



**“LA RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO, EL
ENGAGEMENT Y EL ROL MEDIADOR DEL *JOB CRAFTING* EN
LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
LABORATORIO Y CERTIFICACIONES EN EL PERÚ”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

Srta. Rocío Isabel Rodríguez Rodríguez

Srta. Liz Jurayma Romero Licona

Sr. Daniel Francisco Ramos Bernales

Asesor: Profesora Sandra María Corso Orams

2018

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, por su apoyo incondicional en esta etapa de nuestras vidas.

Agradecemos a todos los profesores que nos enseñaron durante la Maestría y, en especial, a la profesora Sandra María Corso Orams, por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

La presente investigación tuvo como objetivo identificar cual es la relación entre los estilos de liderazgo y el *engagement*, y cuál es el rol que desempeña el *job crafting* en los colaboradores de una empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú. Para ello, se plantearon dos hipótesis: una hipótesis sobre el efecto directo que tiene el estilo de liderazgo sobre el *engagement*, y la otra hipótesis es que el *job crafting* media la relación entre el estilo de liderazgo y el *engagement*. Se diseñó un estudio bajo un enfoque cuantitativo, explicativo, predictivo y transversal donde participaron 254 colaboradores de la empresa. Se aplicaron los instrumentos con la intención de medir las variables de liderazgo (MLQ) según el modelo de Bass y Avolio (1990), *Job crafting* y *Engagement* (UWES).

Los hallazgos evidencian que los estilos de liderazgo predominantes en la empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú son el transformacional y transaccional, los cuales se encuentran fuertemente correlacionados con las tres dimensiones del *engagement* y del *job crafting*. Se encontró que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen un efecto directo sobre el *engagement* mientras que el estilo de liderazgo pasivo evitador tiene un efecto negativo sobre el mismo. Asimismo, se encontró que el *job crafting* media la relación positiva entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y el *engagement*. Por otro lado, el *job crafting* media la relación negativa entre el estilo de liderazgo pasivo evitador y el *engagement*. Los resultados muestran que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional se relacionan de manera significativa y positiva con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional.

Finalmente, se desarrolló un plan de mejora enfocado en plantear estrategias futuras que logren desarrollar a los líderes de acuerdo a un perfil que contengan las características y conductas propias de un estilo de liderazgo transformacional y transaccional, además de fomentar entre los colaboradores estrategias para las prácticas del *job crafting* que permitan elevar los niveles de *engagement*.

Índice

Índice de tablas	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes.....	1
2. Problemática de la investigación	2
3. Objetivos del estudio.....	3
3.1 Objetivo general.....	3
3.2 Objetivos específicos	3
4. Pregunta de investigación	4
5. Justificación de la investigación	4
6. Alcance de la investigación	4
7. Limitaciones de la investigación.....	5
Capítulo II. Marco teórico	6
1. <i>Engagement</i>	6
2. Estilos de liderazgo	9
2.1 Modelo liderazgo de rango completo o modelo FRL	10
2.1.1 Liderazgo transformacional	12
2.1.2 Liderazgo transaccional	12
2.1.3 Liderazgo pasivo evitador.....	13
2.2 Interrelación entre los estilos de liderazgo y <i>engagement</i>	14
3. <i>Job crafting</i>	15
3.1 Definiciones del <i>job crafting</i>	15
3.2 Modelo de Recursos y demandas laborales (JDR)	17
Capítulo III. Metodología	21
1. Diseño de la investigación	21
2. Conformación de la muestra	21

3. Instrumentos de medición	21
3.1 <i>Engagement</i>	22
3.2 Estilo de liderazgo.....	22
3.3 <i>Job crafting</i>	22
4. Procedimiento de recolección de datos.....	23
5. Análisis estadístico.....	23
Capítulo IV. Resultados.....	24
1. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo.....	24
2. Resultados del análisis correlacional	27
3. Análisis de modelo de investigación.....	29
4. Verificación de las hipótesis de estudio.....	29
4.1 H1: El estilo de liderazgo tiene un efecto directo sobre el <i>engagement</i>	29
4.2 H2: El <i>job crafting</i> media la relación entre el estilo de liderazgo y el <i>engagement</i>	32
Capítulo V. Discusión	36
Capítulo VI. Plan de mejora	40
1. Antecedentes.....	40
2. Objetivo general	41
3. Objetivos específicos	41
4. Plan de acción	41
5. Resultados.....	41
Conclusiones y recomendaciones.....	45
1. Conclusiones.....	45
2. Recomendaciones	45
Bibliografía	46
Anexos	54
Notas biográficas.....	67

Índice de tablas

Tabla 1.	Elementos del modelo FRL	13
Tabla 2.	Descripción sociodemográfica de la muestra	21
Tabla 3.	Análisis descriptivo y de confiabilidad de los instrumentos	26
Tabla 4.	Correlaciones entre las variables de estudio.....	28
Tabla 5.	Indicadores de ajuste de los modelos de ecuaciones estructurales	29
Tabla 6.	Plan de mejora para los líderes	43
Tabla 7.	Plan de mejora para los colaboradores	44

Índice de gráficos

Gráfico 1.	<i>Engagement y burnout</i>	8
Gráfico 2.	Modelo de demandas y recursos laborales (JDR)	20
Gráfico 3.	Modelo de investigación.....	20
Gráfico 4.	Resultado del modelo de investigación (el estilo de liderazgo tiene un efecto directo sobre el <i>engagement</i>).	31
Gráfico 5.	Resultado del modelo de investigación (liderazgo transformacional).....	33
Gráfico 6.	Resultado del modelo de investigación (liderazgo transaccional).....	34
Gráfico 7.	Resultado del modelo de investigación (liderazgo pasivo evitador)	35

Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis factorial confirmatorio de <i>engagement</i> e indicadores de ajuste.....	55
Anexo 2.	Análisis factorial confirmatorio de <i>job crafting</i> e indicadores de ajuste	56
Anexo 3.	Análisis factorial confirmatorio de estilo de liderazgo transformacional e indicadores de ajuste.....	57
Anexo 4.	Análisis factorial confirmatorio de estilo de liderazgo pasivo e indicadores de ajuste.....	58
Anexo 5.	Estructura del UWES	59
Anexo 6.	Estructura del MLQ.....	60
Anexo 7.	Estructura del cuestionario para medir <i>job crafting</i>	61
Anexo 8.	Resultado del modelo de investigación (el estilo de liderazgo tiene un efecto directo sobre el <i>engagement</i>)	62
Anexo 9.	Resultado del modelo de investigación (liderazgo transformacional).....	64
Anexo 10.	Resultado del modelo de investigación (liderazgo transaccional).....	65
Anexo 11.	Resultado del modelo de investigación (liderazgo pasivo evitador)	66

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

«Desde los noventa, con la creciente globalización de la economía, las organizaciones se enfrentan a una intensa apertura de los mercados que ha ocasionado un importante incremento de la competitividad (ej., Hofstede 2001). Uno de los enfoques estratégicos principales para competir en este entorno es la firme creencia que las personas constituyen uno de los recursos más importantes y fundamentales para lograr una ventaja competitiva (Omar y Urteaga 2010, Ongel 2014)» (Bobadilla *et al.* 2015).

Las organizaciones buscan que sus empleados estén comprometidos y se vinculen emocional y conductualmente a la misma, ya que esto, además de aumentar la productividad, permite que la satisfacción del cliente sea mayor, así surge el concepto de *engagement* el cual permite la retención del talento y la expansión de la participación del empleado a largo plazo en la organización (Cook 2008).

Según Bakker (2011:265-269): «Tradicionalmente el *engagement* se define como “un estado activo y positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción”. Asimismo, Bakker y Leiter (2010) establecen que este estado involucra la sensación de sentirse realizado con lo que se hace y tiene una naturaleza afectivo-emocional que incluso puede ser vista como el contrario al *burnout*, o síndrome de agotamiento emocional en el trabajo, que lleva a las personas a “quemarse” o “fundirse” en el trabajo. De esta manera, mientras el trabajador con *burnout* se caracteriza por altos niveles de agotamiento, cinismo, despersonalización e ineficacia laboral, el trabajador *engaged* se caracteriza por elevados niveles de vigor, dedicación y absorción. Durante los últimos años, se han desarrollado estudios (Bakker y Leiter 2010) que han demostrado cómo el nivel de *engagement* de los colaboradores con el trabajo que realizan está vinculadas a conductas y actitudes que potencian el rendimiento de las personas y su bienestar general» (Innovum Fundación Chile 2015).

Por otro lado, «[...] las conductas del líder tienen una fuerte influencia en el *engagement* de los colaboradores, en los niveles de rotación y en el logro de los resultados organizacionales» (Mendes y Stander 2011:1-13) y, por este motivo, hoy las

organizaciones necesitan colaboradores proactivos que estén conectados con su trabajo y tengan altos estándares de calidad (Bakker y Leiter 2010).

El liderazgo es un factor clave para los resultados organizacionales, en este sentido, los cambios discontinuos e impredecibles a los que deben adaptarse las organizaciones para sobrevivir han convertido al liderazgo en un elemento central, ya que del buen ejercicio de éste se obtendrán mejores indicadores de eficacia y competitividad (Trógolo *et al.* 2013).

Según algunos autores (Sauter *et al.* 1989; Ilgen y Hollenbeck, 1992:165-207), desde que el trabajo existe, las personas han realizado pequeños cambios en su labor con el objetivo de contribuir, tanto a su bienestar físico y mental, como al incremento de su satisfacción laboral. Sin embargo, este campo de estudio ha sido por décadas descuidado por los investigadores (Volman 2011), siendo Wrzesniewski y Dutton (2001) quienes lo conceptualizan y etiquetan bajo el nombre de *job crafting*.

Job crafting, según el modelo de Wrzesniewski y Dutton (2001:179-201), es el proceso en el cual los colaboradores modifican e influyen en sus puestos de trabajo, con el objetivo de alinear su labor con las propias preferencias, motivos e intereses. En otras palabras, los colaboradores modifican de forma independiente los aspectos de su trabajo para mejorar el ajuste entre las características del puesto de trabajo y sus propias necesidades, capacidades e intereses (Berg *et al.* 2008).

Adoptando la línea teórica del Modelo de Demandas y Recursos laborales, el presente trabajo de investigación busca identificar cual es la relación entre los estilos de liderazgo y el *engagement*, y cuál es el rol que desempeña el *job crafting* en los colaboradores de una empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú.

2. Problemática de la investigación

La investigación se refiere a una empresa privada, con cuatro décadas de creación, de los cuales, los primeros tres décadas perteneció al sector público. Se dedica a ofrecer servicios de inspección, muestreo, ensayos, certificación de productos y de sistemas de gestión en los sectores de pesca, agroindustria, agrícola, avícola y medio ambiente, facilitando el comercio nacional e internacional, contribuyendo a satisfacer las necesidades de los clientes y el desarrollo del país en equilibrio con el medio ambiente.

La empresa realiza un trabajo muy delicado, de mucha responsabilidad y el cual tiene un impacto muy importante en la sociedad. A pesar de ser una empresa estructurada, que cuenta con procesos muy claros y patrones muy marcados, ésta requiere de colaboradores proactivos enfocados en los objetivos estratégicos, capaces de identificar los problemas donde los demás puedan no verlo fácilmente, totalmente comprometidos, dedicados e involucrados en sus tareas, poniendo toda su energía posible para afrontar los desafíos y retos que puedan presentarse.

Por otro lado, se necesita líderes que fomenten estos comportamientos en sus colaboradores, desarrollándolos en la identificación de desafíos, retos y obstáculos que puedan presentarse en el día a día en su puesto de trabajo, siendo capaces de buscar su propia motivación, siendo proactivos en lo que hacen a través de la práctica del *job crafting*, dejando de lado aquel perfil de colaborador que simplemente sigue al pie de la letra lo que se le indica.

En este escenario, es importante identificar si existe relación entre los estilos de liderazgo y el *engagement*; asimismo, cuál es el rol que juega el *job crafting* en esta relación. Por lo tanto, la pregunta de esta investigación es ¿cuáles son los estilos de liderazgo practicados en una empresa de servicio de laboratorio y certificaciones en el Perú, que afectan los niveles de *engagement* de los colaboradores y cuál es el rol del *job crafting* en esta relación?

3. Objetivos del estudio

3.1 Objetivo general

El objetivo de la investigación es identificar la relación entre el *engagement*, los estilos de liderazgo y el *job crafting*, como variable mediadora, en los colaboradores de una empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú.

3.2 Objetivos específicos

- Conocer los niveles de *engagement* de los colaboradores de una empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú.

- Identificar los estilos de liderazgo que se ejercen en una empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú.
 - Estilo que más afecta sobre el *engagement*.
 - Estilo que más afecta sobre el *job crafting*.
- Identificar cual es el rol que cumple el *job crafting* dentro de la presente investigación.

4. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los estilos de liderazgo practicados en una empresa de servicio de laboratorio y certificaciones en el Perú, que afectan los niveles de *engagement* de los colaboradores y cuál es el rol del *job crafting* en esta relación?

5. Justificación de la investigación

A nivel global las organizaciones se enfrentan a constantes cambios que involucran la mejora de sus procesos internos para ofrecer un óptimo servicio. La organización donde se lleva a cabo la presente investigación no es ajena a esta coyuntura. Esta empresa cuenta con 49 años de trayectoria en ofrecer servicios de inspección, análisis de laboratorio, certificación y ha pasado por el cambio de ser una empresa pública para convertirse en una privada. Actualmente tiene el gran reto de generar estrategias que fortalezcan el capital humano como base de la sostenibilidad del negocio y al éxito del logro de objetivos. Existen investigaciones previas que indican que las organizaciones que fomentan el liderazgo y los colaboradores *engaged* tienen una predisposición a ejecutar labores orientadas al logro de objetivos.

En este sentido, y bajo esta perspectiva teórica, se pretende, mediante la presente investigación, identificar cual es la relación entre el *engagement*, los estilos de liderazgo y el *job crafting*, como variable mediadora, en los colaboradores de una empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú.

6. Alcance de la investigación

El presente estudio permitirá:

- Identificar qué estilo de liderazgo ejerce influencia en los niveles de *engagement* y así trabajar en el desarrollo y capacitación de los líderes de una empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú.
- Obtener un mayor conocimiento del *engagement* y sus antecedentes del rubro de las empresas de servicio de laboratorio y certificaciones del Perú.

7. Limitaciones de la investigación

- Los datos del presente documento están limitados a la investigación de una empresa dedicada a la prestación de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú.
- Se pueden presentar percepciones e interpretaciones propias de cada colaborador frente a la forma de relacionarse y valorar a sus líderes según las características y experiencias individuales.

La aplicación de la herramienta es transversal, y los resultados estarán supeditados al contexto actual en la que se encuentran los colaboradores de esta empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú.

Capítulo II. Marco teórico

1. *Engagement*

De acuerdo a las investigaciones sobre el concepto de *engagement*, se mencionarán las definiciones que algunos autores refieren al respecto.

Kahn (1990:692-724), quien describió el *engagement* por primera vez, adoptó un enfoque diferente cuando lo conceptualizó como «[...] el aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el *engagement* las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles». Así, los colaboradores *engaged* ponen mucho esfuerzo en su trabajo porque se identifican con éste. Además, Kahn indicó que existe una relación dinámica y dialéctica entre la persona que impulsa las energías personales (físicas, cognitivas, emocionales y mentales) en su trabajo, por un lado, y el trabajo que le permite a esta persona expresarse, por otro lado. Bajo este enfoque, los colaboradores con *engagement* se definen a sí mismos mediante sus roles de trabajo. El esfuerzo extraordinario que realizan viene derivado de la identificación con su trabajo, por ello, a esta corriente teórica se la ha venido denominando teoría del rol laboral.

Rothbard (2001:655-684) tomó una perspectiva ligeramente diferente y definió el *engagement* como un constructo motivacional bidimensional que involucra dos componentes críticos: la atención y la absorción. La atención se refiere a la disponibilidad cognitiva y la cantidad de tiempo que uno pasa pensando en un papel. La absorción significa ser absorbido en un papel y se refiere a la intensidad de su enfoque en un papel.

