguiente procedimiento:

a) Planteamiento de hipótesis

H_1 : Existe una relación entre liderazgo transformacional y *work engagement* en colaboradores de atención al cliente de una empresa tercerizadora, cusco, 2022.

b) Toma de decisión: Utilización de la prueba no paramétrica de Chi cuadrada, se consideró el valor crítico de Chi cuadrada, con 0,05 de significancia y 4 grados de libertad y la prueba confirmatoria de medida de asociación para variables ordinales D de Somers.

Tabla 13

*Relación entre liderazgo transformacional y *work engagement*.*

Nivel de Work engagement	Estilo Transformacional					
	Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%
Muy bajo y Bajo	10	41,7	6	23,1	6	10,5
Medio	9	37,5	11	42,3	13	22,8
Alto y Muy alto	5	20,8	9	34,6	38	66,7
Total	24	100,0	26	100,0	57	100,0

Nota. Elaboración propia.

Tabla 14

Análisis estadístico de la relación entre liderazgo transformacional y work engagement.

Relación entre liderazgo transformacional y work engagement.			
Prueba estadística	Valor	df	p
X ²	19,400	4	0,00
Valor crítico X ²	9,488		
D de Somers	0,417		0,00

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 13 se puede identificar las frecuencias en la relación entre ambas variables y en la tabla 14 se observa que el valor Chi cuadrada ($X^2 = 19,400$) es mayor al valor crítico de X^2 (9,488) con un nivel significativo de 0.05, por tanto, se acepta la hipótesis alternativa: Existe una relación entre liderazgo transformacional y *work engagement* en colaboradores de atención al cliente de una empresa tercerizadora, Cusco, 2022. Dado que el valor de D de Somers es 0.417, se puede interpretar que la relación es positiva y moderada entre estas variables.

Relación entre liderazgo transaccional y *work engagement*

Para conocer si existe una relación entre ambas variables, se empleó el siguiente procedimiento:

a) Planteamiento de hipótesis

H1: Existe una relación entre liderazgo transaccional y *work engagement* en colaboradores de atención al cliente de una empresa tercerizadora, Cusco, 2022.

b) Toma de decisión: Utilización de la prueba no paramétrica de Chi cuadrada, se consideró el valor crítico de Chi cuadrada, con 0,05 de significancia y 4 grados de libertad y la prueba confirmatoria de medida de asociación para variables ordinales D de Somers.

Tabla 15*Relación entre liderazgo transaccional y work engagement*

Nivel de Work engagement	Liderazgo Transaccional					
	Bajo		Medio		Alto	
Muy bajo y Bajo	9	20,5%	9	20,0%	4	22,2%
Medio	10	22,7%	15	33,3%	8	44,4%
Alto y Muy alto	25	56,8%	21	46,7%	6	33,3%
Total	44	100,0%	45	100,0%	18	100,0%

Nota. Elaboración propia.**Tabla 16***Análisis estadístico de la relación entre liderazgo transaccional y work engagement*

Relación entre liderazgo transformacional y work engagement.			
Prueba estadística	Valor	df	p
X ²	3,651	4	0,455
Valor crítico X ²	9,488		

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 15 se observa que no hay relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el *work engagement*. En la tabla 16 se observa el valor Chi cuadrada ($X^2=3,651$) es menor al valor crítico de X^2 (9,488) con un nivel significativo de 0.05, aceptando la hipótesis nula, es decir, no existe relación entre liderazgo transaccional y *work engagement* en los colaboradores de atención al cliente de una empresa tercerizadora, Cusco, 2022. Por lo que no es necesario aplicar el análisis confirmatorio de D de Somers.

Relación entre liderazgo laissez faire y work engagement

Para conocer si existe una relación entre ambas variables, se empleó el siguiente procedimiento:

a) Planteamiento de hipótesis

H1: Existe una relación entre liderazgo transaccional y *work engagement* en colaboradores de atención al cliente de una empresa tercerizadora, Cusco, 2022.

b) Toma de decisión: Utilización de la prueba no paramétrica de Chi cuadrada, se consideró el valor crítico de Chi cuadrada, con 0,05 de significancia y 4 grados de libertad y la prueba confirmatoria de medida de asociación para variables ordinales D de Somers.

Tabla 17

Relación entre laissez faire y work engagement.

Nivel de Work engagement	Estilo Laissez faire					
	Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%
Muy Bajo y Bajo	9	11,7	7	43,8	6	42,9
Medio	25	32,5	1	6,3	7	50,0
Alto y Muy Alto	43	55,8	8	50,0	1	7,1
Total	77	100,0	16	100,0	14	100,0

Nota. Elaboración propia.

Tabla 18

Relación entre laissez faire y work engagement.

Relación entre liderazgo transformacional y work engagement.			
Prueba estadística	Valor	df	p
X ²	21,176	4	0,001
Valor crítico X ²	9,488		
D de Somers	-0,450		0,001

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 17 se identifican las frecuencias de relación entre el estilo laissez faire y el *work engagement*, mientras que en la tabla 18 se puede ver valor Chi

cuadrada ($X^2 = 21,176$) es mayor al valor crítico de X^2 (9,488) con un nivel significativo de 0.05 por tanto, se acepta la hipótesis alterna: Existe una relación entre liderazgo *laissez faire* y *work engagement* en colaboradores de atención al cliente de una empresa tercerizadora, Cusco, 2022. El estadístico D de Somers tiene un valor de -0,450, por lo que la relación es de dirección negativa y de intensidad moderada.

V DISCUSIÓN

La presente investigación se realizó con el objetivo de analizar la relación entre estilos de liderazgo y *work engagement*, en un tipo de población poco estudiada en el Perú, como son, los colaboradores con contratos de tercerización laboral, no habiendo encontrado ningún estudio sobre variables psicológicas en este tipo de colaboradores.

Esta investigación estuvo limitada por circunstancias atípicas, se realizó cinco meses después de la conclusión del periodo de cuarentena generado por la pandemia y de la reactivación de empleos de servicios no esenciales, después de un periodo en el que muchos de los colaboradores, tuvieron jornadas de trabajo reducidas, trabajo remoto o estuvieron bajo modalidad de suspensión perfecta de sus contratos. Se evaluó a los colaboradores de forma presencial, cumpliendo con las limitaciones de tiempo de reunión y distanciamiento social, en los días y horarios planteados por la empresa, por lo que la selección de la muestra no pudo ser probabilística, sino de forma intencional por cuotas. No pudiendo generalizar sus resultados en otras poblaciones, ni tampoco a otros contextos. Sin embargo en la revisión de antecedentes se puede observar que la naturaleza de la relación entre estas variables, puede tener diferentes direcciones y resultados, ya que se encuentra

ligada a las características de la organización, de las tareas a cumplir y características de los colaboradores.

Los hallazgos de la presente investigación denotan que existe relación entre los estilos de liderazgo y el *work engagement*, en los colaboradores de atención al cliente de una empresa tercerizadora de servicios en la ciudad del Cusco, esta asociación es de intensidad moderada.

Las investigaciones consideradas como antecedentes, también lograron identificar la existencia de relaciones entre estas variables, estos estudios fueron en diferentes rubros organizacionales, teniendo mayores coincidencias con la investigación en puestos de atención al cliente realizado por Lizcano (2020), quien encuentra una relación también de intensidad moderada, tomando en cuenta que utilizó los mismos instrumentos de medición.

Respecto a los estilos de liderazgo predominantes en los colaboradores de atención al cliente de esta empresa tercerizadora de servicios, se puede observar que 62.2% percibe el estilo transformacional en sus jefes directos, es decir que más de la mitad de los colaboradores percibe conductas y actitudes carismáticas en sus jefes directos, los perciben como ejemplo y se sienten estimulados de forma intelectual, además perciben que son considerados de forma individualizada por su jefe directo, es decir conoce sus metas y les brinda constante retroalimentación sobre su desempeño o resultados. Seguido por el estilo *laissez faire* y por el liderazgo transaccional.

Sobre la diferenciación por operaciones de trabajo, podemos observar que en las 3 operaciones la mayoría percibe el estilo transformacional de liderazgo, sobre todo en *trade marketing*, sin embargo, existe un importante número de

colaboradores que perciben un estilo de liderazgo pasivo como es el *laissez faire* en las operaciones ferroviarias, 25% en tren local y 22.6% en SAB, lo cual es un posible indicador de que los colaboradores en estas áreas, al estar en constante movimiento no perciben la presencia o apoyo de su jefe directo, inclusive en situaciones en las que requieren apoyo para la toma de decisiones, se considera que aunque su jefe directo no permanece cerca, si tiene un canal que le permite constante comunicación con su equipo, mediante el uso de radios.

En las investigaciones de Lizcano (2020), Fernández et al. (2020) y Dávalos (2020), también se observa que más del 50% de su población identifica un estilo de liderazgo predominantemente transformacional, mostrando que la mayoría de los trabajadores en estos estudios realizados durante el periodo de la crisis mundial sanitaria, se pudo percibir por parte de los colaboradores patrones de conducta inspiradores y motivacionales por parte de sus jefes directos. Coincidiendo con la preocupación no solo de las organizaciones por mejorar las condiciones que puedan crear mayor identificación de los colaboradores con la empresa, sino también que los jefes directos, en la actualidad, muestran interés por motivar o fidelizar a sus equipos de trabajo, además de tener este aspecto como un indicador de medidor de su gestión, ya que en la actualidad las encuestas de satisfacción y clima laboral, son cada vez más frecuentes en las organizaciones (Fernández et al., 2020).

Así mismo, también se considera lo encontrado por Arias (2020), estudiando trabajadores de ventas de intangibles en campo, donde la percepción del estilo de liderazgo predominante es el transaccional, en un contexto, donde los colaboradores no tienen constante contacto con su líder, pero si reciben un seguimiento, ya que una de las principales características de su trabajo es el

cumplimiento de metas, siendo por esto posiblemente, que los líderes de este rubro tengan perfiles más enfocados en resultados. Aportando a este estudio la visión de que un estilo de liderazgo determinado, pueda ser más frecuente en ciertos contextos que en otros y que no existe un estilo mejor valorado que otro.

En la evaluación de los niveles de *work engagement*, podemos notar que el 48.6% manifiesta altos y muy altos niveles, seguido por 30.8% ubicados en el medio y 20.5% con bajos niveles de *engagement*. Respecto a los resultados por operación de trabajo, las operaciones de tren local y SAB muestran un promedio de 40% de colaboradores con altos y muy altos niveles de *engagement*, frente a un promedio de 25% con niveles bajos y muy bajos. A diferencia de la operación *trade marketing*, donde los niveles altos y muy altos de *work engagement* superan al 70% de los evaluados. Denotando que los niveles de energía, compromiso, involucramiento y conexión por parte de los colaboradores de esta empresa tercerizadora de servicios son mayormente positivos, sobre todo en el área de *trade marketing*, pudiendo servir como partida para el análisis de cómo mantener y mejorar estos resultados.

En la mayoría de investigaciones realizadas, como Dávalos (2020), Lizcano (2020) y Árias (2020) se puede observar que los altos niveles de *work engagement* superan el 50% de colaboradores, siendo importante considerar que todas las investigaciones se realizaron alrededor de la crisis generada por la pandemia, pudiendo ser que el contexto, generara un panorama más positivo del trabajo y sus beneficios, frente a los periodos de inactividad laboral o adaptación a nuevas formas laborales, así mismo también se considera que cada vez las organizaciones implementan estrategias para mejorar la satisfacción y clima laboral, así como de

sus niveles de engagement, Fernández et al. (2020) incluso en los programas de seguridad y salud ocupacional.

Otro punto a considerar fueron los hallazgos de Fernández et al. (2020) sobre niveles más altos de engagement en los colaboradores con más de 40 años y también diferencias de estos niveles de acuerdo a las áreas de trabajo, reforzando la idea de que los niveles de engagement, no solo pueden incrementarse con estrategias planteadas de forma general, sino también requieren el análisis de la población donde se presenta y sus características (Arias, 2020).

Respecto a la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el *work engagement*, se puede afirmar que, si existe una relación, siendo esta positiva y de intensidad moderada, es decir a medida que se incremente la percepción de un liderazgo inspirador que busca la motivación del colaborador, también aumentarían los niveles de *work engagement*. Los resultados más resaltantes son los de Silva y Donoso (2022), que concluyen que el liderazgo transformacional, incrementa en un 16.3% las probabilidades de mayores niveles de engagement.

En la investigación de Guerrero et al. (2020) se identificó que la relación entre este estilo y el engagement es de dirección positiva y de intensidad alta, del mismo modo Dávalos (2020) y Lizcano (2020) encontraron relaciones de esta misma dirección positiva, con intensidad baja y moderada, respectivamente. También es importante mencionar que Dávalos (2020) observó relaciones de dirección positiva e intensidad alta entre el liderazgo transformacional y las subdimensiones vigor y dedicación del engagement, no encontrando relación con la sub dimensión absorción.

Del mismo modo el estudio de Guerrero et al. (2020), se relaciona el estilo

de liderazgo, a la satisfacción laboral y *work engagement*, encontrando que la relación de intensidad alta entre ambas variables, es con el liderazgo transformacional. Siendo entendible que un jefe que busque mejorar la motivación de los colaboradores, atento a sus metas personales e inclusive inspirador, se asocie más a sentimientos de conexión por parte del colaborador, como niveles de mayor energía, colaboración y compromiso con el trabajo y viceversa, ya que la presencia de estos colaboradores con altos niveles de engagement, comprometidos, también pueden asociarse a un estilo de liderazgo más involucrado y motivado por mejorar las condiciones de su equipo y no solo centrado en resultados.

En el análisis de la relación entre el liderazgo transaccional y el *work engagement*, se pudo determinar que no existe relación entre ambos. A diferencia de los resultados de Arias (2020), que encuentra un estilo transaccional predominante en su población de estudio, y que también tiene una relación positiva y de intensidad alta con el engagement, pudiéndose atribuir al contexto donde se realiza la investigación, que es en trabajadores que ganan comisiones por cumplimiento de metas, tienen evaluaciones periódicas de resultados y no trabajan en un mismo espacio con sus jefes directos, sino se desempeñan en el campo.

Fernández et al. (2020) encontraron una relación positiva de intensidad mediana con el estilo de liderazgo transaccional, sin embargo, la relación entre este liderazgo con las sub dimensiones de *work engagement* fueron de dirección positiva, pero de intensidad débil. Así mismo Guerrero et al. (2020), encontraron que este estilo no tiene relación con la satisfacción laboral y que tiene una relación de intensidad débil y negativa con el *work engagement*. Siendo el estilo transaccional, aunque con excepciones por la naturaleza del trabajo como se

observa en Arias (2020), el estilo que pueda relacionarse con menos frecuencia o intensidad a altos niveles de *work engagement*.