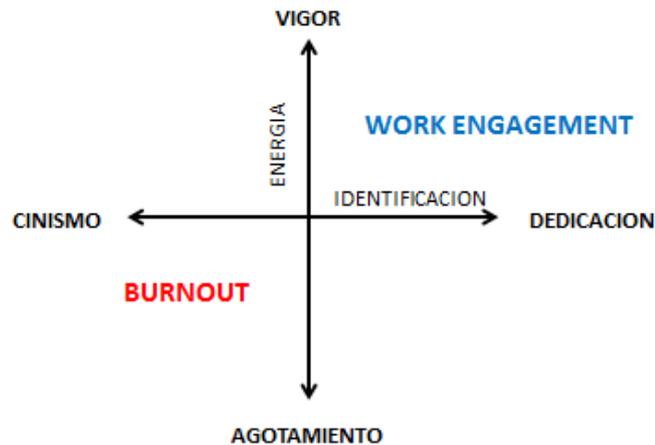
Maslach y Leiter (1997) propusieron el término *engagement* como la antítesis del *burnout*. Así, definen que el *engagement* se caracteriza por altos niveles de energía, participación y eficacia, los polos opuestos de las tres dimensiones del *burnout*, las cuales son agotamiento, cinismo e ineficacia profesional. Los autores plantean que, en el caso del *burnout*, la energía se convierte en agotamiento, la participación en cinismo y la eficacia se transforma en ineficacia. Según esta perspectiva, el *engagement* se puede evaluar como el patrón opuesto al *burnout* según sus puntuaciones en el Maslach *Burnout Inventory* (MBI) (Maslach *et al.* 1996).

Sin embargo, desde la perspectiva de Schaufeli y Bakker (2003) ambos constructos no deben ser correlacionados negativamente de manera perfecta por el mismo instrumento, debido a que si un empleado no experimenta el *burnout* no debe estar afectado necesariamente, por el *engagement* y viceversa. Asimismo, “la relación establecida entre los dos constructos no puede ser empíricamente estudiados cuando son medidos con el mismo cuestionario. Por esta razón, se definen el *burnout* y *engagement* como dos conceptos distintos que deben tener acceso de forma independiente.” (Schaufeli y Bakker, 2003, p. 5).

La definición ampliamente utilizada, de acuerdo a la revisión bibliográfica, es la aportada por Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma y Bakker (2002: 74), donde consideran al *engagement* como un concepto con entidad propia y distinto, que es la antítesis del *burnout*. Por tal motivo, el *engagement* se define como un estado cognitivo afectivo positivo persistente que se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción. Se puede interpretar como una forma de sostenibilidad en el tiempo que permite al colaborador permanecer en este estado en un largo tiempo dentro de la organización. Tomando cada una de las características del *engagement*, para tener claridad de la definición nos muestran al vigor, según Schaufeli et al. (2002), que se caracteriza por altos niveles de energía en el trabajo, disposición para enfocar el esfuerzo en el trabajo y perseverancia ante las dificultades. La dedicación del trabajador se caracteriza por un sentido de orgullo, entusiasmo e inspiración. La absorción se caracteriza por tener altos niveles de concentración en el trabajo, lo que por consecuencia hace que el tiempo fluya de manera rápida, también conocido como *flow*, lo cual permitirá que la fatiga y el agotamiento sean factores no comunes en estos colaboradores ya que el *engagement*, por el contrario, se caracteriza por estados positivos del trabajador.

Como podemos apreciar en el Gráfico 1, el *engagement* se caracteriza por alta energía (vigor) y alta identificación (dedicación), en contraposición del *burnout* que se caracteriza por baja energía (agotamiento) y poca identificación (cinismo).

Gráfico 1. *Engagement y burnout*



Fuente: Salanova y Schaufeli, 2009.

En este esquema, podemos ver reflejado cómo los conceptos de vigor y dedicación son considerados los polos opuestos de agotamiento y cinismo, respectivamente, los dos componentes principales del *burnout*, aunque no existe esa equivalencia entre la tercera dimensión de *engagement*, la absorción, y la falta de eficacia profesional, que constituye la tercera dimensión del *burnout*. El continuo que va desde el agotamiento hasta el vigor se denomina "energía", mientras que el continuo que se extiende desde el cinismo hasta la dedicación se conoce como "identificación" (González *et al.*, 2006:165-174).

Para Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000) la eficacia profesional transcurre de forma independiente o en paralelo a las otras dos dimensiones del *burnout*, por lo tanto, ambos constructos (*engagement* y *burnout*) no pueden ser evaluados de forma conjunta, sino que es preciso establecer patrones e indicadores diferentes para su correcta medición.

Los colaboradores con altos niveles de *engagement* se caracterizan por manifestar alta energía y conexión con su trabajo, así como por percibirse eficaces para afrontar las diferentes demandas diarias de sus empleos (Salanova y Llorens 2008). Se trata de colaboradores que disfrutan con la ejecución de su trabajo y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización, que conducen a aumentar su bienestar, desempeño, compromiso y satisfacción laboral (Salanova y Schaufeli 2004).

La investigación científica ha puesto de manifiesto que las principales causas del *engagement* se encuentran tanto en los recursos laborales (ej. autonomía y apoyo social),

como en los recursos personales, siendo la autoeficacia o la creencia en la propia capacidad para realizar bien el trabajo uno de los más importantes (Carrasco, De la Corte, & León, 2010).

De acuerdo a Bakker & Schaufeli (2008) existen tres enfoques que directamente se relacionan con el *engagement*. El primer enfoque, se entiende como un set motivacional al trabajador, donde los empleadores, compañeros de trabajo, supervisores participan brindando motivación y apoyo. Se lleva a cabo el feedback, existe oportunidad de demostrar los talentos del trabajador y de desarrollarse. En el segundo enfoque, los colaboradores se ven tan involucrados en el trabajo que se esfuerzan y se desarrollan sobrepasando las expectativas. Para el tercer enfoque se define al *engagement* como un estado positivo y motivacional relacionado al bienestar laboral que es opuesto al *burnout*, independientemente de los recursos laborables y los resultados organizacionales positivos. Si en las organizaciones se cubren estos tres factores, el colaborador a través de las relaciones con sus compañeros, la comunicación directa con ellos y sus líderes, ayudarán a la identificación de oportunidades de mejora y habilidades, logrando un comportamiento positivo en sus labores dentro de la organización. De esta manera, el *engagement* se manifestaría en los equipos logrando así un sentido de permanencia constante y positiva para el éxito de una organización.

2. Estilos de liderazgo

Según Maxwell (2009) «[...] el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que se define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades» (Yassin 2015:21).

Los modelos de liderazgo contemplaron enfoques que fueron evolucionando desde aquellos centrados en aspectos más estáticos de las características de personalidad del líder, como por ejemplo, las teorías del gran hombre (Carlyle, 1993), o en aspectos de la conducta del líder, como los de la Universidad de Ohio (Stogdill *et al.* 1962:259-269), o en aspectos situacionales, como la teoría del intercambio líder seguidor (Schriesheim *et al.* 1999:63-113), el modelo camino meta (Evans 1970:277-298; Fiedler 1967; House 1971:321-338; House y Dessler 1974:29-55; House y Mitchell 1974:81-97), el modelo de liderazgo situacional (Hersey y Blanchard 1969), entre otros.

Los últimos enfoques sobre liderazgo contemplan aspectos relacionados con la transformación de los individuos y las organizaciones. Entender al liderazgo como proceso y no como un rol o figura particular implica pensar a la finalidad del mismo como cambio optimizador, que conlleva mejoras que irían desde simples transacciones hasta transformaciones profundas de las personas implicadas en este proceso (Silva 2011:21-47). Dentro de esta línea de enfoque, a continuación, se desarrollará el modelo de Liderazgo de rango completo.

2.1 Modelo liderazgo de rango completo o modelo FRL

Este modelo fue desarrollado por Bass en 1985 junto con Avolio, tomando como base los conceptos elaborados por Burns en 1978, que plantea la inclusión de componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos, y la eficacia y efectividad de la organización, dado que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo (Mendoza y Ortiz 2006:118-134).

Bass y Riggio, en el 2006, afirman que este modelo es una evolución de liderazgo transformacional que considera adicional a las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, una dimensión denominada liderazgo Laissez Faire (o pasivo evitador), siendo esta última la más negativa. A diferencia del modelo original propuesto por Burns y adaptado por Bass, el éxito del modelo de liderazgo de rango completo va a depender de la capacidad que tenga el líder de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse (Nader y Castro 2007:118-134).

Por otro lado, según Bass y Avolio la base del modelo FRL está conformado por ocho dimensiones de liderazgo que son:

- «Laissez-Faire o dejar hacer. Este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece. La frase que lo representa es: “Es indiferente si lo hace o no lo hace...”

- Administración pasiva por excepción. El líder por excepción tiende hacia el *laissez faire*, pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el *statu quo* y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales. La frase que lo representa es: “Si no se llevara a cabo...”
- Administración activa por excepción. El líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado. La frase que lo representa es: “Si observo que no se está haciendo algo...”
- Reconocimiento contingente. Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus colaboradores alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que “caminen el kilómetro extra” ya que para esto se requiere un estilo más transformacional. La frase que lo representa es: “Si se hace como se espera...”
- Consideración individualizada. En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales. La frase representativa es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...”
- Estímulo intelectual. Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa es: “¿Qué piensa hacer frente a....?”
- Motivación e inspiración. Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: “Espero su mejor esfuerzo...”
- Influencia idealizada o carisma. Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces...”» (Mendoza y Ortiz 2006).

2.1.1 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se describe a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación) (Bass 1985:15).

Según la Guía de Liderazgo Transformacional, realizado por EAE Business School (2015), el liderazgo transformacional está definido en base a cuatro características:

- **Vínculos directos y confiables.** El líder transformacional se preocupa por las personas que trabajan con él en las que es necesario operar cambios en el plano personal y, por consiguiente, en el organizacional.
- **Motivación permanente.** El líder se preocupa por la forma de generar estrategias que ayuden a incrementar los niveles de motivación entre las personas, a través de estímulos, incentivos, recompensas y un reconocimiento permanente de los logros obtenidos.
- **Estimulación intelectual.** El líder cree que es necesario promover un clima de participación constante en el que fluyan la creación y la expresión de las ideas, haciendo que los miembros se sientan parte del cambio.
- **Crecimiento a largo plazo.** El líder transformacional nunca trabaja a corto o mediano plazo; esa labor la delega a otros directivos seccionales. Su principal preocupación es promover procesos de cambio que perduren en el tiempo.

2.1.2 Liderazgo transaccional

«Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio (Bass, 1999)» (Mendoza y Ortiz 2006).

El liderazgo transaccional se refiere a la relación de intercambio entre el líder y sus seguidores con la finalidad de que sus intereses coincidan. Esto puede tomar la forma de una recompensa contingente, en la que el líder clarifica, junto con el seguidor, lo que éste necesita realizar para ser recompensado por su esfuerzo. Por otro lado, puede tomar la

forma de una administración por excepción activa, en la que el líder monitorea la ejecución de los seguidores y toma acciones correctivas, si los seguidores fracasan al alcanzar los estándares.

2.1.3 Liderazgo pasivo evitador

Finalmente, puede también tomar la forma de administración pasiva, en la que el líder practica una administración por excepción pasiva al esperar que los problemas se tornen críticos (o surjan) antes de tomar una acción correctiva o de laissez faire y evitar el tomar cualquier acción (Bass 2007).

A continuación, se esquematiza el modelo FRL en la siguiente tabla:

Tabla 1. Elementos del modelo FRL

ESTILO DE LIDERAZGO	DIMENSIONES
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Influencia Idealizada Atribuida Influencia Idealizada Conducta Motivación Inspiracional Estimulación Intelectual Consideración Individualizada
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Recompensa Contingente Dirección por excepción activa
PASIVO EVITADOR	Dirección por excepción pasiva Laissez Faire

Fuente: Bass y Avolio, 2004.
Elaboración: Propia, 2018.

Mientras que el liderazgo transformacional eleva la moral, la motivación y las distintas morales de sus seguidores, el liderazgo transaccional provoca en sus seguidores el autointerés inmediato (Bass 2007).

El Liderazgo de rango completo es evaluado por el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ), implica que cada líder despliegue una frecuencia de factores tanto transaccionales como transformacionales, pero cada perfil del líder involucra más de uno o menos de otro. Los líderes que satisfacen más a sus seguidores y que son más efectivos como líderes, son más transformacionales y menos transaccionales (Bass 2007).

2.2 Interrelación entre los estilos de liderazgo y *engagement*

Los líderes transformacionales amplían y elevan el interés de los subordinados, generando conciencia y aceptación entre los seguidores y motivando a los subordinados a ir más allá del interés personal por el bien del grupo (Bass 1997:130-139; Wang *et al.* 2011:223-270).

El liderazgo transformacional ha sido vinculado al compromiso del empleado con la organización (Barling *et al.* 1996:827-832; Tyssen *et al.* 2014:376-393), satisfacción en el trabajo y satisfacción con el líder (Azanza *et al.* 2013:45-50; Lowe *et al.* 1996:385-415; Podsakoff *et al.* 1996:380-399) y bajo nivel de estrés en el trabajo (Nielsen y Munir 2009:313-329; Offermann y Hellmann 1996:382-390). El liderazgo transformacional está relacionado con el logro organizacional y “comportamientos cívicos”, así como con el compromiso, satisfacción y confianza por parte de los subordinados (Judge y Bono 2000:751-765; Masi y Cooke, 2000:16-47; Pillai *et al.* 1999:897-933). Es decir, los líderes transformacionales cumplen una clara misión motivacional estimulando la innovación, creatividad y disposición de sus colaboradores de buscar por sí mismos las soluciones a los problemas que puedan surgir, y presta atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo (consideración individualizada), por lo tanto, debería tener una relación positiva con el *work engagement*.

«[...] El líder transaccional actúa anticipándose a los desvíos laborales con respecto al estándar empresarial y beneficiar al personal respecto a su desempeño. Con esto, se tiene la perspectiva que los empleados pueden trabajar sin la cooperación implícita del líder, en contextos en los que se trabaja mediante normas y objetivos específicos. Mientras que con un comportamiento pasivo/evitador (*Laissez faire*), para Bass & Avolio (1990) la presencia o ausencia de liderazgo tiene diferencias significativas en la estructura organizacional. Este tipo de líder negligente no proporciona reglas y no conlleva una correcta interacción con el personal en casos de emergencia, pero puede funcionar en situaciones estables con un grupo de trabajo formado por personas competentes y experimentadas» (Franco *et al.* 2017).

De acuerdo a la información presentada, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: El estilo de liderazgo tiene un efecto directo sobre el *engagement*.

3. *Job crafting*

«Si se hace un análisis exhaustivo de la literatura existente, se puede apreciar que los colaboradores *engaged* tienen más posibilidades de trabajar en un ambiente que estimula la autonomía, y tienden a creer que tienen control sobre su entorno (por ejemplo, la autoeficacia). El papel del control, entendido como un factor situacional y como característica personal, tanto a nivel intrapersonal como interpersonal de análisis, es de gran importancia al momento de explicar por qué los colaboradores *engaged* se mantienen comprometidos. La razón es que esta percepción de control da más libertad a los colaboradores para que puedan modelar (es decir, personalizar) activamente su trabajo» (Bakker *et al.* 2011:35-142).