Finalizando, en el análisis de la relación entre el estilo *laissez faire* o evitativo, con el *work engagement*, se puede afirmar que, si existe una relación y que esta es de dirección negativa, con una intensidad moderada. Pudiendo indicar que cuanto más se perciba un estilo de liderazgo ausente, mayores serán los niveles de engagement en los colaboradores de atención al cliente de esta empresa tercerizadora y viceversa, a medida que se manifiesten mayores niveles de compromiso, conexión y energía en el trabajo, se asociara a una menor percepción de un liderazgo poco presente.

Liscano (2020) y Arias (2020) concuerdan con sus resultados, identificando relaciones de dirección negativa e intensidad pequeña en el caso de Lizcano (2020). De otro modo Fernández et al. (2020) no encontraron relación entre el estilo de liderazgo evitativo y el engagement.

La asociación de cada estilo de liderazgo y *work engagement*, podrá variar de acuerdo al contexto de la organización, no existiendo un estilo particularmente más asociado a altos niveles de *work engagement* en todos los rubros laborales, sin embargo la evidencia, muestra que el estilo de liderazgo transformacional puede ser al describir un líder con mayor involucramiento con su equipo de trabajo, el que se asocie con mayor frecuencia a niveles altos de engagement o también de forma contraria, siendo que equipos altamente inmersos en el trabajo se asocien a jefes motivadores, que se muestren carismáticos y conectados con sus seguidores, de forma similar a lo encontrado por Silva y Donoso (2022).

La relación entre los estilos de liderazgo y el *work engagement*, permiten

conocer cómo se presenta el vínculo entre el liderazgo del jefe directo y el colaborador, si este es un vínculo asociado a niveles altos de compromiso e involucramiento de los colaboradores o si por el contrario se asocia a niveles disminuidos de este. A través de este conocimiento se puede identificar entre que estilos de liderazgo se puede transitar y entrenar al líder, considerando las características de los colaboradores y necesidades del trabajo.

VI CONCLUSIONES

Al conocer la relación entre estilos de liderazgo y *work engagement* en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022, se puede afirmar, que se acepta la hipótesis alterna general, si existe relación entre los estilos de liderazgo y el *work engagement*, teniendo una intensidad de asociación moderada. Es decir que ante la presencia de un estilo de liderazgo que se perciba por los colaboradores, estos manifestaran un determinado nivel de *work engagement*.

Al identificar los estilos de liderazgo que perciben los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022, se observa que el estilo que más se percibe es el transformacional con 62.2%, seguido del estilo *laissez faire* 19.6% y finalmente por el estilo transaccional 17.8%. Significando que los líderes de esta empresa, demuestran actitudes y conductas que los colaboradores perciben como carismáticos, alentadores, considerados e inclusive inspiradores, sin embargo, es importante tomar en cuenta el casi 20% que percibe a sus líderes ausentes o poco involucrados, sobre todo en las operaciones ferroviarias.

Se pudo identificar que los niveles de *work engagement* que presentan los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022, son

en 48.6% altos y muy altos, pudiendo observar que la mayoría de los colaboradores mantiene altos niveles de energía, compromiso y conexión con sus trabajos. Sin dejar de notar que 25% en promedio en las operaciones ferroviarias manifiesta bajos niveles de energía, dedicación y sobre todo desconexión con el trabajo, siendo la dimensión absorción, la que obtuvo menores puntajes.

Al conocer la relación entre el liderazgo transformacional y el *work engagement* en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022, se pudo aceptar la primera hipótesis alterna específica, si existe relación entre este estilo y el *work engagement*, esta relación se presenta de forma positiva y de intensidad moderada. Afirmando que cuando más se perciba el estilo de liderazgo transformacional, también será mayor la presencia del *work engagement* en estos colaboradores y viceversa.

No se encontró relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el *work engagement* en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022, rechazando la segunda hipótesis alterna específica, es decir que un liderazgo basado en el intercambio de beneficios, bajo el cumplimiento de objetivos por parte de los colaboradores, no se relaciona a los niveles de energía, compromiso o conexión de estos colaboradores con su trabajo mientras cumplen dichos objetivos.

Finalmente, al conocer la relación entre el estilo *laissez faire* y el *work engagement* en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022, que es de dirección negativa e intensidad moderada, se puede afirmar que a medida que se incremente la percepción de un liderazgo evitativo o ausente, el *work engagement* estará disminuido y viceversa. Es decir que

un líder no presente, o que tenga seguidores que no lo perciben como apoyo en el trabajo, este asociado a equipos de trabajo con bajos niveles de energía e involucramiento o también podría darse de forma contraria.

RECOMENDACIONES

1. A nivel metodológico, se recomienda para posteriores investigaciones, ampliar los estudios relacionados a las variables estilo de liderazgo y work engagement, considerando un tipo de muestra probabilística y ampliando esta muestra a un nivel macro, como el regional, que pueda permitir generalizar resultados.

2. En el ámbito académico, se recomienda ampliar investigaciones que busquen una relación de influencia entre las variables estilos de liderazgo y work engagement, para poder determinar si uno o más estilos de liderazgo podrían incrementar los niveles de work engagement.

3. Se recomienda para la empresa tercerizadora, ahondar sus indagaciones sobre estas variables y su relación, siendo importante enfatizar la identificación de los indicadores que incrementan la percepción de ausencia de liderazgo en sus jefes de área, así como de indicadores que disminuyan los niveles de *work engagement*.

Referencias

- Acuña, E. y Guerra, A. (2019) *Evidencia de la validez, confiabilidad y normas percentiles de la escala Utrecht de engagement UWES – 17 en miembros de la Policía Nacional del Perú de la región policial Piura*. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo] Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41679>
- Aguilar, M. (2020) *Liderazgo y cultura organizacional. Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Universidad Católica de Colombia. 12(1)
- Álvarez, B., Díaz, L., Flores, B., Rey, D. (2022) *Estrés Laboral y Atención al Cliente en los Colaboradores del Banco Continental del Perú del Distrito de Miraflores, 2022*. [Tesis de Licenciatura, ISIL] Repositorio San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.isil.pe/handle/123456789/332>
- Arias, J. (2020) *Estilos de liderazgo y engagement laboral en analistas de crédito del sector financiero en Arequipa*. [Tesis de Maestría, Universidad de Huánuco Perú] Desafíos. Revista científica de ciencias sociales y humanidades. <http://revistas.udh.edu.pe/index.php/udh/article/view/256e>
- Arone, V. (2021) *Engagement de los Empleados y uso para la Gestión de Recursos Humanos de las Agencias de Aduanas del Callao*. [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola] Repositorio San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe>
- Ávila, S. y Pascual, M. (2020) *Marco filosófico del compromiso organizacional. Discusión al modelo de Meyer y Allen y una nueva propuesta*. Revista de estudios empresariales, N 1. file:///C:/Users/lichi/Downloads/Dialnet-