El *job crafting* es visto como el proceso a través del cual se cambia algo en el trabajo, las tareas o en la condición del trabajador individual (Tims y Bakker 2010). Los enfoques tradicionales del rediseño de trabajo suelen ser de arriba hacia abajo (Oldham y Hackman 2010:463-479), es decir, la estructura y el contenido del trabajo son rediseñados por la organización con el objetivo final de mejorar los resultados de actitud y conducta favorables, como el *work engagement*, bienestar y rendimiento de los colaboradores a nivel individual. Sin embargo, la mayoría de estos enfoques han demostrado ser insuficientes para servir a la naturaleza cambiante de los puestos de trabajo actuales (Aust *et al.* 2010:106-119) y esto ha llevado a la aparición de nuevos enfoques individualizados de rediseño de puestos, como la elaboración de empleo que reconoce el papel de los colaboradores como agentes proactivos que forman sus puestos de trabajo y cambian sus propias características del trabajo (Fried *et al.* 2007:911-927, Grant y Parker 2009:273-331), y es incluyendo al *job crafting* que ha sido definido y operacionalizado basado en las perspectivas de Wrzesniewski y Dutton (2001) y por el modelo de recursos y demandas de trabajo (JD-R) (Bakker y Demerouti 2007:309-328; Demerouti *et al.* 2001:499-512), respectivamente, por lo que los empleados pueden modificar activamente el diseño de su puesto de trabajo mediante la elección de tareas, la negociación del contenido de trabajo y a través de la asignación de nuevos significados a las tareas (Parker y Ohly 2008).

3.1 Definiciones del *job crafting*

En el 2001, Wrzesniewski y Dutton (2001) denominan *job crafting* al proceso en el cual los colaboradores modifican e influyen en sus puestos de trabajo con el objetivo de alinear

su labor con las propias preferencias, motivos e intereses. Lo definen como aquellos cambios físicos y cognitivos que llevan a cabo las personas en sus tareas o en los límites de sus relaciones en el trabajo (Wrzesniewski y Dutton 2001:179). De este modo, las personas pueden realizar tres tipos de cambios: físicos, en las relaciones y/o cognitivos.

Un cambio físico es cuando los colaboradores pueden realizar cambios en la forma, naturaleza o número de tareas; un cambio en las relaciones refiere a cambiar la calidad o cantidad de interacciones con otros en su ambiente laboral; y, un cambio cognitivo refiere a modificar cómo percibe su trabajo (Wrzesniewski y Dutton 2001).

Job crafting se define también como los cambios que hacen los colaboradores para alinear sus demandas y recursos laborales con sus propias necesidades y habilidades personales (Tims y Bakker 2010:4). En base a esta definición, el trabajador puede modificar su puesto de trabajo de tres formas: aumentando los recursos, aumentando las demandas y/o disminuyendo las demandas. Ciertas demandas pueden dificultar el trabajo y, por lo tanto, ser estresantes, mientras que otras demandas pueden facilitar el cumplimiento de metas y aumentar la motivación laboral. Las primeras han sido denominadas demandas obstaculizantes, mientras que las segundas se denominan demandas desafiantes (LePine *et al.* 2005:764–775).

De acuerdo con esta conceptualización (Petrou *et al.* 2012:1120-1141) el *job crafting* considera lo siguiente:

- **Busca desafíos.** Se refiere a las crecientes demandas desafiantes, es decir, se busca nuevas tareas difíciles en el trabajo, manteniéndose ocupado durante la propia jornada de trabajo, o pidiendo más responsabilidades, una vez finalizadas las tareas asignadas. Se lleva a cabo con el objetivo principal de mantener la motivación y evitar el aburrimiento.
- **La reducción de las demandas que obstaculizan.** Es decir, los aspectos de demanda emocional, mental o física del propio trabajo, con la finalidad de reducir la carga de trabajo y asegurarse de que el trabajo no es a costa de la vida privada. Por lo tanto, la reducción de las demandas puede ser vista como un mecanismo de protección que protege la salud cuando las demandas son excesivamente altas. De igual forma, buscar los recursos es una manera de hacer frente a las demandas de trabajo, o completar tareas y alcanzar metas que fomentan el logro de objetivos y mejoren el rendimiento.

Por ejemplo, la búsqueda de retroalimentación, o pedir apoyo de su propio supervisor directo o colegas, o buscar la posibilidad de aprender una nueva habilidad en el trabajo.

Diversos estudios han demostrado que quienes realizan ajustes en sus trabajos aumentan sus niveles de *engagement* (Tims y Bakker 2010; Bakker *et al.* 2012). Se encontró, además, que los colaboradores que presentan *engagement* modifican con mayor éxito su entorno laboral (Xanthopoulou *et al.* 2009:183-200).

Las investigaciones sugieren que los cargos directivos pueden influir en las demandas y recursos laborales de los empleados (Nielsen *et al.* 2008:465-475) e, indirectamente, en su participación y rendimiento. Sin embargo, puede ser igual de importante que los empleados movilicen sus propios recursos laborales. Los líderes no siempre están disponibles para proporcionar información y las organizaciones que se enfrentan a problemas pueden establecer otras prioridades. Bajo tales condiciones, puede ser particularmente importante para los empleados movilizar sus propios recursos y mostrar un comportamiento proactivo mediante el *job crafting* (Bakker y Demerouti 2013:309-328). Por lo tanto, el *job crafting* es desarrollado en ambientes exigentes y cambiantes, por personas proactivas, motivadas por el crecimiento o que perciben un desajuste entre su estilo motivacional y el ambiente laboral (Demerouti 2014:237-247).

De acuerdo a la información presentada, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: El *job crafting* media la relación entre el estilo de liderazgo y el *engagement*.

3.2 Modelo de Recursos y demandas laborales (JDR)

Los estudios revisados han proporcionado evidencias de un patrón distintivo de antecedentes y consecuencias de agotamiento y compromiso laboral; por un lado, las demandas laborales son identificadas como principales causas del agotamiento que, a su vez, conducen a una mala salud y negativos resultados organizacionales; y los recursos laborales que se han identificado como los principales impulsores del compromiso laboral que conduce a un mayor bienestar y resultados organizacionales positivos; estos patrones forman la base de un modelo articulado de bienestar ocupacional (Bakker *et al.* 2014), el modelo de demandas y recursos laborales (conocido como el JDR Model por sus siglas en inglés *Job Demands and Resources Model*). Las categorías que integran este modelo dan

referencia a la variable de engagement, ya que esta teoría la predice (Bakker *et al.* 2007:274-284; Bakker y Demerouti 2007). Los estudios sobre el modelo han demostrado que los empleados logran su mejor rendimiento laboral en entornos de trabajo exigentes y con recursos, ya que estos entornos facilitan el *engagement*.

El modelo JDR reconoce la importancia del individuo y reconoce que las organizaciones pueden decidir invertir en formar a sus empleados para que estén en mejores condiciones para hacer frente a las exigencias del puesto y desarrollarse durante el trabajo (Bakker y Demerouti 2013).

Según la teoría, los distintos entornos de trabajo o características laborales pueden dividirse en dos categorías diferentes: demandas y recursos laborales. Las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costos fisiológicos y psíquicos (Demerouti *et al.* 2001), que pueden (i) reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, (ii) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o (iii) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker 2011; Bakker y Demerouti 2007), mientras que los recursos laborales son -por lo general- los predictores más importantes de la satisfacción en el trabajo, la motivación y el *engagement* (Bakker *et al.* 2007; Bakker *et al.* 2010:3-16). Según Bakker y Demerouti (2007), los recursos pueden situarse a nivel organizacional (salario, estabilidad laboral, oportunidad de carrera), interpersonal (jefatura, compañeros de trabajo, clima laboral), de organización del trabajo (claridad de rol, participación en toma de decisiones) y/o de tareas (variedad de habilidades, autonomía, retroalimentación sobre el desempeño).

Si bien las demandas desafiantes requieren un mayor esfuerzo por parte del trabajador, éstos reaccionan de manera positiva ante ellas (Tims *et al.* 2013:230–240). Se espera que los colaboradores solo aumenten el nivel de sus demandas si cuentan con una suficiente cantidad de recursos para enfrentarlas (Tims y Bakker 2010).

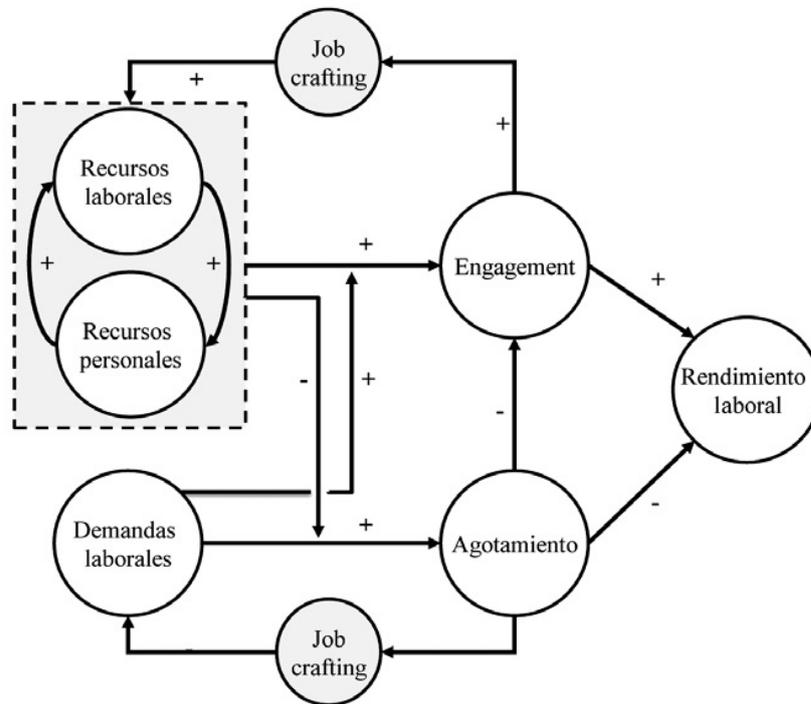
Asociando la variable *job crafting* con las dimensiones que la conforman según el modelo JDR (Tims *et al.* 2012:173-186) se tiene que una de ellas es la dimensión de los recursos estructurales; es la práctica que tiene por objetivo desarrollar las capacidades de los colaboradores a través del aprendizaje y del uso de la autonomía en los procesos de trabajo (Kanten 2014:113-128). En esta dimensión se encuentra, por ejemplo, aprender nuevas cosas en el trabajo, aprovechar al máximo las habilidades y decidir cómo llevar a cabo las

tareas diarias; la siguiente dimensión es la de los recursos sociales, es la práctica que tiene un mayor impacto en los aspectos sociales del trabajo (por ejemplo, solicitar consejos y retroalimentación) y permite alcanzar niveles satisfactorios de interacciones (por ejemplo, apoyo social); en esta dimensión se encuentra, por ejemplo, pedir consejos a los compañeros y retroalimentación a la jefatura (Tims *et al.* 2012). En la tercera dimensión están las demandas desafiantes que aluden a ofrecerse voluntariamente en nuevos proyectos y asumir tareas fuera del rol del puesto de trabajo sin recibir recompensa adicional por ello (Kanten 2014). Aquí se encuentra, por ejemplo, crear nuevos proyectos y asumir carga laboral extra y, finalmente, la dimensión de las demandas obstaculizantes que se refiere a hacer el trabajo mental y emocionalmente menos intenso (Tims *et al.* 2012). En esta dimensión se encuentra, por ejemplo, que los colaboradores disminuyan el contacto con compañeros/clientes problemáticos y que eviten procesos de toma de decisiones difíciles en periodos de alta carga de trabajo (Tims *et al.* 2012).

Finalmente, asociando la variable de liderazgo (Tims *et al.* 2012), en la descripción anterior se puede notar que el rol de los líderes juega un papel importante, ya que son quienes permiten, mueven y/o motivan a los empleados mediante la retroalimentación, la claridad de roles, y otros que están relacionados a las categorías del modelo JDR, logrando así producir incrementos de rendimiento y fomentando el *work engagement* en los empleados de una organización (Gruman 2011:123-136).

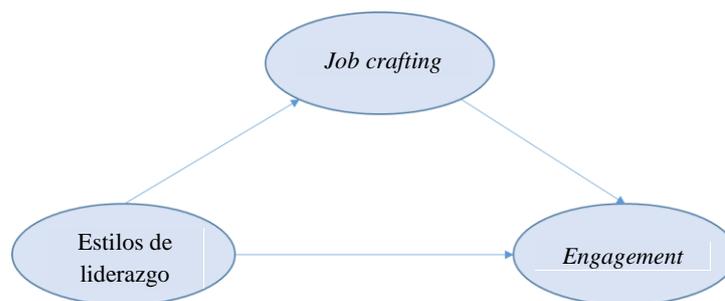
En el gráfico 2 se presenta el modelo de demandas y recursos laborales JDR el cual, demuestra la relación con las variables de la presente investigación: *engagement*, *job crafting* y el rol de cada acción por los líderes de una organización (Recursos Laborales).

Gráfico 2. Modelo de demandas y recursos laborales (JDR)



Fuente: Bakker y Demerouti, 2013.

Gráfico 3. Modelo de investigación



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo III. Metodología

En este capítulo se hace referencia al diseño de la investigación, la conformación de la muestra, los instrumentos utilizados, el procedimiento de recolección de datos y los análisis estadísticos empleados.

1. Diseño de la investigación

El presente estudio de enfoque cuantitativo contó con un diseño no experimental transversal, ya que las variables fueron estudiadas en un solo momento en el tiempo. Además, contó con un alcance correlacional-causal, ya que se buscó explicar la relación entre las variables (Hernández *et al.* 2010).

2. Conformación de la muestra

De un total de 320 colaboradores, la tasa de respuesta fue el 79%. Por lo tanto, la muestra estuvo conformada por 254 colaboradores de una empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú. Los detalles de la composición de la muestra se detallan a continuación:

Tabla 2. Descripción sociodemográfica de la muestra

Variable	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Mujer	120	47,2
	Hombre	134	52,8
Edad	18 a 20	1	0,4
	21 a 30	95	37,4
	31 a 40	94	37,0
	Más de 40	64	25,2
Sede	Lima	160	63,0
	Provincia	94	37,0
Tiempo de pertenencia a la empresa	1 a 6 meses	30	11,8
	7 meses a 1 año	27	10,6
	1 a 2 años	65	25,6
	3 años a más	132	52,0

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Instrumentos de medición

En el presente estudio se evaluaron los estilos de liderazgo en sus nueve sub-dimensiones (consideración individualizada, dirección por excepción activa, dirección por excepción pasiva, estimulación intelectual, influencia idealizada conductual, influencia idealizada

atribuida, *laissez-faire*, motivación inspiracional y recompensa contingente), el *engagement* (vigor, dedicación y absorción) y el *job crafting* (recursos estructurales, recursos sociales y desafíos).

3.1 Engagement

El instrumento utilizado para medir *engagement* fue el Utrecht Work Engagement Scale (UWES manual-español) versión de 17 ítems, el cual está validado por Viejo y González (2013) y Pando *et al* (2011). Asimismo, se añadió un ítem adicional de la dimensión absorción para darle más fiabilidad a esta escala, ya que el ítem “me dejo llevar por mi trabajo” no resultó adecuado en la prueba piloto. La estructura del UWES se puede apreciar en el anexo 5.

3.2 Estilo de liderazgo

Se aplicó el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) (Avolio y Bass 1995), utilizando la que hasta el momento se considera la última versión, el MLQ-5X (short form) (Bass y Avolio 1997), con un total de 45 ítems. En esta versión se consideran nueve subfactores, los cuales contienen cada uno cuatro ítems, dando lugar a un total de 36 ítems relativos al liderazgo, mientras que los restantes nueve ítems miden variables de resultado organizacional como, por ejemplo, la eficacia del líder y la satisfacción de los empleados con él, así como el esfuerzo extra que están dispuestos a realizar (Molero *et al.* 2010:495-501). Es importante mencionar que en la presente investigación se aplicaron 36 de los 45 ítems debido a que los últimos nueve corresponden a la dimensión denominada resultados, la cual no es parte de los objetivos del estudio. Este cuestionario permite identificar tres tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y pasivo evitador. La estructura del MLQ 5X se puede apreciar en el anexo 6.

3.3 Job crafting

Para realizar la evaluación se utilizaron 14 ítems, en tres sub-dimensiones: la primera sub-dimensión, denominada recursos estructurales con cinco ítems; la segunda, recursos sociales, con cinco ítems; y la tercera, desafíos, con cuatro ítems. La estructura del cuestionario para medir el *job crafting* se puede apreciar en el anexo 7.

4. Procedimiento de recolección de datos

El proceso de selección se realizó entre los colaboradores de una empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú. La gerencia general autorizó realizar la investigación y esta se hizo *on line*. Las encuestas fueron enviadas a los colaboradores para su realización dentro de su jornal laboral de ocho horas en tres turnos, para lo cual se utilizó una muestra de 254 colaboradores de las diferentes áreas de la empresa (área de Calidad, Operaciones, Laboratorio, Exportaciones, Gerencia, Certificaciones, Gerencia Adjunta, Medio ambiente y Agroindustriales, Comercial y Administración y Finanzas).

5. Análisis estadístico

Para el análisis estadístico de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS v. 21. Se usaron estadísticos descriptivos para establecer las características de la muestra (sexo, edad, sede, tiempo de pertenencia a la empresa y gerencia), y la prueba Kolmogórov-Smirnov para establecer la normalidad. Se realizaron análisis de confiabilidad y validez para cada una de las escalas utilizadas. Posteriormente, se determinaron los índices de correlación entre las dimensiones de las escalas. Por último, se realizaron análisis factoriales confirmatorios y se verificaron las hipótesis a través del modelo de ecuaciones estructurales (con métodos de estimación de bondad del ajuste de máxima verosimilitud y la técnica del Bootstrap con 2.000 sub-muestras e intervalos de confianza del 95%) usando el programa SPSS-AMOS. Se utilizó una variedad de índices de ajuste para asumiendo un buen ajuste cuando el índice RMSEA asumía un valor máximo de ,08 y los índices CFI, GFI, TLI e IFI eran mayores a ,90 (Hair *et al.* 2010).

Capítulo IV. Resultados

1. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo

Los análisis de confiabilidad muestran valores aceptables del Alfa de Cronbach para todas las dimensiones de las escalas ($\alpha > 0,70$). En este proceso se descartó el ítem “Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo” de la dimensión Vigor, y el ítem “Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo” de la dimensión Consideración individualizada. Durante el análisis factorial confirmatorio se eliminaron los siguientes ítems para lograr un buen ajuste: “En mi trabajo me siento lleno de energía”, “Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir al trabajo”, “Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando” correspondientes a la dimensión Vigor. “Soy feliz cuando estoy absorto (concentrado) en mi trabajo”, “Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo”, correspondientes a la dimensión Absorción. “Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa alrededor de mí” de la dimensión Dedicación. “Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas” de la dimensión Consideración individualizada. “Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos”, “Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares”, “Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas”, “Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen”, correspondientes a la dimensión Dirección por excepción activa. “Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo”, “Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios”, correspondientes a la dimensión Dirección por Excepción Pasiva. “Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas”, “Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados”, “Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista”, “Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo” correspondientes a la dimensión Estimulación intelectual. “Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista” de la dimensión Motivación inspiracional. “Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante” de la dimensión Laissez-Faire. “Me aseguro de usar mis capacidades al máximo”, “Decido por mi cuenta como hago mis cosas” correspondientes a la dimensión Recursos Estructurales. “Pido consejo a mis compañeros”, “Veo a mi jefe como fuente de inspiración” correspondientes a la dimensión Recursos Sociales. “Regularmente realizo tareas extras, aun cuando no son remunerados por estas” y “Cuando no hay mucho trabajo, lo veo como una oportunidad para iniciar nuevos proyectos” correspondientes a la dimensión Desafíos (ver anexos 1, 2, 3, y 4).

Se identificó distribuciones no paramétricas en todas las variables de estudio a través del estadístico Kolmogórov-Smirnov ($p < 0,05$). En torno a los estadísticos descriptivos, se puede apreciar valores por encima de la media teórica para las tres dimensiones del *engagement* y para las tres dimensiones del *job crafting*. Dentro de la escala de estilo de liderazgo se encontró valores por encima de la media teórica para las dimensiones correspondientes a los estilos de liderazgo transformacional (CI, IIC, IIA, EI y MI) y transaccional (DEA y RC), mientras que las dimensiones asociadas al liderazgo pasivo evitador obtuvieron puntajes por debajo de la media teórica. Por lo tanto, se puede decir que la organización de la cual se obtuvo la muestra del estudio presenta niveles altos de *engagement*, *job crafting*, estilo de liderazgo transformacional y estilo de liderazgo transaccional, mientras el estilo de liderazgo pasivo evitador presenta niveles bajos. Con respecto a los resultados de este último estilo de liderazgo, si bien es cierto son fiables, deben ser interpretados con cautela porque la prueba de validez no alcanzó el resultado esperado (0,55) (ver tabla 3).

Tabla 3. Análisis descriptivo y de confiabilidad de los instrumentos

Factor	Variables observadas	Mediana	Mínimo	Máximo	Rango	Desviación típica	Fiabilidad	KMO	AVE
<i>Engagement</i>	Vigor	6,50	4,00	7,00	3,00	0,79	0,89	0,84	0,65
	Dedicación	6,00	2,80	7,00	4,20	1,00	0,90		
	Absorción	5,33	1,33	7,00	5,67	1,05	0,75		
Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada Atribuida	4,00	1,25	5,00	3,75	0,86	0,88	0,93	0,71
	Influencia idealizada Conductual	4,00	1,00	5,00	4,00	0,82	0,88		
	Consideración Individualizada	3,50	1,00	5,00	4,00	0,94	0,83		
	Motivación Inspiracional	4,00	1,00	5,00	4,00	0,92	0,90		
	Liderazgo Transaccional	4,00	1,00	5,00	4,00	1,01	0,85		
Liderazgo Pasivo Evitador	1,33	1,00	4,00	3,00	0,72	0,74	0,68	0,49	
<i>Job crafting</i>	Recursos Sociales	2,33	1,00	5,00	4,00	1,02	0,79	0,87	0,55
	R. Estructurales y Desafíos	4,00	1,40	5,00	3,60	0,74	0,83		

Nota: KMO=Kaiser-Meyer-Olkin, AVE= Varianza promedio extraída
Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Resultados del análisis correlacional

Se empleó el coeficiente de correlación RHO de Spearman para muestras no paramétricas. Las dimensiones de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional correlacionan de forma significativa y positiva con las tres dimensiones del *engagement* (vigor, dedicación y absorción) y las tres dimensiones del *job crafting* (recursos estructurales, recursos sociales y desafíos), siendo en todos los casos las correlaciones de mayor tamaño aquellas asociadas con el liderazgo transformacional. En caso contrario, las dimensiones asociadas con el estilo de liderazgo pasivo evitador tuvieron relaciones inversas y pequeñas con las dimensiones de *engagement* y *job crafting*, siendo en algunos casos no significativas (ver tabla 4).

Tabla 4. Correlaciones entre las variables de estudio

Factor	Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Engagement</i>	1. Vigor	-									
	2. Dedicación	,59**	-								
	3. Absorción	,41**	,46**	-							
Liderazgo Transformacional	4. Influencia Idealizada Atribuida	,23**	,33**	,19**	-						
	5. Influencia Idealizada Conductual	,30**	,37**	,20**	,69**	-					
	6. Consideración Individualizada	,28**	,40**	,13*	,65**	,65**	-				
	7. Motivación Inspiracional	,31**	,40**	,19**	,76**	,72**	,67**	-			
Liderazgo Transaccional	8. L. Transaccional	,28**	,38**	,23**	,74**	,70**	,76**	,81**	-		
Liderazgo Pasivo Evitador	9. L. Pasivo Evitador	-,18**	-,25**	-.08	-,50**	-,46**	-,42**	-,47**	-,45**	-	
<i>Job crafting</i>	10. Recursos Sociales	,18**	,39**	,16*	,37**	,27**	,43**	,32**	,45**	-,17**	-
	11. R. Estructurales y desafíos	,41**	,56**	,27**	,40**	,44**	,43**	,40**	,45**	-,22**	,57**

*p<0,05; **p<0,01.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Análisis de modelo de investigación

Se empleó el análisis factorial confirmatorio para verificar que se mantenía un buen ajuste en las variables latentes de liderazgo, *job crafting* y *engagement* (ver anexos 1 a 4). El método de investigación utilizado fue el de máxima verosimilitud.

Se elaboró el modelo ecuaciones estructurales para confirmar las siguientes hipótesis: el efecto directo que tiene el liderazgo sobre el *engagement* y el rol mediador del *job crafting* en la relación entre el estilo de liderazgo y el *engagement*. Se elaboraron tres modelos: el modelo 1 incluyó las dimensiones de liderazgo transformacional; el modelo 2, las dimensiones del liderazgo transaccional; y el modelo 3, aquellas del liderazgo pasivo evitador. Todos los modelos manifestaron un ajuste adecuado (ver tabla 5). La bondad de ajuste del modelo se ha verificado empleando indicadores de ajuste como chi cuadrado (χ^2), GFI, CFI, NFI, TLI, RMSEA y RMR (ver tabla 5).

Tabla 5. Indicadores de ajuste de los modelos de ecuaciones estructurales

M	χ^2	Df	CMIN	CFI	GFI	NFI	TLI	RMSEA	RMR
1	36.236	24	1,51	0,989	0,969	0,967	0,983	0,045	0,032
2	28.718	24	1,197	0,995	0,975	0,973	0,993	0,028	0,038
3	16.871	17	0,992	1	0,984	0,97	1	0	0,028

Nota. 1= Liderazgo Transformacional, 2= Liderazgo transaccional, 3= Liderazgo Pasivo Evitador

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Verificación de las hipótesis de estudio

De acuerdo con Hair *et al.* (2010) se deben de cumplir dos condiciones asociadas al funcionamiento de una variable como mediadora: (i) que las tres variables (independiente, mediadora y dependiente) presenten relaciones significativas entre sí y (ii) que la relación previa entre la variable independiente y la variable dependiente cambie al introducirse la variable mediadora al modelo. Si la relación se reduce, pero sigue siendo significativa, entonces se habla de mediación parcial. Si la relación deja de ser significativa, se habla de mediación total.

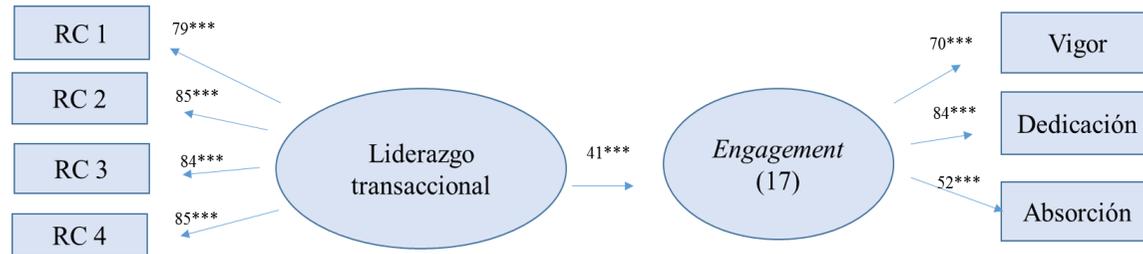
4.1 H1: El estilo de liderazgo tiene un efecto directo sobre el *engagement*

Los resultados permiten confirmar que el estilo de liderazgo transformacional tiene un efecto directo sobre el *engagement*, con un valor de $\beta= 0,44$; que el estilo de liderazgo transaccional tiene un efecto directo sobre el *engagement*, con un valor de $\beta= 0,41$, y que

el estilo de liderazgo pasivo evitador tiene un efecto directo estandarizado sobre el *engagement*, con un valor de $\beta = -0,27$. De acuerdo con los procedimientos realizados, esto se podría interpretar en el sentido en que un estilo de liderazgo con rasgos transformacionales y transaccionales generará que los empleados estén más *engaged* debido a la generación de mayores prácticas de *job crafting*. (ver gráfico 4).

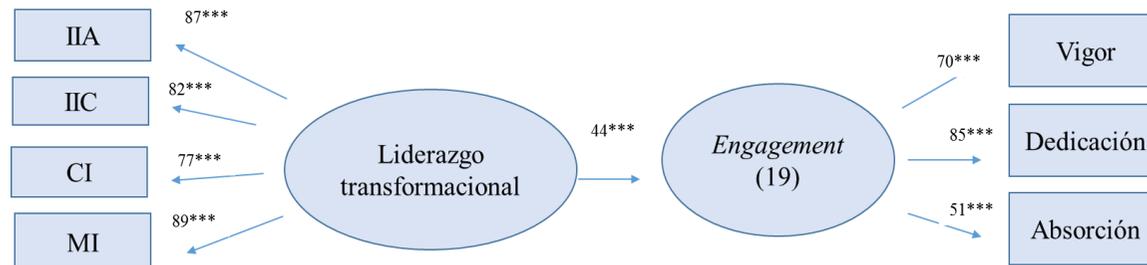
Gráfico 4. Resultado del modelo de investigación (el estilo de liderazgo tiene un efecto directo sobre el *engagement*)

- Estilo de liderazgo transaccional



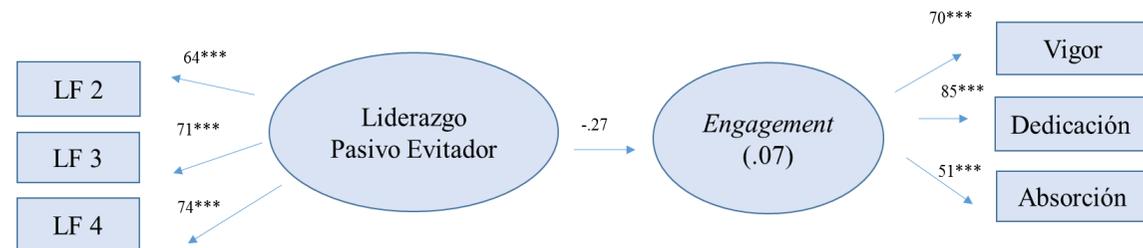
Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Estilo de liderazgo transformacional



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Estilo de liderazgo pasivo evitador



Fuente: Elaboración propia, 2018.

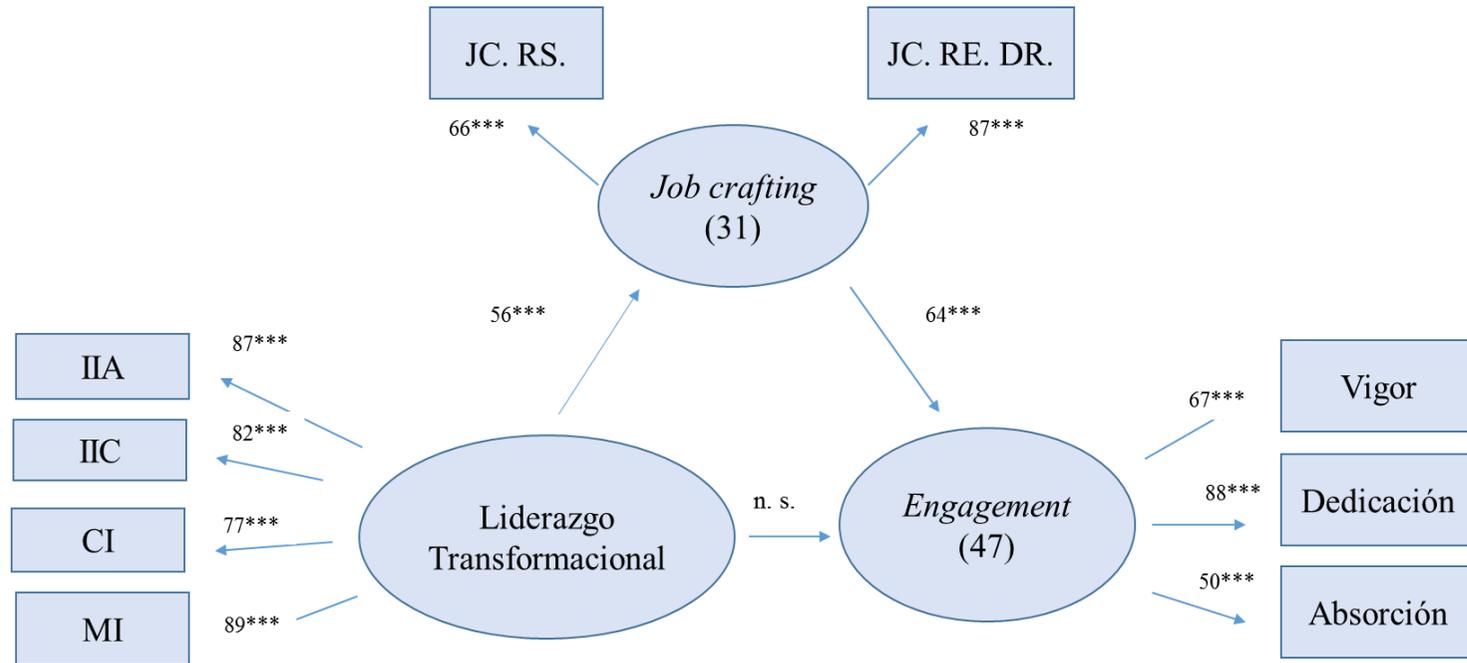
4.2 H2: El *job crafting* media la relación entre el estilo de liderazgo y el *engagement*

Se encontró que el *job crafting* media la relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y el *engagement*, con un efecto indirecto del estilo de liderazgo transformacional sobre el *engagement* de $\beta = 0,355$, mientras que el efecto del estilo de liderazgo transformacional sobre el *engagement* se vuelve no significativo.