MarcoFilosoficoDelCompromisoOrganizacional-7564176%20(1).pdf

- Avolio, B. (2010) *Full Range Leathership Development*. Sage publication, Inc.
- Avolio, B. y Gardner, W. (2005) *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Ayala, A. y Córdova, C (2022) Descripción de los modelos de liderazgo de Rango Completo, Situacional, Contingencial, Conciente y sus efectos en el trabajo distribuido. [Tesis de especialidad, Universidad de Antioquia] Repositorio institucional de la Universidad de Antioquia. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/27160>
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2018) *Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance*. In E. Diener, S. Oishi & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. DEF Publishers. <https://www.nobascholar.com/chapters/36/download.pdf>
- Bakker, A. y Leiter, M. (2015) *Work Engagement a Handbook of essential theory and research* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bakker, A. y Schaufeli, W. (2022) *A critical Assesment of the Concept and it Measurement*. Chapter 15. Center of excellence for Positive Organizational Psychichology, Erasmus University Rotterdam. Netherlands. <https://www.wilmarschaufeli.nl/>
- Bass, B. y Avolio, B. (1995) *Full Range Leathership*. Sage publications, Inc.
- Begazo, E. (2023) *Comunicación personal, evaluación de resultados NPS y rotación de personal*. Gerente de Unidad Cusco, Manpower.
- Castro, A., Nader, M. y Casullo, M. (2004) *La evaluación de los estilos de*

liderazgo en población civil y militar argentina. Revista De Psicología, 22(1), 63-88. doi: 10.18800/psico.200401.004

Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D. y Nader, M. (2007) *Teoría y evaluación del liderazgo*. Cuaderno de evaluación psicológica. Editorial Paidós.

Ccala, M. (2019) *Estilos de Liderazgo y Gestión de Recursos Humanos en los Servicios de Salud en la Red Cusco Norte* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco] Repositorio Universidad San Antonio Abad del Cusco.

http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/3678/253T20191001_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Centro de Escritura Javeriano. (2020) *Normas APA, séptima edición*. Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali.

<https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-normas-apa-septima-edicion#gsc.tab=0%C2%A0>

Covarrubias, D. (2021) *Estudio psicométrico del instrumento Utrecht Work Engagement Scale (uwes) en colaboradores millennials de una Empresa privada de Lima Metropolitana* [Tesis de Licenciatura, Universidad Cayetano Heredia] Repositorio Universidad Peruana Cayetano Heredia.

<https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/9546>

Comex Perú (2022) Mas de 100 000 empleos en riesgo ¿Cómo impactaran los cambios en la tercerización laboral?

<https://www.comexperu.org.pe/articulo/mas-de-100000-empleos-en-riesgo-como-impactaran-los-cambios-a-la-tercerizacion-laboral#:~:text=La%20tercerizaci%C3%B3n%20laboral%20ocurre%20cu>

ando, desarrollo% 20de% 20la% 20tarea% 20encomendada.

Chiavenato, I. (2021) *Gestión del talento humano, el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Independently Published.

Dávalos, A. (2020) *Liderazgo transformacional y engagement en una empresa de fabricación de productos eléctricos para distribución en la ciudad de Lima*. [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres] Repositorio Universidad de San Martín de Porres.

<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/7846>

Daghero, F., Spónton, C. y Trógolo, M. (2022) *Burnout y work engagement en profesionales de la salud durante la pandemia COVID-19: el rol de la satisfacción con los recursos laborales*. Revista de la federación Argentina de Cardiología. 51.

<https://www.revistafac.org.ar/ojs/index.php/revistafac/article/view/397>

Decuyper, A. y Schaufeli, W. (2019) *Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms*. German Journal of Human Resource Management. Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms (sagepub.com) 34(1), 69–95.

De La Torre, A. (2020). *Perú se pronuncia a favor de la tercerización laboral: "no vulnera derechos"*. Lexlatin.: <https://lexlatin.com/reportajes/peru-pronuncia-favor-tercerización-laboral-no-vulnera-derechos>.

Díaz, G., Quintana, M. y Fierro, D. (2021) *La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones*. INNOVA Research Journal, 6(1), 145-161.

Dueñas, D. (2023) *Psicología Positiva y Engagement*. Instituto de Gestión del

Cambio, Grupo IMm.

<https://institutodegestiondelcambio.com/%E2%80%A8psicologia-positiva-y-engagement>

El Comercio. (2018). Encuesta: *El 86% de las empresas tercerizan servicios*. El Comercio, p. 7. <https://elcomercio.pe/economia/peru/encuesta-86-empresas-tercerizan-servicios-noticia-514912-noticia/>

Fernandez, J., Hernández, A. y Paz, M. (2020) *La relación entre el estilo de liderazgo y e work engagement en una empresa multinacional del sector de ingeniería*. [Tesis de licenciatura, Universidad Pontificia Católica del Perú] Repositorio de la Universidad Pontificia Católica del Perú.

Flores, Y., Correa, P., García, S. y Gutiérrez, J. (2020) *Relación entre la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el engagement en el sector confecciones de Piedecuesta, Santander*. *Revista de Investigaciones*, 16(1), 216-224. <http://dx.doi.org/10.33304/revinv.v16n1-2021017>.

Frkovich, B. (2018) *Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404>

Gallup Consulting. (2021). *State of the global workplace 2021 Report. Executive summary. Discover how employees around the world experienced life and work in 2020*, 1– 191. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-globalworkplace.aspx#ite-350777>

García, M., Vesga, J., Ferro, J., Gomez, C. y Forero, C. (2019). *Actualizaciones en psicología organizacional*. Bogotá: Editorial Universidad Católica de

Colombia. <https://publicaciones.ucatolica.edu.co/pdf/logos-signum-actualizaciones-en-psicologia-organizacional.pdf#page=57>

Geraldo, L., Mera, A. y Rocha, E. (2020) *Importancia de los estilos de liderazgo: Una revisión teórica*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión].

Apuntes universitarios UPEU.

<https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/501/589>

Gómez, L., Madrid, J., Polo, J., Muñoz, A. y Millan, A. (2022). *Psicología organizacional y del trabajo: Miradas actuales*. Colombia. ED. Universidad del Norte. <https://www.worldcat.org/es/title/1338199296>

Guerrero, M., Manosalvas, C., Salvador, C., Carhuancho, I., Maino, A., & Silva, D. (2021). *La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional*. Apuntes

Universitarios, Ecuador. [Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo]

Repositorio Universidad César Vallejo.

<https://doi.org/10.17162/au.v11i2.657>

Gusrini, V. (2020) *Engaging Leadership - Its relationship with follower's work engagement and job outcomes at the individual and team level*. [Tesis doctoral Phd, Kuleuven, facultad de psicología y ciencias educacionales].

LPDP Scholarship.

https://kuleuven.limo.libis.be/discovery/search?Query=any,contains,LIRIAS2944336&tab=LIRIAS&search_scope=lirias_profile&vid=32KUL_KUL:Lirias&offset=0

Harter, J., Schmidt, F. y Hayes, T. (2002) *Business-Unit-Level Relationship*

Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *The Journal of applied psychology*.

DOI:10.1037//0021-9010.87.2.268

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2006) *Metodología de la Investigación*. 4ta Edición. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. De C.V.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014) *Metodología de la Investigación*. 6ta Edición. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. De C.V.

Hernández, R. y Mendoza, C. (2019) *Metodología de la Investigación. Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. De C.V.

Hernández, C. y Melo, G. (2023) *Estilos de Liderazgo, su lugar en las Universidades y su vínculo con la Responsabilidad Social. Avances de investigación de las organizaciones con un enfoque interdisciplinario*. Ediciones Díaz de Santos.

IBM Documentation. (2023, enero 3). [Ibm.com](https://www.ibm.com/docs/es/cognos-analytics/11.1.0?topic=terms-cramrs-v).

<https://www.ibm.com/docs/es/cognos-analytics/11.1.0?topic=terms-cramrs-v>

INEI (2019) *La Informalidad y la Fuerza de Trabajo*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1764/cap04.pdf

Kahn, W. (1990), *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*.