Se encontró que el *job crafting* media la relación positiva entre el estilo de liderazgo transaccional y el *engagement*, con un efecto indirecto del estilo de liderazgo transaccional sobre el *engagement* de $\beta = 0,399$, mientras que el efecto del estilo de liderazgo transaccional sobre el *engagement* se vuelve no significativo.

Se encontró que el *job crafting* media la relación negativa entre el estilo de liderazgo pasivo evitador y el *engagement*, con un efecto indirecto del estilo de liderazgo pasivo evitador sobre el *engagement* de $\beta = -0,15$, mientras que el efecto del estilo de liderazgo pasivo evitador sobre el *engagement* se vuelve no significativo. (ver gráfico 5,6 y 7).

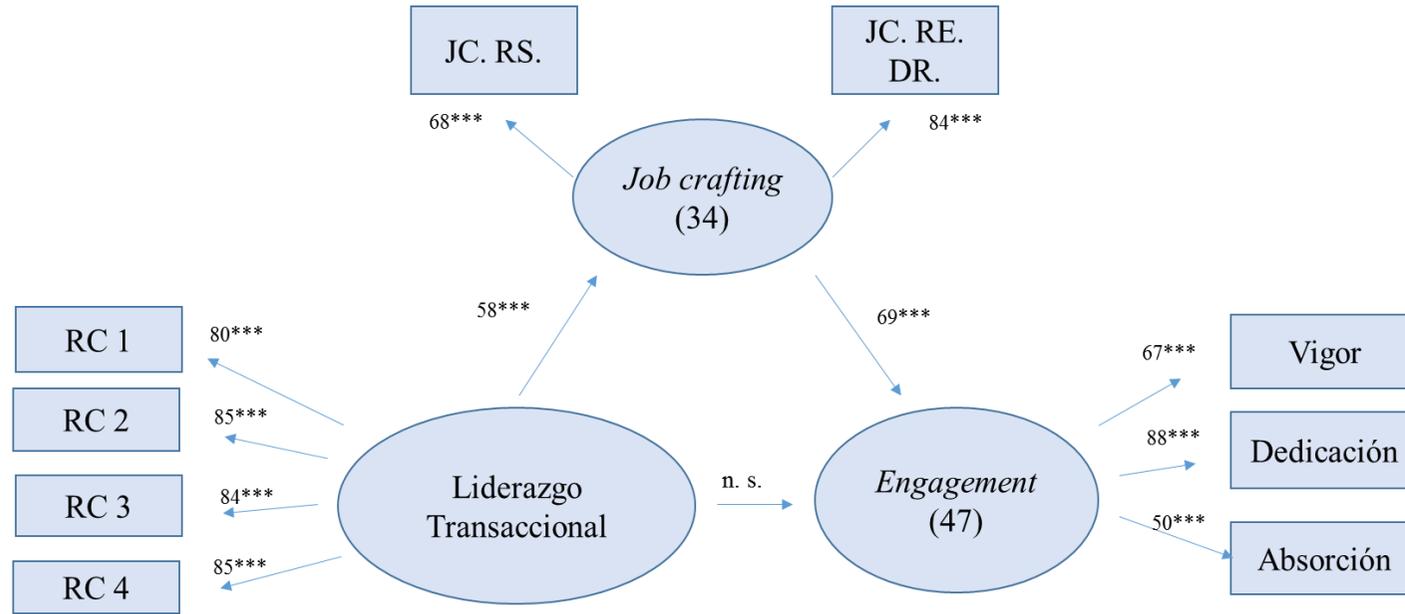
Gráfico 5. Resultado del modelo de investigación (liderazgo transformacional)



Relaciones	Análisis bootstrap Coeficiente estandarizado	Intervalo de confianza (95%)		
		Extremo inferior	Extremo superior	P
Efectos indirectos				
1. Liderazgo transformacional → Job crafting → Engagement	,355	,230	,515	,001

Nota: Estimados Estandarizados. P<0.001. TRANSF_CI= Consideración Individualizada, TRANSF_IIC= Influencia idealizada conductual, TRANSF_IIA= Influencia idealizada atribuida, TRANSF_MI= Motivación Inspiracional, JC_RS= Recursos Sociales, JC_RE_DR= Recursos Estructurales y Desafíos
Fuente: Elaboración propia, 2018.

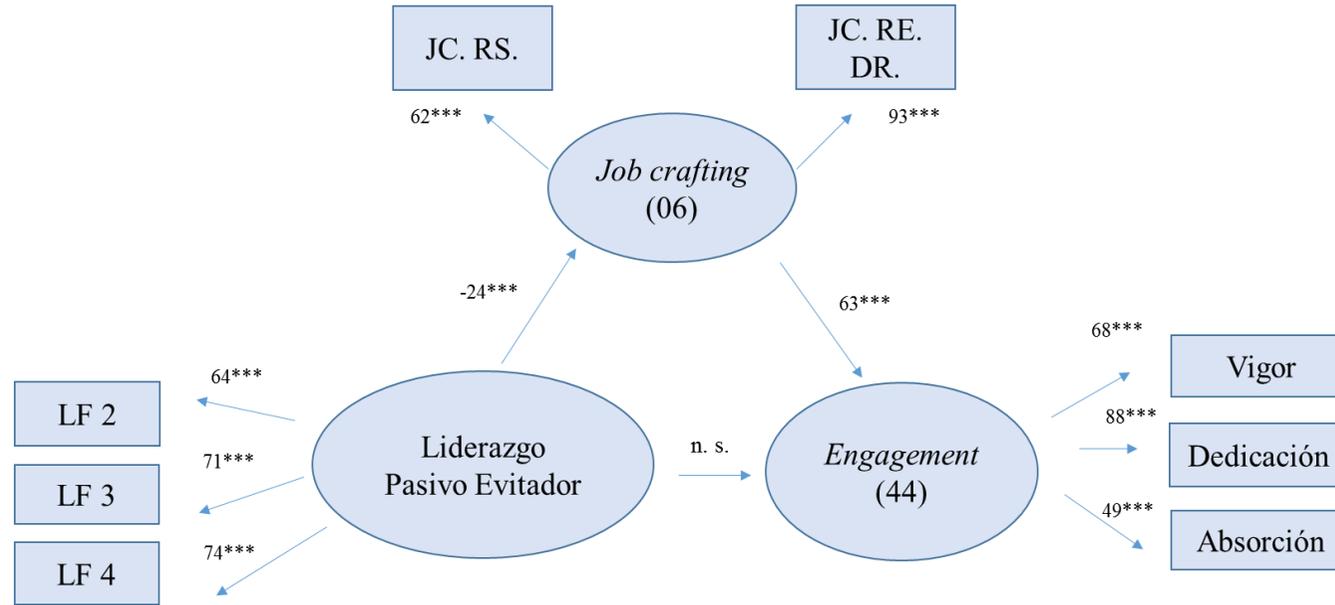
Gráfico 6. Resultado del modelo de investigación (liderazgo transaccional)



Relaciones	Análisis bootstrap	Intervalo de confianza (95%)			
		Coeficiente estandarizado	Extremo inferior	Extremo superior	P
Efectos indirectos					
1. Liderazgo transaccional → Job crafting → Engagement		,399	,270	,58	,001

Nota: Estimados Estandarizados. P<0.001. JC_RS= Recursos Sociales, JC_RE_DR= Recursos Estructurales y Desafíos
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 7. Resultado del modelo de investigación (liderazgo pasivo evitador)



Relaciones	Análisis bootstrap Coeficiente Estandarizado	Intervalo de confianza (95%)		
		Extremo inferior	Extremo superior	P
Efectos indirectos				
1. Liderazgo Pasivo Evitador → Job crafting → Engagement	-,150	-,259	,062	,01

Nota: Estimados Estandarizados. P<0.001. JC_RS= Recursos Sociales, JC_RE_DR= Recursos Estructurales y Desafíos
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo V. Discusión

La hipótesis 1 del presente estudio se ha comprobado para los estilos de liderazgo transaccional y transformacional. Estos estilos de liderazgo tienen un efecto directo sobre el *engagement*; sin embargo, el estilo pasivo-evitador tiene una relación inversa. Este hallazgo amplía un hallazgo previo de diversas investigaciones y propuestas teóricas porque explora la relación entre otros tipos de liderazgo.

A pesar de que en otras investigaciones se ha encontrado que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el *engagement* (Hayati *et al.* 2014:1-7; Koppula 2008; Gozukara y Faruk 2015:963-971; Gündüz y Kaya 2016:243-249; Lan y Chong 2015:184-191; Yasin *et al.* 2013:1-34); la presente investigación demuestra que no solo el liderazgo transformacional tiene un efecto en el *engagement*, sino que los otros dos estilos de liderazgo propuestos por Bass y Avolio (1994) también influyen en este.

La hipótesis 2 de la investigación también resultó verídica para el caso de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional; es decir, que el *job crafting* media la relación entre el estilo de liderazgo y el *engagement* de manera directa.

La relación entre el liderazgo pasivo-evitador y el *engagement* es inversa, lo cual significa que este tipo de liderazgo puede inhibir o extinguir el involucramiento del trabajador. No obstante, cuando el *job crafting* funciona como variable mediadora, la relación entre el liderazgo pasivo-evitador y el *engagement* no es significativa. Así, se encuentra que este tipo de liderazgo impacta negativamente, es decir, que puede disminuir el *job crafting* que perciben los colaboradores, y este último mantendrá una relación causal positiva con el *engagement*. Al igual que con el tipo de liderazgo transformacional y transaccional, el *job crafting* (es decir las autopercepciones del trabajo) influyen positivamente y más que el liderazgo.

Este hallazgo permite concebir al *job crafting* como una herramienta indispensable para potenciar el involucramiento de los colaboradores. En esa línea, si bien un liderazgo es importante para la productividad, los hallazgos de esta investigación demostrarían que el diseño del puesto de trabajo (*job crafting*) es aún más importante para involucrarse en el trabajo. En otras investigaciones se ha encontrado que una de las variables más importantes para comprender el *engagement* es la significancia de la tarea o del puesto del

trabajo, con lo cual se interpreta como que la autopercepción del puesto trabajo primará por sobre otras variables (Yasin *et al.* 2013).

Esta evidencia permite señalar que, en el caso de la presente organización, la existencia de un liderazgo (transformacional o transaccional) no será el único recurso necesario para involucrar a los trabajadores, sino que se requiere de una variable individual (de autopercepción del puesto de trabajo) para potenciar el involucramiento.

A nivel práctico se recomendaría que los planes de mejora se enfoquen (más que en fortalecer al líder como tal) en potenciar la conceptualización del puesto trabajo que tiene cada colaborador. En ese sentido, si bien el *engagement* estará influenciado por muchas variables del entorno, entre sociales, de autopercepción y de experimentación del mismo, debe analizarse cuál de ellas impacta más.

Si bien en otras investigaciones se ha demostrado que el liderazgo transformacional aporta al *engagement* debido a que potencia la significancia de la tarea, la creatividad, la autonomía y la actitud positiva en el entorno laboral (Hayati *et al.* 2014; Koppula 2008; Gozukara y Faruk 2015; Gündüz y Kaya 2016; Lan y Chong 2015; Yasin *et al.* 2013); en la presente investigación este tipo de liderazgo no se diferencia significativamente del liderazgo transaccional.

A pesar de todo, los hallazgos de las regresiones demuestran el supuesto teórico expuesto en la teoría de las demandas y recursos laborales (Bakker *et al.* 2007): el liderazgo puede funcionar como un recurso laboral que potencie el *engagement* y, en consecuencia, el desempeño de los trabajadores. Y en ese sentido, tal como señala dicha teoría, el liderazgo en conjunto con el *job crafting* se transforman en recursos que pueden (i) reducir las exigencias del trabajo y los costos fisiológicos y psicológicos asociados, (ii) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o (iii) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker 2011; Bakker y Demerouti 2007).

A detalle, en el análisis de las correlaciones se observa que la absorción, a diferencia del vigor y la dedicación, es una variable que no se vincula demasiado con las variables de liderazgo y/o absorción. A diferencia de lo propuesto por Bass (1985b citado en Hayati *et al.* 2014), el liderazgo no logra aumentar la motivación interna de los colaboradores. Esto puede deberse a que esta variable está más vinculada a la naturaleza de la tarea y a la

demanda cognitiva que ésta exija que a la motivación extrínseca que pueda generar un liderazgo.

En coherencia con otras investigaciones que han explorado el liderazgo transformacional (Hayati *et al.* 2014; Koppula 2008; Gozukara y Faruk 2015; Gündüz y Kaya 2016; Lan y Chong 2015), el presente estudio demuestra que el vigor se vincula con la motivación inspiracional de dicho estilo de liderazgo, lo cual delimitaría que la percepción y conceptualización del líder como modelo a seguir influirá en la energía del equipo.

Asimismo, la consideración individualizada y la motivación inspiracional son dos variables del liderazgo transformacional que prevalecen en el involucramiento de los colaboradores. Ambas son variables vinculadas con la motivación que puede infundirse en un colaborador y es un hallazgo demostrado por otras investigaciones (Hayati *et al.* 2014; Gündüz y Kaya 2016).

El vigor se asocia más con los recursos estructurales y desafíos, y señalaría que la percepción de desafío y desarrollo en el entorno laboral son variables importantes para generar *engagement*. Sin embargo, de acuerdo a la teoría de la demandas y recursos laborales (Bakker *et al.* 2007; Bakker *et al.* 2010) existe un fino límite entre dichas variables para que actúen como generadoras de *engagement* y no como fuente de *burnout*. Es decir, los recursos organizacionales deben mediar este desafío para que la persona lo siga percibiendo como un desafío y no como una carga.

Al igual que con el vigor, los recursos estructurales y desafíos son variables que se vinculan con la dedicación que cada colaborador puede ofrecer a su trabajo. Nuevamente, más que el líder, es el diseño del trabajo (y quizá su significado implícito como se halló en otra investigación) moviliza el *engagement* (Yasin *et al.* 2013).

Para futuras investigaciones, sería importante analizar cómo se construye la relación entre las variables estudiadas en un contexto donde se haya identificado un liderazgo pasivo-evitador

Como limitación se observa que algunas de las escalas tuvieron complicaciones en su proceso de validación estadística, por lo que se tuvo que eliminar ítems para lograr un ajuste. Asimismo, por la naturaleza de la aplicación, no se puede asegurar que se haya

controlado la deseabilidad social y, por ende, que los resultados hayan resultado tergiversados.

Capítulo VI. Plan de mejora

En el presente capítulo se abordará el plan de mejora elaborado exclusivamente para la empresa donde se llevó a cabo el estudio. En dicho plan se ha establecido un objetivo general, objetivos específicos y actividades que tienen como propósito incrementar los niveles de *engagement* en los colaboradores, a través de la aplicación, por parte de los líderes, de un estilo de liderazgo transformacional y transaccional, que a su vez permita y motive a los colaboradores la práctica del *job crafting*.