- Kilroy, S., Fu, N., Bosak, J., Hayes, R. y Schaufeli, W. (2022) Reducing day-level emotional exhaustion: The complementary role of high involvement work systems and engaging Leadership. *Human Resource Management Journal* 586.pdf (wilmarschaufeli.nl)
- Kremer, H., Villamor, I. y Aguinis, H. (2019) "Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing," *Business Horizons*, Elsevier, 62(1), 65-74.
<https://ideas.repec.org/a/eee/bushor/v62y2019i1p65-74.html>
- Lars, V., Schaufeli, W. y Van Den Broeck (2021) Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction. *Human Resource Development Quarterly* published by Wiley Periodicals LLC. 568.pdf (wilmarschaufeli.nl)
- Lars, V., Schaufeli, W. y Van Rhenen, W. (2019) The Satisfaction and frustration of basic psychological needs in engaging leadership *Journal Of Leadership Studies*, 14(2), Wileyonlinelibrary.Com Doi:10.1002/Jls.21695
- Laureano, S., Ortiz, D., y Valle, L. (2020). Validación de la Utrecht Work Engagement Scale (UWES) en personal docente de pregrado de universidades privadas en Lima Metropolitana. [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola] Repositorio San Ignacio de Loyola.
<https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/10452>
- Lesener, T., Gusy, B., y Wolter, C. (2019). The job demands-resources model - a metaanalytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33.
<http://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Ley 29245. *Ley que regula los Servicios de Tercerización*. Congreso de la

República, Lima 25 de julio, 2008.

Ley N° 29245. *Ley que Regula los Servicios de Tercerización*. Congreso de la República, Decreto supremo 001-2022-TR, publicado el 23 de febrero de 2022.

Ley N° 29783. *Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Congreso de la República, Lima 27 de octubre 2016

Lizcano, N. (2020) *Estilos de liderazgo y Work Engagement Un estudio de Caso* [Tesis de Maestría, Universidad Pontificia Bolivariana] Repositorio Universidad Pontificia Bolivariana.

<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9932>

Lon Kan, I. (2022) *Plan y ejecución de actividades para mejorar el engagement, en colaboradores del área de operaciones de una empresa de telecomunicaciones de Lima metropolitana*. [Trabajo de suficiencia profesional para obtener licenciatura. Universidad Peruana Cayetano Heredia] Repositorio Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Lupano, M. y Waisman, S. (2019) *Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral*. Universidad de Palermo. Argentina, revista *Psicodebate*, 18(1),

Maldonado, J., Monteza, H. y Rosales, D. (2018) *El engagement y la intención de rotar de los colaboradores en las notarías de Lima* [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado] Repositorio Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2178>

Manpower Group Latam (2021) *Reporte de sustentabilidad ManpowerGroup Latam 2018-2019*, Perú.

- Manpower Group (2020) *Encuesta de expectativas de empleo*, Perú.
- Mansollier, R. y Expósito, C. (2017) *Los Valores y el Compromiso laboral en el empleo Público*. Revista Empleo y Humanismo, 20(2).
<https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/8145/8307>
- Martínez, I., Salanova, M., y Cruz, V. (2021) *Nuestro jefe es un buen jefe! Los efectos transnivel del liderazgo transformacional sobre el engagement en el trabajo en puesto de servicio*. Journal Of Work and Organizational Psychology.
<http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/190308?show=full>.
- Mazzetti, G. y Schaufeli, W. (2022) *The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multilevel study on the mediating role of personal and team resources*. Ender Senel, Mugla Sitki Kocman University: Mugla Sitki Kocman Universitesi, Turkey. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
- Mesía, M. (2018) *Outsourcing: 86% de empresas en Perú tercerizan servicios*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/outsourcing-86-empresas-peru-tercerizan-servicios-232422-noticia/>
- Miller, M. (2019) *Win The Hearth, How to Create a Culture of Full Engagement*. Berrett Koehler Publisher.
- Ministerio de Salud (2018) *Manual de Salud Ocupacional*. Resolución Directoral N° 048-2018. Lima 28 de febrero, 2018.
- Mind Garden (1995) Multifactor Leadership questionnaire.
<https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>

- Montañez, A., Palumbo, G., Ramos, R. y Ramos, P. (2022) *Estilos de liderazgo en organizaciones educativas. Aproximaciones teóricas*. Revista venezolana de gerencia.
- <https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/6851/Estilos%20de%20liderazgo%20en%20organizaciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Montalvo, N. (2012). *Percepción docente de estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas de secundaria de la Red N° 1 Ventanilla*. [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola] Repositorio institucional USIL. Percepción docente de estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas de secundaria de la Red N° 1 Ventanilla (usil.edu.pe)
- Morán, L. (2022) *Estilos de liderazgo de los jefes de servicio y satisfacción laboral del personal de una clínica de Lima*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] Repositorio Universidad César Vallejo.
- <https://hdl.handle.net/20.500.12692/100530>
- Navarro, A. (2021) *El Capital Psicológico Como Herramienta Clave en el Bienestar de los Trabajadores* [Tesis de Grado, Universidad de León] Bulería, Universidad de Nuevo León.
- <https://buleria.unileon.es/handle/10612/13617>
- Organización Internacional del Trabajo (2020). *Hora de actuar para conseguir el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8*. Primera edición. Ginebra.
- Organización Mundial de la Salud - OMS (2019/2021) *Clasificación Internacional de Enfermedades, undécima revisión (CIE-11)*. Navegador CIE-11 <https://icd.who.int/browse11/l->

m/es#/http://id.who.int/icd/entity/129180281

Pérez, J. (2021) *Gestión de recursos humanos: teoría y práctica aplicadas a empresas turísticas*. Editorial Universidad de Almería.

<https://www.worldcat.org/es/title/1243555566>

Patiño, L., Arana, C., Zapata, D., Patiño, J., Rodríguez, O. y Cárdenas, L. (2022). El constructo del engagement en Colombia: una revisión teórica. *Ciencia y Academia*, (3), 121-141. <https://doi.org/10.21501/2744838X.4489>

Pérez, M. y Polo, I. (2020) *Diálogo de saberes desde Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Capítulo 8 El liderazgo transformacional desde la perspectiva del Modelo Disney en Benavides Soluciones Topográficas y Construcción S.A.S., en la ciudad de Sincelejo*. CECAR Biblioteca. <https://repositorio.cecar.edu.co/handle/cecar/2371>

Polo, F. Zeitoune, R. Lisboa, M. Vásquez. (2017) *El fenómeno de la tercerización del trabajo y su repercusión en la salud del trabajador de salud*. Revista Científica In Crescendo. Primera edición.

Quintín, M., Cabero, T. y De Paz, Y. (2007). *Tratamiento estadístico de datos con SPSS. Prácticas resueltas y comentadas*. España: Ediciones Paraninfo, S.A. Capítulo 5.

Quispe, P. (2020) *Estilos De Liderazgo Predominante De Los directores De Las Instituciones Educativas Estatales Red 4 Callao* [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola] Repositorio San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/items/3860f4c2-3304-473b-b14f-4c88ee0a4982/full>

Registro nacional de trabajos de investigación [RENATI]. (2023, 29 de agosto)

Investigaciones sobre estilos de liderazgo y sobre work engagement en el Perú. <https://renati.sunedu.gob.pe/>

Rodríguez, A. (2022). *Liderazgo en las Organizaciones: Liderazgo Situacional Efectivo* [Tesis de grado, Universidad Militar de Nueva Granada] Repositorio de la Universidad Militar de Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/41458/RodriguezLopezAngieLorena2022.pdf>

Rojas, S. (2021) *Estilo de liderazgo y clima institucional en la Institución Educativa N° 10063 Cruz de Yanahuanca, Penachí – Salas*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] Repositorio Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/59282>

Salanova, M., y Schaufeli, W. (2008). *A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour*. The International Journal of Human Resource Management, 19(1), 116-131. 10.1080/09585190701763982

Salanova, M., Acosta, H., Llorens, S., y Le Blanc, P. (2021). *We trust you! a multilevel, multireferent model based on organizational trust to explain performance*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(8), 4241. <https://doi.org/10.3390/ijerph18084241>

Schaufeli, W. y Bakker, A. (2003) *UWES-Utrecht Work Engagement Scale*. <https://www.wilmarschaufeli.nl/key-publications/>

Schaufeli, W., De Witte, H., Hakanen, J., Kaltianien, J. y Kok, R. (2023) How to assess severe burnout? *Cutoff points for the Burnout Assessment Tool (BAT) based on three European samples*. Scand J Work Environ Health

Online-first -article. Web oficial W. Schaufeli. W.Schaufeli@fss.uu.nl

Silva, E. y Donoso, M. (2022) *Liderazgo Transformacional y su impacto en el Work Engagement desde la perspectiva del modelo HERO: Un meta-análisis* [Tesis de maestría, Universidad de Talca] Biblioteca Universidad de Talca Dspace

<http://dspace.ugal.cl/bitstream/1950/13377/2/2022A001189.pdf>

Topa, G., Moreano, J y Laguna, A (2022) *Psicología de las Organizaciones*.

España: Editorial Sanz y Torres, S.L.

Turner, P. (2019) *Employee engagement in contemporary organizations*, Springer

Nature. 116-117.

Valdez, H., Ron, C. (2011) *Escala Utrech de Engagement en el Trabajo*,

Traducción al español. Key Publications -Wilmar Schaufeli.

<https://www.wilmarschaufeli.nl/key-publications/>

ANEXOS

- Matriz de consistencia.
- Consentimiento Informado aprobado por el comité institucional de ética de La Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Cuestionario de estilos de liderazgo Celid (Forma S).
- Baremo de calificación.
- Correo electrónico con la autorización de uso del instrumento Celid.
- Autorización de Mind garden Inc. MLQ TM.
- Cuestionario de *work engagement* UWES 17.
- Norma de calificación
- Correo electrónico con la autorización de uso del instrumento UWES 17 de *work engagement* y la página web.
- Constancia de aprobación comité institucional de ética de La Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Constancia de renovación de la aprobación comité institucional de ética de La Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Constancia de enmienda aprobado por el comité institucional de ética de La Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Resultados de estudio piloto de confiabilidad de instrumentos.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

AUTOR: LYZZANGELA MILAGROS RDEÑOSO RIVAS

TÍTULO: ESTILOS DE LIDERAZGO Y WORK ENGAGEMENT EN COLABORADORES DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA EMPRESA TERCERIZADORA DE LA CIUDAD DEL CUSCO, 2022

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y SUB ESCALAS	MUESTRA Y CRITERIO	DISEÑO	INSTRUMENTO	REFERENCIAS
¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y el <i>work engagement</i> de los colaboradores de atención al cliente de una empresa tercerizadora de la ciudad del Cusco?	<p>Conocer la existencia de relación entre Estilos de liderazgo y <i>Work engagement</i> en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Identificar los Estilos de liderazgo que perciben los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.</p> <p>Identificar los niveles de <i>Work engagement</i> que presentan los colaboradores de</p>	<p>Existe relación entre Estilos de liderazgo y <i>Work engagement</i> en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>Existe relación entre el Liderazgo Transformacional y el <i>Work engagement</i> en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.</p> <p>Existe relación</p>	<p>V1s Estilos de Liderazgo</p> <p>Transaccional</p> <p>Transformacional</p> <p><i>Laissez Faire</i></p> <p>V2s</p> <p><i>Work Engagement</i></p> <p>Subescalas</p> <p>Vigor</p> <p>Dedicación</p> <p>Absorción</p>	<p>Muestreo no probabilístico, por cuotas (Hernández et al., 2014)</p> <p>N= 147</p> <p>n = 107</p>	<p>El diseño de investigación es transeccional correlacional</p> <div data-bbox="1420 724 1563 847" data-label="Diagram"> </div> <p>Dónde:</p> <p>M: muestra</p> <p>V1: Variable 1 de estudio (Estilos de Liderazgo)</p> <p>V2: Variable 2 de estudio (<i>Work Engagement</i>)</p> <p>r: Relación de las variables de estudio.</p>	<p>V1s Cuestionario Estilos de Liderazgo CELID</p> <p>V2s Escala UWES de <i>Work Engagement</i>.</p>	<p>Castro, A., Nader, M. y Casullo, M. (2004). <i>Teoría y evaluación del liderazgo. Cuaderno de evaluación psicológica</i>. Editorial Paidós</p> <p>Schaufeli W y Bakker A. (2003) UWES- Utrecht Work Engagement Scale Traducción al español (H. Valdez y C. Ron, 2011)</p>

atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.

Conocer la relación entre el Liderazgo Transformacional y el *Work engagement* en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.

Conocer la relación entre el Liderazgo Transaccional y el *Work engagement* en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.

Conocer la relación entre el estilo *Laissez faire* y el *Work engagement* en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.

entre el Liderazgo Transaccional y el *Work engagement* en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.

Existe relación entre el estilo *Laissez faire* y el *Work engagement* en los colaboradores de atención al cliente, de una empresa tercerizadora, Cusco 2022.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

<i>Título del estudio:</i>	ESTILOS DE LIDERAZGO Y WORK ENGAGEMENT EN UNA EMPRESA TERCERIZADORA DE SERVICIOS CUSCO, 2021
<i>Investigadora:</i>	Lyzzangela Milagros Cardeñoso Rivas.
<i>Institución</i>	Universidad Cayetano Heredia

Propósito del estudio:

Se le invita a participar en un estudio que pretende conocer su percepción del liderazgo en su empresa y su compromiso, así mismo identificar como estos se relacionan. Este estudio está siendo realizado por la investigadora Lyzzangela Cardeñoso para la obtención del grado de Magister en la Universidad Cayetano Heredia.

La importancia de estudiar estas variables se encuentra en la constante búsqueda de mejora en los procesos de gestión de personal que se dan a nivel global, buscando beneficiar tanto al trabajador como a la organización, buscando conocer su percepción sobre el liderazgo en su área de trabajo y su compromiso en el trabajo.

Precedimientos:

Si usted decide participar en este estudio se realizará lo siguiente:

1. Llenará dos encuestas de datos personales y de trabajo. Una de las encuestas está enfocada en evaluar a su jefe inmediato superior y la segunda con preguntas sobre su sensación de bienestar en el trabajo.
2. Responder ambas encuestas le tomarán un tiempo aproximado de 20 a 25 minutos.

No existe ningún riesgo al participar de este trabajo de investigación. Sin embargo, algunas preguntas le pueden causar incomodidad. Usted es libre de responderlas o no. Su participación es voluntaria y no recibirá ningún beneficio económico u de otro tipo, así como esta investigación no le generará ningún costo u otro perjuicio.