Se han hecho intervenciones en dos niveles: un nivel enfocado en los líderes y el otro nivel enfocado a los colaboradores. Por lo tanto, el plan se encuentra orientado a lo siguiente:

- Trabajar con los líderes y alinear un perfil de líder transformacional y transaccional.
- Generar prácticas de *job crafting* en todos los colaboradores.

Es importante precisar que el líder es el principal aliado para que este plan de mejora se lleve a cabo en la práctica; por tal motivo, se quiere resaltar la importancia que tiene este rol dentro de cada equipo y en general, en toda la organización, involucrando en este proceso a todos los gerentes, jefes y supervisores quienes apoyarán y asegurarán la correcta implementación de las actividades que se lleven a cabo.

1. Antecedentes

Según estudio realizado por Deloitte (Redacción Gestión 2015), en el caso de Perú, el 50% de los ejecutivos cita la problemática de cultura organizacional y falta de compromiso como “muy importante”, duplicando la cifra del año pasado. Asimismo, el 87% de los líderes de Recursos Humanos y de Negocio a nivel mundial considera que la falta de compromiso (*engagement*) de los colaboradores es el principal problema que afrontan las compañías. Otras de las tendencias con mayor relevancia son las “brechas de liderazgo”. El 86% de los entrevistados lo considera un “problema importante” y el 50% como “muy importante”. Además de los desafíos planteados por los temas de compromiso laboral y liderazgo, el presente estudio indica que las empresas están luchando por disminuir los niveles de estrés en el sitio de trabajo, simplificar los procesos empresariales y reducir los índices de complejidad.

Es en este contexto que se plantea una propuesta de trabajo a partir de los hallazgos del estudio mostrados anteriormente en capítulos anteriores, en línea con los objetivos que planea la alta dirección.

Los lineamientos estratégicos que definen los directivos son:

- Eficiencia y sistematización en los procesos.
- Crecimiento y calidad de servicio.
- Optimización de recursos humanos y materiales.
- Fortalecer y recuperar la imagen institucional.

2. Objetivo general

Incrementar los niveles de *engagement* en los colaboradores de una empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú.

3. Objetivos específicos

Se han establecido objetivos específicos de acuerdo a cada nivel de intervención:

- **Líderes**
 - Propiciar o favorecer estilos de liderazgo transformacional y transaccional.
 - Reducción de nivel de estilo de liderazgo pasivo evitador.
- **Colaboradores**
 - Incrementar los niveles de *job crafting* en los colaboradores.

4. Plan de acción

Se ha elaborado un plan de acción para los líderes y para los colaboradores de la empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú (ver tablas 7 y 8).

5. Resultados

Según lo encontrado:

- Trabajar con los líderes y alinear un perfil de líder transformacional y transaccional.
- Generar prácticas *job crafting*.
- Realizar un diagnóstico en los sistemas de recursos humanos que faciliten y propicien el *engagement* entre los colaboradores.

Tabla 6. Plan de mejora para los líderes

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Propiciar los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional y reducción de niveles del estilo de Liderazgo Pasivo Evitador	Sensibilización de los resultados obtenidos en el estudio	Taller N°1: explicar el significado, importancia y características de las variables de estudio.	100% de líderes	N° de líderes que participaron del taller / N° total de líderes	Equipo humano (consultores) Equipos informáticos	4 horas	Recursos Humanos
		Taller N°2: mostrar los resultados de los estilos de liderazgo y su impacto en el <i>engagement</i> de los colaboradores. Asimismo, sustentarlo con ejemplos de casos de éxito de otras empresas del mismo rubro.	100% de líderes	N° de líderes que participaron del taller / N° total de líderes	Equipo humano / Equipos informáticos	4 horas	Recursos Humanos
		Llegar a un acuerdo y comprometerlos a utilizar las herramientas y estrategias que se han dado a conocer en los talleres de sensibilización.	100% de líderes (Gerencia General y Gerentes /Jefes).	N° de acuerdos firmados / N° total de líderes	Equipo humano (consultores) Formatos de Hojas de Compromiso	2 horas (al finalizar el taller N°2)	Recursos Humanos
	Identificación de brechas	Taller con la participación de los líderes para identificar el estilo de liderazgo de cada uno y crear el perfil del líder ideal que contenga las características y prácticas de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.	Nuevo perfil del líder aprobado por la Gerencia General. Identificación individual del estilo de liderazgo actual.	Aprobación de documento N° de resultados obtenidos / N° total de líderes	Equipo Humano / Equipo Informático	4 horas	Recursos Humanos / Líderes
	Plan de desarrollo de habilidades y competencias	Talleres y/o capacitaciones de acuerdo a resultados individuales obtenidos para reducir las brechas con el perfil ideal.	Cumplimiento al 100% del plan de capacitación.	N° de talleres y/o capacitaciones programadas / N° de talleres y/o capacitaciones llevadas a cabo.	Equipo Humano / Equipo Informático	1 año	Recursos Humanos / Líderes
	Aseguramiento del cumplimiento del compromiso obtenido	Reunión de focus group con los colaboradores acerca de los cambios en las prácticas y gestión de equipos de los líderes.	10 focus groups	N° de focus groups realizados	Equipo Humano / Equipo Informático	2 semanas	Recursos Humanos
		Llevar a cabo la medición de estilos de liderazgo para identificar avances.	2 mediciones al año	N° de mediciones realizadas	Equipo Humano / Equipo Informático	semestral	Recursos Humanos

Fuente. Elaboración propia, 2018.

Tabla 7. Plan de mejora para los colaboradores

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Incrementar los niveles de <i>job crafting</i> en los colaboradores	Sensibilización sobre el concepto de <i>job crafting</i> .	Talleres sobre el concepto y características e importancia del <i>job crafting</i> . Asimismo, sustentarlo con ejemplos de casos de éxito.	100% de colaboradores	N° de colaboradores que participaron del taller / N° Total de colaboradores	Equipo humano (consultores) Equipos informáticos	4 horas	Consultores
	Aplicación y desarrollo de la herramienta	Taller sobre la manera adecuada de armar su propio plan de <i>job crafting</i> personal.	100% de asistencia de colaboradores 100% de colaboradores con planes terminados	N° de colaboradores que participaron del taller / N° Total de colaboradores % de planes de <i>job crafting</i> terminados	Equipo humano (consultores) Equipos informáticos	4 horas	Consultores
		Enviar a los colaboradores por correo electrónico de mensajes de reforzamiento e instrucciones para alinear su trabajo con sus habilidades y necesidades, cambiando así el contenido del trabajo o de su entorno.	100% de colaboradores	N° de correos electrónicos enviados / N° total de colaboradores	Equipo humano Equipos informáticos	Semanal	Consultores
	Seguimiento de los cumplimientos de los planes personales de <i>job crafting</i> .	Reuniones de intercambios de experiencias donde se aborden los casos de éxito, los problemas y soluciones concretas.	100% de colaboradores	N° de reuniones / N° colaboradores (anual)	Equipo humano	Reuniones mensuales con muestra de colaboradores	Consultores

Fuente. Elaboración propia, 2018.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen un efecto directo sobre el *engagement*, mientras que el estilo de liderazgo pasivo evitador tiene un efecto directo inverso sobre el *engagement*.
- Un estilo de liderazgo con rasgos transformacionales y transaccionales generará que los empleados estén más *engaged* debido a la generación de mayores prácticas de *job crafting*.
- El *job crafting* media la relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y el *engagement*, con un efecto indirecto del estilo de liderazgo transformacional sobre el *engagement*.
- El *job crafting* media la relación positiva entre el estilo de liderazgo transaccional y el *engagement*, con un efecto indirecto del estilo de liderazgo transaccional sobre el *engagement*.
- El *job crafting* media la relación positiva entre el estilo de liderazgo pasivo evitador y el *engagement*, con un efecto indirecto del estilo de liderazgo pasivo evitador sobre el *engagement*, mientras que el efecto del estilo de liderazgo pasivo evitador sobre el *engagement* se vuelve no significativo.

2. Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa desarrolle un perfil de liderazgo de acuerdo a su cultura organizacional, que incluyan prácticas y conductas propias de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.
- Realizar un diagnóstico en los sistemas de recursos humanos que faciliten y propicien el *engagement* entre los colaboradores.
- Capacitar a los líderes de la organización con respecto al concepto, importancia y prácticas de *job crafting* que permitan a sus colaboradores alcanzar y optimizar sus metas personales en el trabajo.

Bibliografía

- Aust, B.; Rugulies, R.; Finken, A., y Jensen, C. (2010). "When workplace interventions lead to negative effects: Learning from failures". En: *Scandinavian Journal of Public Health*. 38.
- Avolio, B., y Bass, B. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*. California. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Azanza, G.; León, J., y Alonso, F. (2013). "Authentic leadership and organizational culture as drivers of employee's job satisfaction". En: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 29 (2013).
- Bakker, A. (2011). "An evidence-based model of work engagement". En: *Current Directions in Psychological Science*. 20 (4).
- Bakker, A., y Demerouti, E. (2007). "The job demands-resources model: State of the art". En: *Journal of Managerial Psychology*. 22.
- Bakker, A., y Leiter, M.P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.
- Bakker, A.; Demerouti, E., y Xanthopoulou, D. (2011). "¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo?". En: *Ciencia y Trabajo*. Jul-Sep; 13 [41].
- Bakker, A.; Hakanen, J.; Demerouti, E.; y Xanthopoulou, D. (2007). "Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High". En: *Journal of Educational Psychology*. 274-284
- Bakker, A.B., y Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Bakker, A.; Tims, M.; y Derks, D. (2012). "Proactive personality and job performance: the role of Job crafting and work engagement!". En: *Human Relations*. 65(10).
- Bakker, A.; Van Veldhoven, M.; y Xanthopoulou, D. (2010). "Beyond the Demand-control model : Thriving on high job demands and resources". En: *Journal of Personnel Psychology*. 9 (1).
- Bakker, A.; Demerouti, D.; y Sanz-Vergel, A. (2014). "Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach". En: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411

- Bakker, A.; y Demerouti, E. (2013). "The Job Demands – Resources Model: State of Art". En: *Journal of Managerial Psychology*. 22.
- Barling, J.; Weber, T.; y Kelloway, T. (1996). "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment". En: *Journal of Applied Psychology*. 81.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1997). "Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?". En: *American Psychologist*. 52(2).
- Bass, B. (2007). *The Inspirational Processes of Leadership*. Binghamton: State University of New York.
- Bass, B., y Avolio, B. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B., y Avolio, B. (1997). *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B.; y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Berg, J., Dutton, J. y Wrzesniewski, A. (2008). *What is job crafting and why does it matter? Theory to practice briefing*. Ann Arbor: Ross School of Business, University of Michigan.
- Bobadilla, M.; Callata, C., y Caro, A. (2015). "Engagement laboral y cultura organizacional: El rol de la orientación cultural en una empresa global". Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas. Lima: Universidad del Pacífico. [En línea]. Fecha de consulta: 15/03/2018 Disponible en: <<http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/BobadillaMagali2015.pdf?sequence=1>>.
- Carlyle, T. (1993). *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. Lincoln: University of Nevada Press.
- Carrasco, A., De la Corte, C., y León, J. (2010). Engagement: Un proceso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el *burnout* y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*, 1, 2-22.

- Cook, S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance through Staff Satisfaction*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Demerouti, E. (2014). "Design your own job through job crafting". En: *European Psychologist*. 19.
- Demerouti, E.; Bakker, A.; Nachreiner, F., y Schaufeli, W. (2001). "The job demands-resources model of burnout". En: *Journal of Applied Psychology*. 86.
- EAE Business School. (2015). "Guía de Liderazgo Transformacional".[En línea]. Fecha de consulta: 15/03/2018. Disponible en: <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Guia-de-liderazgo-transformacional.pdf>.
- Evans, M. (1970). "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship". En: *Organizational Behavior and Human Performance*. 5.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Franco, A.; Reyes, M. y Cuadrado, S. (2017). "Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de los Colaboradores en Empresas de Servicios del Ecuador". En: *Podium Edición Especial*. Abril 2017. Ecuador: Universidad Espíritu Santo.
- Fried, Y.; Grant, A.; Levi, A.; Hadani, M., y Slowik, L. (2007). "Job design in temporal context: A career dynamics perspective". En: *Journal of Organizational Behavior*. 28(7).
- González, V.; Schaufeli, W.; Bakker, A. y Llorent, S. (2006). "Burnout and engagement: Independent factor or opposite poles?". En: *Journal of Vocational Behavior*. Volumen 68.
- Gozukara, I.; y Faruk, O. (2015). "Linking transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: A study in a Turkish private non-profit university". En: *Procedia-Social and behavioral Sciences*. 195.
- Grant, A., y Parker, S. (2009). "Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives". En: *Academy of Management Annals*. 3.
- Gruman, A. (2011). "Performance management and employee engagement". En: *Human Resource Management Review*. Vol. 21, 1.
- Gündüz, H.; y Kaya, G. (2016). "Leadership and Creativity: The Impact of Transformational leadership on individual creativity". En: *Procedia-Social and behavioral Sciences*. 235.
- Hair, J.; Black, W.; Babin, B.; y Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*. Madrid: Prentice Hall.

Hayati, D.; Charkhabi, M.; y Naami, A. (2014). "The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study". En: *Springer Plus*. (3).

Hernández, R.; Fernández, C.; y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw - Hill.

Hersey, P., y Blanchard, K. (1969). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

House, R. (1971). "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness". En: *Administrative Science Quarterly*. 16.

House, R. y Dessler, G. (1974). "The Path-goal Theory of Leadership: Some post hoc and a priori Tests". En: Hunt, J., y Larson, L. (Eds.). *Contingency Approaches in Leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

House, R., y Mitchell, T. (1974). "Path-goal Theory of Leadership". En: *Journal of Contemporary Business*. 3.

Ilgén, D., y Hollenbeck, J. (1992). "The structure of work: Job design and roles". En: Dunnette, M., y Hough, L. (Eds.). (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Innovum Fundación Chile. (2015). *Medición del Engagement Chile 2015*. Santiago de Chile: Equipo Innovum Fundación Chile. [En línea]. Fecha de consulta: 20/02/2018. Disponible en: <<https://fch.cl/wp-content/uploads/2016/03/MedicionEngagement2015.pdf>>.

Judge, T., y Bono, J. (2000). "Five-factor model of personality and transformational leadership". En: *Journal of Applied Psychology*. 85.

Kahn, W. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at work". En: *Academy of Management Journal*. 33 (4).

Kanten, P. (2014). "The antecedents of *job crafting*: Perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy". En: *European Journal of Business and Social Sciences*. 3.

Koppula, R. (2008). "Examining the relationship between transformational leadership and engagement". Tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias. Master's Theses. San Jose State University

- Lan, X.; y Chong, W. (2015). "The mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and employee work attitudes". En: *Procedia-Social and behavioral Sciences*. 172.
- LePine, J.; Podsakoff, N., y LePine, M. (2005). "A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance". En: *The Academy of Management Journal*. 48.
- Lowe, K.; Kroeck, K., y Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature". En: *The Leadership Quarterly*. 7(3).
- Masi, R., y Cooke, R. (2000). "Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity". En: *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 8.
- Maslach, C., y Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C.; Jackson, S., y Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory. Manual*. Tercera edición. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Mendes, F., y Stander, M.W. (2011). "Positive Organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention". En: *SA Journal of Industrial Psychology*. 37.
- Mendoza, M., y Ortiz, C. (2006). "El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas". En: *Investigación y Reflexión. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*. XIV (Nº1). [PDF]. Fecha de consulta: 30/01/2018. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>>.
- Molero, F.; Recio, P., y Saboya, I. (2010). "Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española". En: *Psicothema*. Vol. 22, Nº 3.
- Nielsen, K., y Munir, F. (2009) "How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy". En: *Work & Stress*. 23,4.
- Nielsen, K.; Yarker, J.; Brenner, S.; Randall, R.; y Borg, V. (2008). "The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people". En: *Journal of Advanced Nursing*. 63(5).