Confidencialidad:

Le podemos garantizar que la información que usted brinde es absolutamente confidencial, las encuestas serán realizadas de forma anónima utilizando una planilla codificada y ninguna persona además del investigador tendrá acceso a su información o resultados, por lo que no tendrá que colocar su nombre, la identificación de las encuestas se dará mediante códigos impresos en las hojas de los cuestionarios adjuntos a este documento.

La participación en esta investigación, no generará ningún perjuicio por su participación, ya que se trata de un estudio con fines académicos. Usted puede hacer todas las preguntas que desee antes de decidir si desea participar o no, las cuales responderemos gustosamente. El beneficio que recibirá por su participación es la invitación a un taller virtual sobre crecimiento personal.

Derechos del participante:

Si decide participar en el estudio, puede retirarse de este en cualquier momento, sin perjuicio alguno. Si tiene alguna duda adicional, por favor pregunte. Investigadora Lyzzangela Cardeñoso, [REDACTED] o al teléfono (01-319-0000 anexo 201355) DUICT.

Una copia de este consentimiento informado le será entregada.



APROBADO
23/11/2021

F. Aprobado

Declaración del Investigador:

Yo declaro que el participante ha leído la descripción del proyecto, he aclarado sus dudas sobre el estudio, y ha decidido participar voluntariamente en él. Se le ha informado que los datos que provea se mantendrán anónimos y que los resultados del estudio serán utilizados para fines de investigación.

Al firmar este documento usted, autoriza a la investigadora para utilizar la información de los cuestionarios brindados para la realización de dicho estudio de investigación.

Firma

 APROBADO
F. ANDRÉS 22/11/2021

CÓDIGO: _____

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID FORMA S)

Datos Generales:			
EDAD		PUESTO DE TRABAJO	
SEXO	M F	OPERACIÓN	
FECHA		GRADO DE INSTRUCCIÓN	

INSTRUCCIONES: A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su SUPERIOR. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo, ni en desacuerdo). Puede considerar:

1	Total, desacuerdo con la afirmación
2	En desacuerdo con la afirmación
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	De acuerdo con la afirmación
5	Totalmente de acuerdo con la afirmación

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
1	Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento.					
2	No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					
3	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5	Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6	No nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones.					
7	Demuestra que crees firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8	Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.					
9	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					
11	Siempre que sea necesario podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
12	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15	Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17	Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18	No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19	Nos da charlas para motivarnos.					
20	Evita tomar decisiones.					

21	Cuenta con nuestro respeto.						
22	Potencia nuestra motivación de éxito.						
23	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.						
24	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.						
25	Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.						
26	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.						
27	Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.						
28	Impulsa la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.						
29	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.						
30	Nos da nuevas formas de enfoque los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.						
31	Evita decirnos como se tiene que hacer las cosas.						
32	Es probable que esté ausente cuando se lo necesite.						
33	Tenemos plena confianza en él.						
34	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.						

**Cuestionario de Estilos de Liderazgo
CELID-S
(Superior)
Baremos**


Percentil	Carisma	Estimulación intelectual	Inspiración	Consideración individualizada	Liderazgo Transformacional total
99	5,00	5,00	5,00	5,00	4,75
95	5,00	4,57	4,67	4,67	4,44
90	4,75	4,43	4,33	4,33	4,32
75	4,50	4,00	4,00	4,00	3,92
50	3,75	3,43	3,00	3,33	3,43
25	3,25	2,90	2,33	2,67	2,91
10	2,75	2,43	1,90	2,00	2,44
5	2,00	2,00	1,33	1,67	2,05

Percentil	Recompensa contingente	Dirección por Excepción	Liderazgo Transaccional total
99	4,69	5,00	4,52
95	4,20	4,67	4,17
90	4,20	4,38	4,02
75	3,60	4,00	3,67
50	3,20	3,67	3,33
25	2,60	3,17	3,02
10	2,14	2,50	2,71
5	1,80	2,31	2,34

Percentil	Laissez faire
99	4,67
95	4,03
90	3,83
75	3,50
50	2,92
25	2,17
10	1,67
5	1,50

Nota: Tomado de Montalvo (2012) y Quispe (2020)

Correo electrónico de Martín Nader, uno de los autores de cuestionario adaptado de estilos de liderazgo CELID.

 **Martín Nader** [redacted] para mí jue, 14 ene 2021, 16:43 ☆ ↶ ⋮

Hola Lyzzangela:

Te adjunto el instrumento. Ten en cuenta que la clave de corrección se obtuvo luego de analizar la estructura factorial en una muestra argentina.

Por favor, no olvides citar las fuentes:

Castro Solano, A; Nader, M. y Casullo, MM. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo. Un estudio con el MLQ en población civil y militar. *Revista de Psicología*, 22 (1), 63-88.

Castro Solano, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. (pp. 99-116). Buenos Aires: Editorial Paidós.

Saludos
Martín

Sent from [Mail](#) for Windows 10

⋮

Este mensaje electrónico (e-mail) pertenece al remitente y puede contener información confidencial legalmente protegida para uso del destinatario. La divulgación de esta información, su copia o distribución para otro uso esta terminantemente prohibida. Gracias.

Re: Cuestionario de Lid... ▢ ✖ ✕



www.mindgarden.com

To Whom It May Concern,

The above-named person has made a license purchase from Mind Garden, Inc. and has permission to administer the following copyrighted instrument up to that quantity purchased:

Multifactor Leadership Questionnaire

The three sample items only from this instrument as specified below may be included in your thesis or dissertation. Any other use must receive prior written permission from Mind Garden. The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below.

Sample Items:

As a leader

- I talk optimistically about the future.
- I spend time teaching and coaching.
- I avoid making decisions.

The person I am rating....

- Talks optimistically about the future.
- Spends time teaching and coaching.
- Avoids making decisions

Copyright © 1995 by Bernard Bass & Bruce J. Avolio. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Sincerely,



Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

CODIGO: _____

ENCUESTA DE BIENESTAR Y TRABAJO UWES

INSTRUCCIONES

Las siguientes frases tratan de describir los sentimientos que las personas experimentan hacia sus trabajos. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esa forma.

N	ITEMS	ESCALAS						
		Nunca	Casi nunca (Pocas veces al año)	Algunas veces (Una vez al mes o menos)	Regularmente (Pocas veces al mes)	Bastantes veces (Una vez por semana)	Casi siempre (Pocas veces por semana)	Siempre (Todos los días)
1	En mi trabajo me siento lleno de energía.							
2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito.							
3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando.							
4	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.							
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo.							
6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.							
7	Mi trabajo me inspira.							
8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.							
9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.							
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago.							
11	Estoy inmerso en mi trabajo.							
12	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.							
13	Mi trabajo es retador.							
14	Me "dejo llevar" por mi trabajo.							
15	Soy muy persistente en mi trabajo.							
16	Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo.							
17	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.							

Versión española de Valdez y Ron (2011)

Tabla percentilar UWES 17 Baremo tomado de Cárdenas (2016) como se citó en Lon Kan (2022)

PC	VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN	GENERAL	Categoría
> 95	>5.61	>5.80	>5.36	>5.54	Muy Alto
75 - 94	4.81- 4.60	4.91- 5.79	4.41 – 5.35	4.67 – 5.53	Alto
25 - 74	3.21 4.80	– 3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.06	Medio
5 - 25	2.18 -3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06	Bajo
<5	<2.17	<1.69	<1.60	<1.93	Muy Bajo
	3.99	3.81	3.56	3.56	M
	1.08	1.31	1.1	1.1	SD
	0.01	0.01	0.01	0.01	SE
	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00	RANGO

Nota tomado de Lon Kan (2022).