- Offermann, L., y Hellmann, P. (1996). "Leadership behavior and subordinate stress: A 3608 view". En: *Journal of Occupational Health Psychology*. 1.
- Oldham, G., y Hackman, R. (2010). "Not what it was and not what it will be: The future of job design research". En: *Journal of Organizational Behavior*. 31.
- Pando, M.; Aranda, C.; Torres, T.; Salazar, J.; y Sánchez, J. (2011). "Factores psicosociales y patologías laborales en trabajadores de un sistema de transporte público urbano". En: *Revista Colombiana de Psiquiatría*. Vol. 40, N°2.
- Parker, S., y Ohly, S. (2008). "Designing motivating jobs: an expanded framework for linking work characteristics and motivation". En: Kanfer, R.; Chen, G.; y Pritchard, R. (ed.). (2008). *Work motivation: Past, Present and Future*. New York / Abingdon, UK: Routledge.
- Petrou, P.; Demerouti, E.; Peeters, M.; Schaufeli, W.; y Hetland, J. (2012). "Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement". En: *Journal of Organizational Behavior*. 33.
- Pillai, R.; Schriesheim, C.; y Williams, E. (1999). "Fairness Perceptions and Trust for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study". En: *Journal of Management*. 25 (6).
- Podsakoff, P.; Mackenzie, S.; y Boomer, W. (1996). "A Meta - analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance". En: *Journal of Applied Psychology*. 81.
- Redacción Gestión. (2015). "El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema". En: *gestion.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/03/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592>>.
- Rothbard, N. (2001). "Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles". En: *Administrative Science Quarterly*. 46.
- Salanova, M., y Llorens, S. (2008). "Estado actual y retos futuros en el estudio del Burnout". En: *Papeles del Psicólogo*. 29(1).
- Salanova, M., y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., y Schaufeli, W.B. (2004). "El engagement de los colaboradores: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos". En: *Estudios Financieros*. 261.

- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Llorens, S., Peiró, J.M., y Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Sauter, S.; Hurrell, J., y Cooper, C. (1989). *Job control and worker health*. Chichester: England Wiley.
- Schaufeli, W.; Salanova, M.; Gonzalez-Roma, V.; y Bakker, A. (2002). “The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach”. En: *Journal of happiness studies*. 3.
- Schaufeli, W., y Bakker A. (2003). UWES Utrecht Work Engagement Scale. Utrecht: Utrecht University.
- Schriesheim, C.; Castro, S.; y Cogliser, C. (1999). “Leader-member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-analytic practices”. En: *Leadership Quarterly*. 10.
- Silva, Y. (2011). “Liderazgo: revisión teórica”. En: Silva, Y. (Ed.). (2011). *Voluntariado y liderazgo. Aportes teóricos*. Madrid: EAE.
- Stogdill, R.; Good, O., y Day, D. (1962). “New Leader Behavior Description Subscales”. En: *Journal of Psychology*. 54.
- Tims, M., y Bakker, A. (2010). “Job crafting: Towards a new model of individual job redesign”. En: *South African Journal of Industrial Psychology*. 1-9.
- Tims, M.; Bakker, A.; y Derks, D. (2012). “Development and validation of the Job crafting scale”. En: *Journal of Vocational Behavior*. 80.
- Trógolo, M.; Pereyra, A., y Sponton, C. (2013). “Impacto de diferentes estilos de liderazgo sobre el engagement y burnout: evidencia en una muestra de trabajadores argentinos”. En: *cienciaytrabajo.cl*. [En línea]. 21 de noviembre de 2013. Fecha de consulta: 20/02/2018. Disponible en: <<http://www.cienciaytrabajo.cl/cyt/Paginas/Impacto-de-diferentes-estilos-de-liderazgo-sobre-el-engagement-y-burnout-evidencia-en-una-muestra-de-trabajadores-argentino.aspx>>.
- Tyssen, A.; Wald, A.; y Heidenreich, S. (2014). “Leadership in the Context of Temporary Organizations. A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers’ Commitment in Projects”. En: *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 21. [En línea]. Fecha de consulta: 15/03/2018. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1177/1548051813502086>>.

Viejo, S., y González, M. (2013). “Presencia de estrés laboral, síndrome de burnout y engagement en personal de enfermería del hospital del niño morelense y su relación con determinados factores laborales”. En: *European Scientific Journal*. Vol. 9, N°12.

Volman, M. (2011). “Putting the context back in job crafting research. Causes of job crafting behavior”. Master’s Thesis Human Resource Studies. Países Bajos: Tilburg University.

Wang, G., Oh, I., Courtright, S., Amy, E.; y Colbert, A. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta. Analytic review of 25 years of research. En: *Group & Organization Management*. 36 (2).

Wrzesniewski, A., y Dutton, J. (2001). “Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work”. En: *Academy of Management Review*. 26.

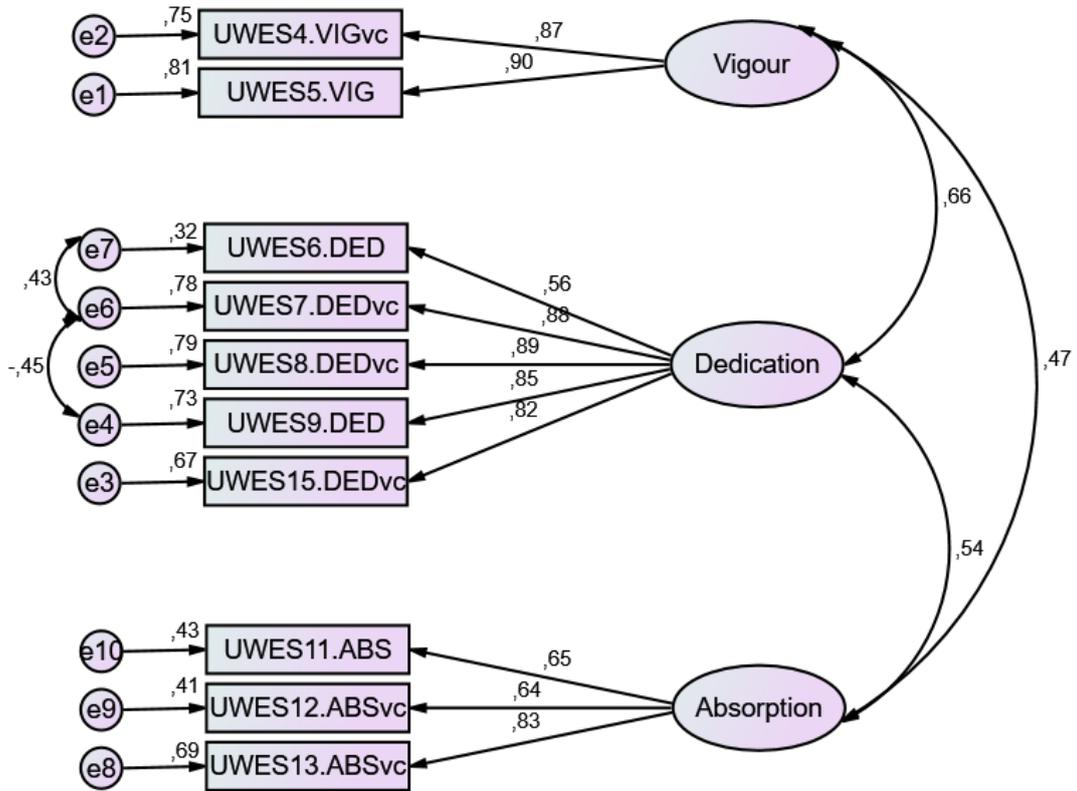
Xanthopoulou, D.; Bakker, A.; Demerouti, E.; y Schaufeli, W. (2009). “Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources”. En: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 82.

Yasin, M.; Fernando, M.; y Caputi, P. (2013). “Transformational leadership and work engagement: the mediating effect of meaning in work”. En: *Leadership and Organization Development journal*. 34 (6)..

Yassin, L. (2015). “Estudio empírico y propuesta de mejora para la adquisición del nivel competencial con carácter transversal de los alumnos del grado en Gestión y Administración Pública de la Facultad de Administración y Dirección de Empresa de la UPV”. Tesis de fin de grado. Universidad Politécnica de Valencia, España. [En línea]. Fecha de consulta: 25/02/2018. Disponible en: <<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/55855/YASSIN%20-%20Estudio%20emp%C3%ADrico%20y%20propuestas%20de%20mejora%20para%20la%20adquisici%C3%B3n%20del%20nivel%20competencial%20con%20c....pdf?sequence=4>>

Anexos

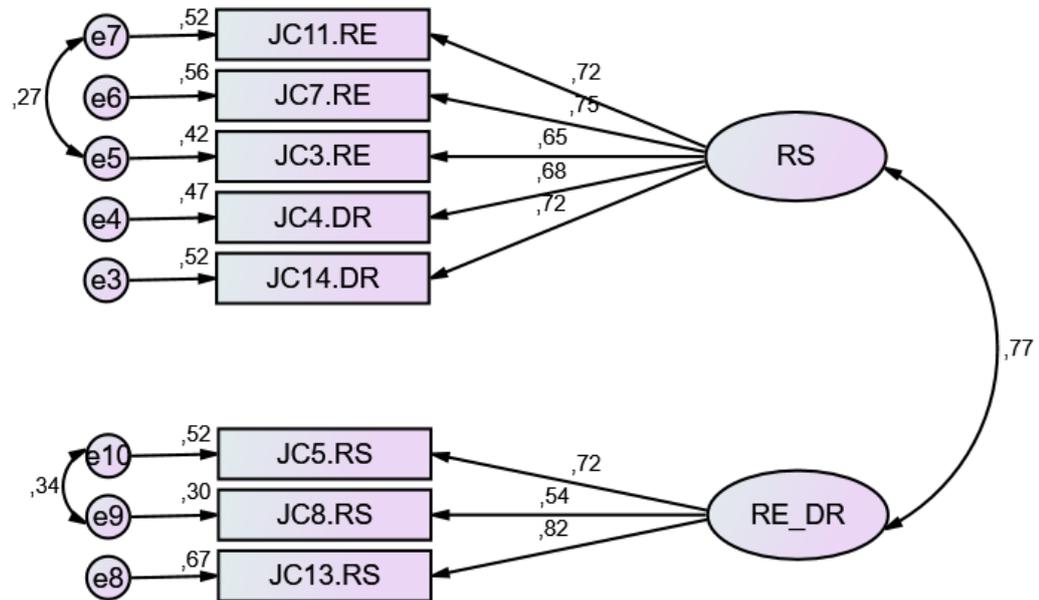
Anexo 1. Análisis factorial confirmatorio de *engagement* e indicadores de ajuste



M	X ²	Df	CMIN	CFI	GFI	NFI	IFI	TLI	RMSEA	RMR
1	60,692	30	2,023	0,979	0,958	0,96	0,979	0,969	0,064	0,061

Fuente: Elaboración: Propia, 2018.

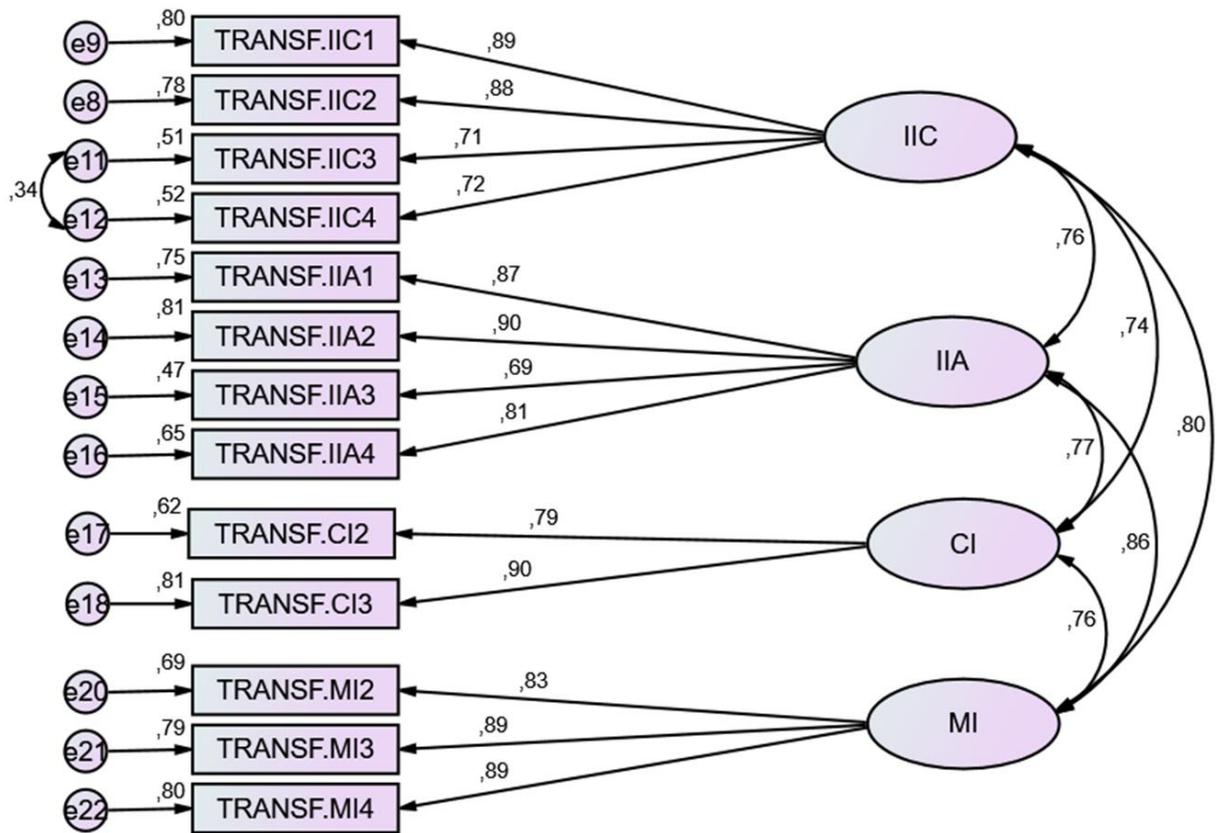
Anexo 2. Análisis factorial confirmatorio de *job crafting* e indicadores de ajuste



M	X ²	Df	CMIN	CFI	GFI	NFI	IFI	TLI	RMSEA	RMR
1	38,367	17	2,257	0,974	0,961	0,954	0,974	0,957	0,07	0,048

Fuente: Elaboración propia, 2018.