Correo electrónico de Wilmar Schaufeli, autor principal de la escala de *work engagement* UWES 17 y captura de pantalla de la autorización para la utilización gratuita del instrumento, solo en caso de uso académico, no comercial, con el compromiso de compartir la información de la investigación con el autor.

 **Schaufeli, W.B. (Wilmar)** 6:31 (hace 1 hora) ☆ ↶ ⋮
para mí ▾

🌐 inglés ▾ > español ▾ Traducir mensaje Desactivar para: inglés ×

Dear Lyaa-Angela,

Thank you very much for your interest in my work.

You may use the UWES free of charge, but only for non-commercial, academic research. In case of commercial use, we should draft a contract.

Please visit my website (address below) from which the UWES can be downloaded, as well as all my publications on the subject.

Good luck with your research.


With kind regards,

Wilmar Schaufeli

Wilmar B. Schaufeli, PhD | Professor emeritus of Work and Organizational Psychology | *Social, Health & Organizational Psychology* | Utrecht University | P.O. Box 80.140, 3508 TC Utrecht, The Netherlands | Phone: (31) 6514 75784 | Site: www.wilmarschaufeli.nl | [citations](#)

Downloads

Tests and manuals



Wilmar Schaufeli
Professor at Utrecht and Leuven University


- HOME >
- NEWS >
- RESEARCH >
- PHD PROJECTS >
- PUBLICATIONS >
- DOWNLOADS >**

Notice for potential users of the UWES and the DUWAS

You are welcomed to use both tests provided that you agree to the following two conditions:

1. The use is for non-commercial educational or research purposes only. This means that no one is charging anyone a fee.
2. You agree to share some of your data, detailed below, with the authors. We will add these data to our international database and use them only for the purpose of further validating the UWES (e.g., updating norms, assessing cross-national equivalence).

Data to be shared:
For each sample, the raw test-scores, age, gender, and (if available) occupation. Please adhere to the original answering format and sequential order of the items.
For each sample a brief narrative description of its size, occupation(s) covered, language, and country.

 By downloading tests on this page you accept the conditions stated [on this page](#).



CONSTANCIA 424 - 01 - 21

El Presidente del Comité Institucional de Ética en Investigación (CIEI) de la Universidad Peruana Cayetano Heredia hace constar que el proyecto de investigación señalado a continuación fue **APROBADO** por el Comité Institucional de Ética en Investigación, bajo la categoría de revisión **EXPEDITA**.

Título del Proyecto : "Estilos de liderazgo y work engagement en una empresa tercerizadora de servicios de la ciudad del Cusco, 2021".
Código de inscripción : 20600
Investigador principal : Cardeñoso Rivas Lyzzangela Milagros; Solís Manrique Carmen Angélica

La aprobación incluyó los documentos finales descritos a continuación:

1. **Protocolo de investigación**, versión recibida en fecha 19 de noviembre del 2021.
2. **Consentimiento informado**, versión recibida en fecha 19 de noviembre del 2021.

La **APROBACIÓN** considera el cumplimiento de los estándares de la Universidad, los lineamientos Científicos y éticos, el balance riesgo/beneficio, la calificación del equipo investigador y la confidencialidad de los datos, entre otros.

Cualquier enmienda, desviaciones, eventualidad deberá ser reportada de acuerdo a los plazos y normas establecidas. El investigador reportará cada seis meses el progreso del estudio y alcanzará un informe al término de éste. La aprobación tiene vigencia desde la emisión del presente documento hasta el 21 de noviembre de 2022.

Si aplica, los trámites para su renovación deberán iniciarse por lo menos 30 días previos a su vencimiento.

Lima, 22 de noviembre del 2021.



Dr. Luis Arturo Pedro Saona Ugarte
Presidente
Comité Institucional de Ética en Investigación

/s/

CONSTANCIA R-250-44-22

El Presidente del Comité Institucional de Ética en Investigación (CIEI) de la Universidad Peruana Cayetano Heredia hace constar que el comité institucional de ética en investigación aprobó la **RENOVACIÓN** del proyecto de investigación señalado a continuación.

Título del Proyecto : **“Estilos de Liderazgo y work engagement en una empresa tercerizadora de servicios de la Ciudad del Cusco, 2022.”**

Código de inscripción : **206000**

Investigadora principal : **Cardeñoso Rivas, Lyzzangela Milagros**



Cualquier enmienda, desviaciones y/u otras eventualidades deberá ser reportada a este Comité de acuerdo a los plazos y normas establecidas. El investigador reportará cada **6 meses** el progreso del estudio y alcanzará un informe al término de éste.

La presente **RENOVACIÓN** tiene vigencia desde el **15 de noviembre del 2022 hasta el 14 de noviembre del 2023**.

Así mismo el Comité toma conocimiento del Informe Periódico de Avances del estudio de referencia. Documento recibido en fecha 10 de noviembre del 2022.

Los trámites para su renovación deberán iniciarse por lo menos 30 días previos a su vencimiento.

Lima, 15 de noviembre del 2022.



Dr. Luis Arturo Pedro Saona Ugarte
Presiden
Comité Institucional de Ética en Investigación

/evch



CONSTANCIA-CIEI-E-206-35-23

El Presidente del Comité Institucional de Ética en Investigación (CIEI) de la Universidad Peruana Cayetano Heredia hace constar que el comité institucional de ética en investigación aprobó de manera expedita la **ENMIENDA/MODIFICACIÓN** del proyecto de investigación señalado a continuación.

Título del Protocolo : "Estilos de liderazgo y work engagement en colaboradores de atención al cliente en una empresa tercerizadora de la ciudad del Cusco, 2022"

Código SIDISI : 206000

Investigador(a) principal(es) : Cardeñoso Rivas, Lyzzangela Milagros

La **enmienda/modificación** corresponde a los siguientes documentos:

1. **Protocolo de investigación**, versión 03 de fecha 31 de agosto del 2023.

Lima, 01 de setiembre del 2023.



Dr. Manuel Raúl Pérez Martinot
Presidente
Comité Institucional de Ética en Investigación

/m

Resultados del estudio piloto

Análisis de confiabilidad de los instrumentos.

Cuestionario CELID de estilos de liderazgo

Para validar el cuestionario se usó el coeficiente alfa de Cronbach y Coeficiente de dos mitades de Guttman.

- r con alfa de cronbach = 0.833
- r con Guttman = 0.850

El cuestionario muestra confiabilidad alta

Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,833
		N de elementos	9 ^a
	Parte 2	Valor	,817
		N de elementos	8 ^b
		N total de elementos	17
Correlación entre formularios			,740
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,851
	Longitud desigual		,851
Coeficiente de dos mitades de Guttman			,850

Escala UWES 17 de *Work Engagement*

Para validar el cuestionario se usó el coeficiente alfa de Cronbach y Coeficiente de dos mitades de Guttman.

r con alfa de cronbach = 0.757

r con Guttman = 0.851

El cuestionario muestra confiabilidad alta

Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,757
		N de elementos	17 ^a
	Parte 2	Valor	,814

	N total de elementos	17 ^b
	N total de elementos	34
Correlación entre formularios		,741
Coeficiente de Spearman-	Longitud igual	,851
Brown	Longitud desigual	,851
Coeficiente de dos mitades de Guttman		,851