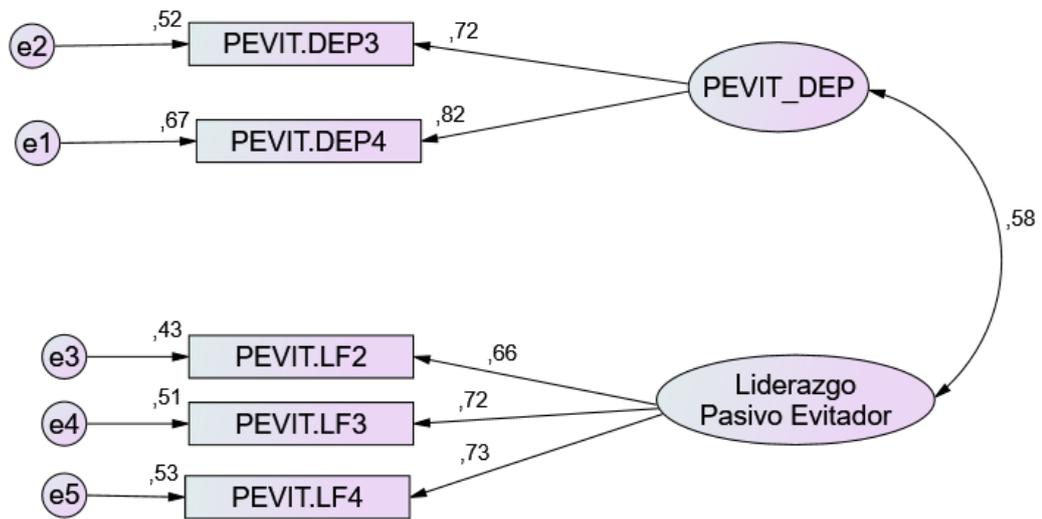
Anexo 3. Análisis factorial confirmatorio de estilo de liderazgo transformacional e indicadores de ajuste



M	X ²	df	CMIN	CFI	GFI	NFI	IFI	TLI	RMSEA	RMR
1	131.738	58	2,271	0,971	0,927	0,95	0,971	0,961	0,071	0,037

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 4. Análisis factorial confirmatorio de estilo de liderazgo pasivo e indicadores de ajuste



M	X ²	df	CMIN	CFI	GFI	NFI	IFI	TLI	RMSEA	RMR
1	7.964	4	1,991	0,988	0,988	0,976	0,988	0,970	0,063	0,032

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 5. Estructura del UWES

ITEMS	DIMENSIÓN
Me "dejo llevar" por mi trabajo.	ABSORCIÓN
Estoy inmerso en mi trabajo.	ABSORCIÓN
Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo.	ABSORCIÓN
El tiempo vuela cuando estoy en el trabajo.	ABSORCIÓN
Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa alrededor de mí.	ABSORCIÓN
Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.	ABSORCIÓN
Mi trabajo me llena de retos	DEDICACIÓN
Mi trabajo me inspira.	DEDICACIÓN
Estoy entusiasmado sobre mi trabajo.	DEDICACIÓN
Mi esfuerzo está lleno de significado y propósito.	DEDICACIÓN
Estoy orgulloso del esfuerzo que doy en el trabajo.	DEDICACIÓN
En mi trabajo me siento lleno de energía.	VIGOR
Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar	VIGOR
Soy fuerte y vigoroso en mis responsabilidades.	VIGOR
Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.	VIGOR
Soy muy persistente en mis responsabilidades.	VIGOR
Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando	VIGOR

Los ítems han sido desarrollados como escala tipo Likert, del 1 al 7, donde Nunca (1); Casi nunca (2); Raras veces (3); A veces (4); A menudo (5); Muy a menudo (6); Siempre (7).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 6. Estructura del MLQ

SUBFACTORES	DIMENSIÓN
Influencia Idealizada Atribuida (IIA)	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
Influencia Idealizada Conductual (IIC)	
Motivación Inspiracional (MI)	
Estimulación Intelectual (EI)	
Consideración Individualizada (CI)	
Recompensa Contingente (RC)	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
Dirección por Excepción Activa (DEA)	LIDERAZGO PASIVO/ EVITADOR
Dirección por Excepción Pasiva (DEP)	
Laissez Faire (LF)	

Los ítems han sido desarrollados como escala tipo Likert de graduación de frecuencias donde Nunca (1); De vez en cuando (2); A veces (3); Con frecuencia (4); Casi siempre (5).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 7. Estructura del cuestionario para medir *job crafting*

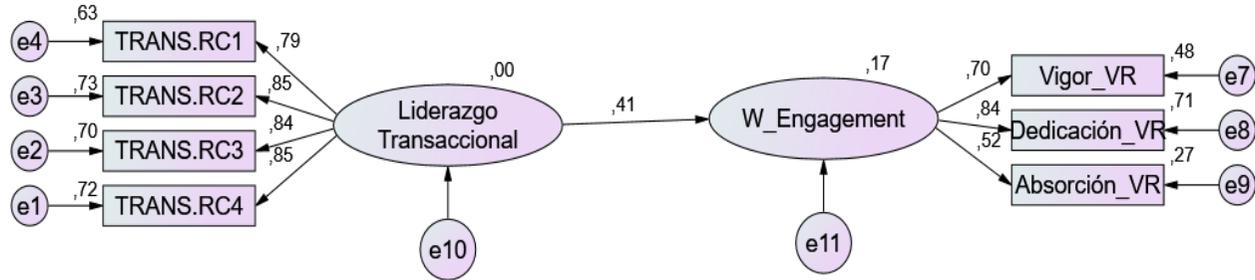
ITEMS	DIMENSIÓN
Me aseguro de usar mis capacidades al máximo.	RECURSOS ESTRUCTURALES
Busco desarrollarme profesionalmente.	RECURSOS ESTRUCTURALES
Decido por mi cuenta como hago mis cosas	RECURSOS ESTRUCTURALES
Busco aprender nuevas cosas en el trabajo.	RECURSOS ESTRUCTURALES
Busco desarrollar mis habilidades.	RECURSOS ESTRUCTURALES
Pido consejo a mis compañeros.	RECURSOS SOCIALES
Pregunto a mi jefe si está satisfecho con mi trabajo	RECURSOS SOCIALES
Pregunto a otros mi desempeño en el trabajo	RECURSOS SOCIALES
Veo a mi jefe como fuente de inspiración.	RECURSOS SOCIALES
Pido a mi jefe que me capacite.	RECURSOS SOCIALES
Cuando hay oportunidades de desarrollo en la empresa soy el primero en informarme y participar.	DESAFIOS
Regularmente realizo tareas extras, aun cuando no son remunerados por estas.	DESAFIOS
Cuando no hay mucho trabajo, lo veo como una oportunidad para iniciar nuevos proyectos.	DESAFIOS
Cuando aparece un proyecto interesante me ofrezco como participante.	DESAFIOS

Los ítems fueron evaluados en una escala del 1–5, donde Nunca (1), A veces (2), Regularmente (3), Con frecuencia (4) y Siempre (5), esta es una versión al español de la escala del *job crafting* hecha en el 2012 (Tims *et al.* 2012).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

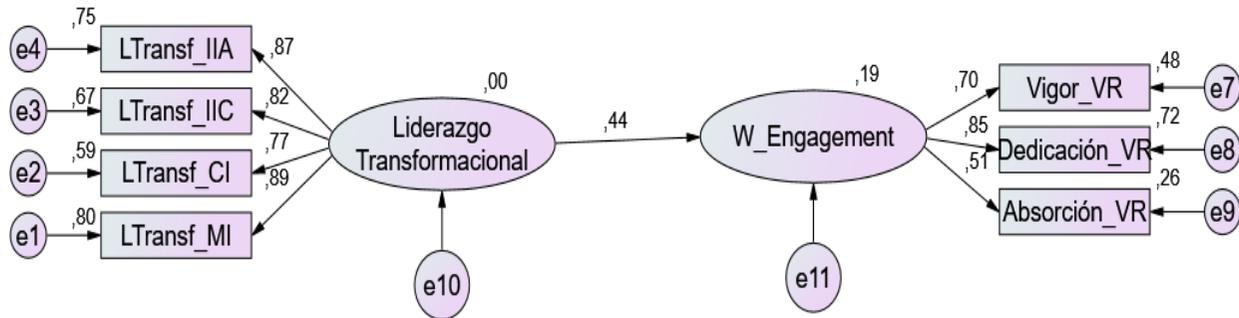
Anexo 8. Resultado del modelo de investigación (el estilo de liderazgo tiene un efecto directo sobre el *engagement*)

- Estilo de liderazgo transaccional



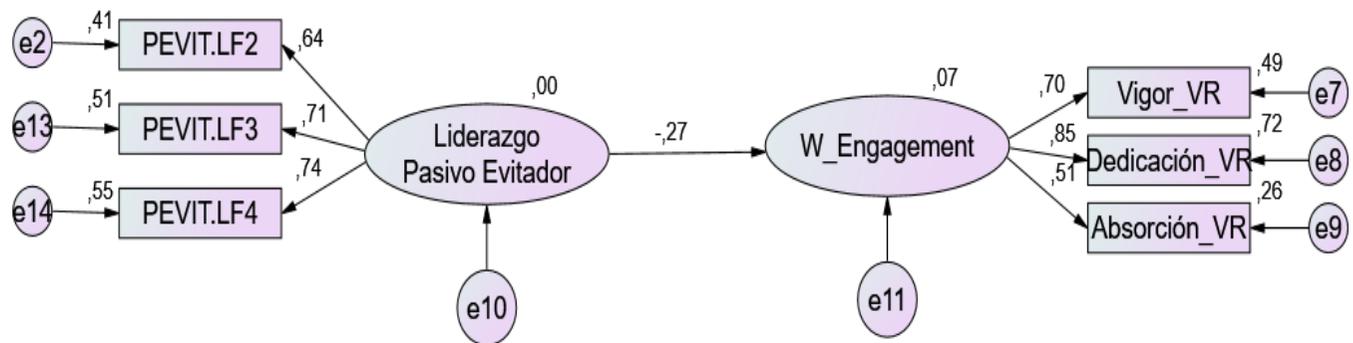
Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Estilo de liderazgo transformacional



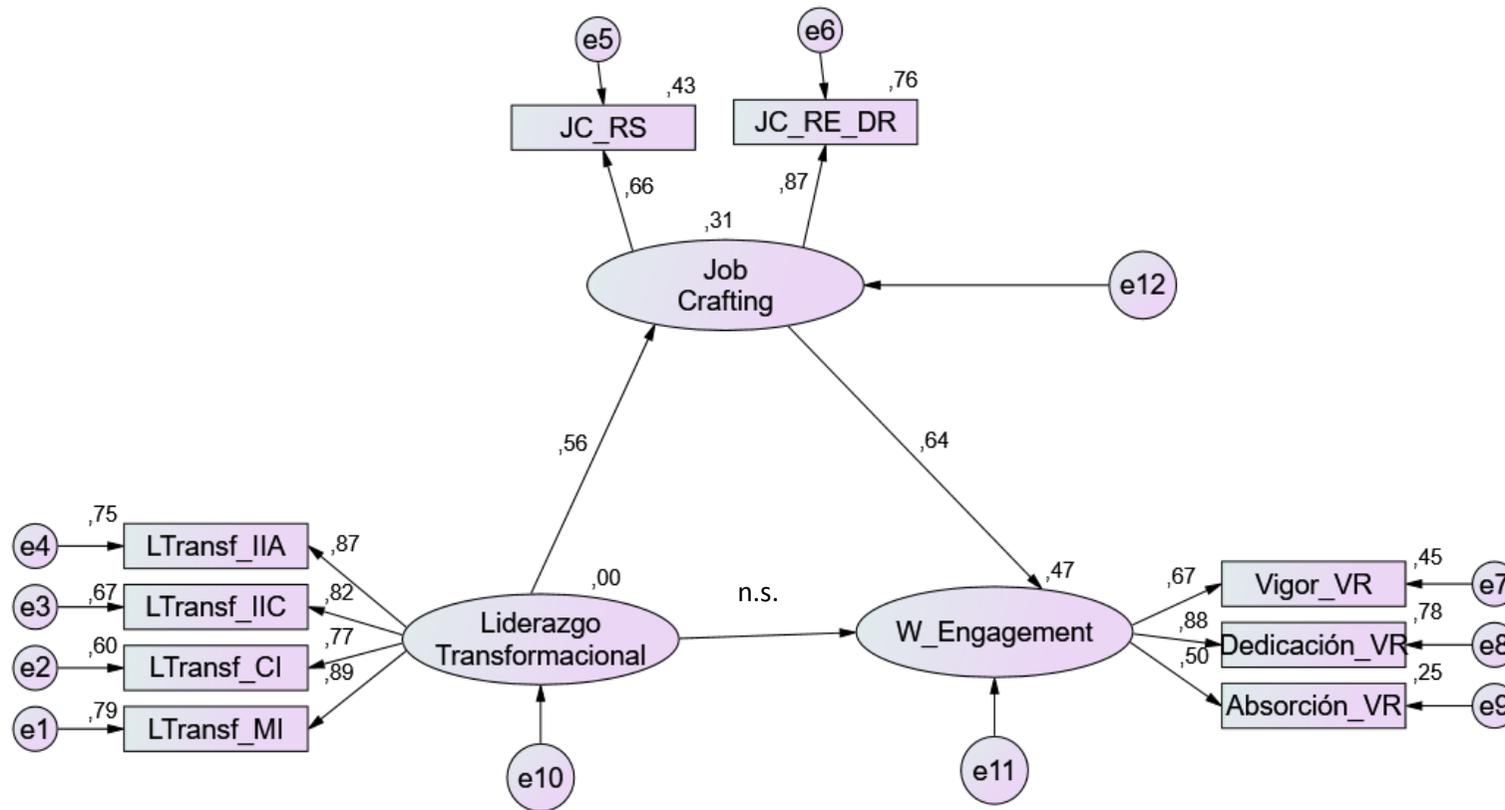
Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Estilo de liderazgo pasivo evitador



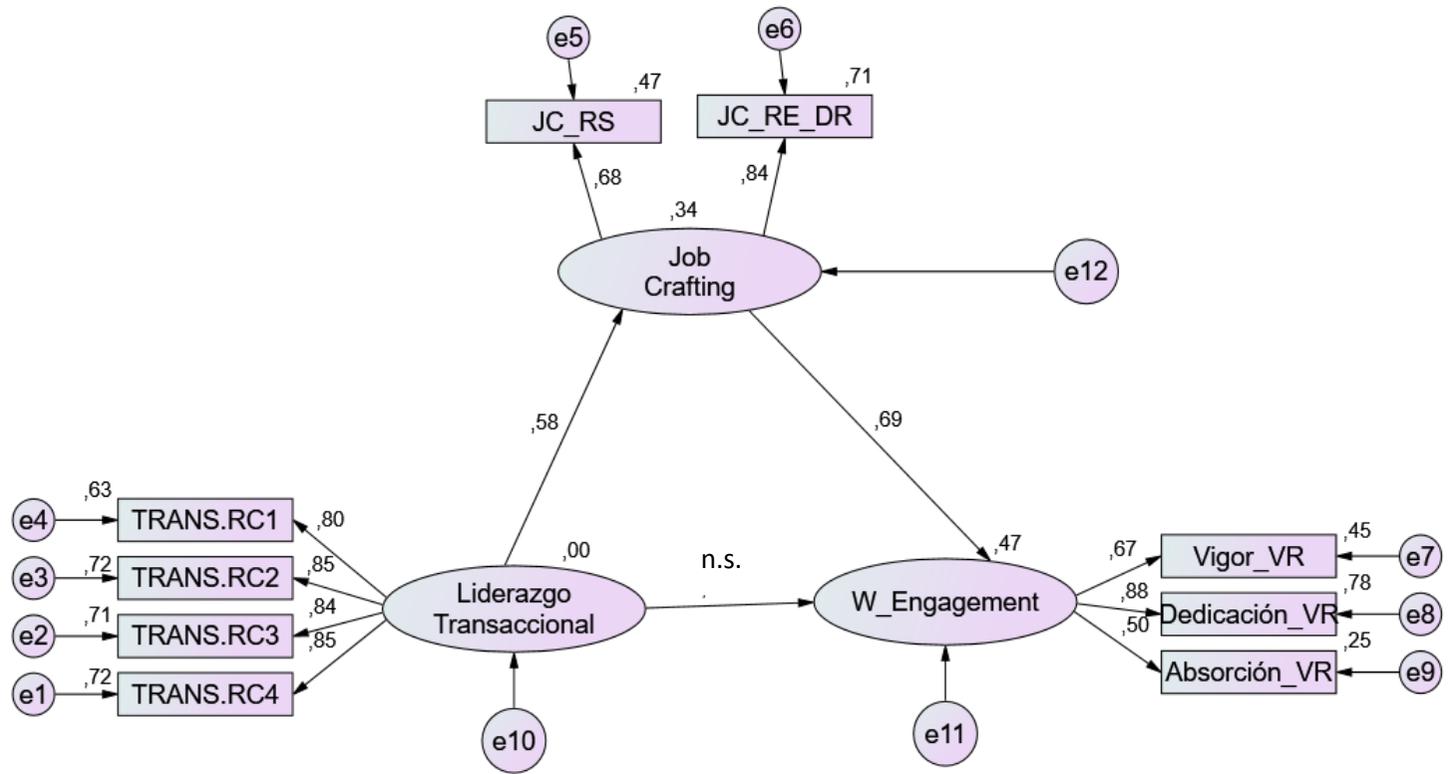
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 9. Resultado del modelo de investigación (liderazgo transformacional)



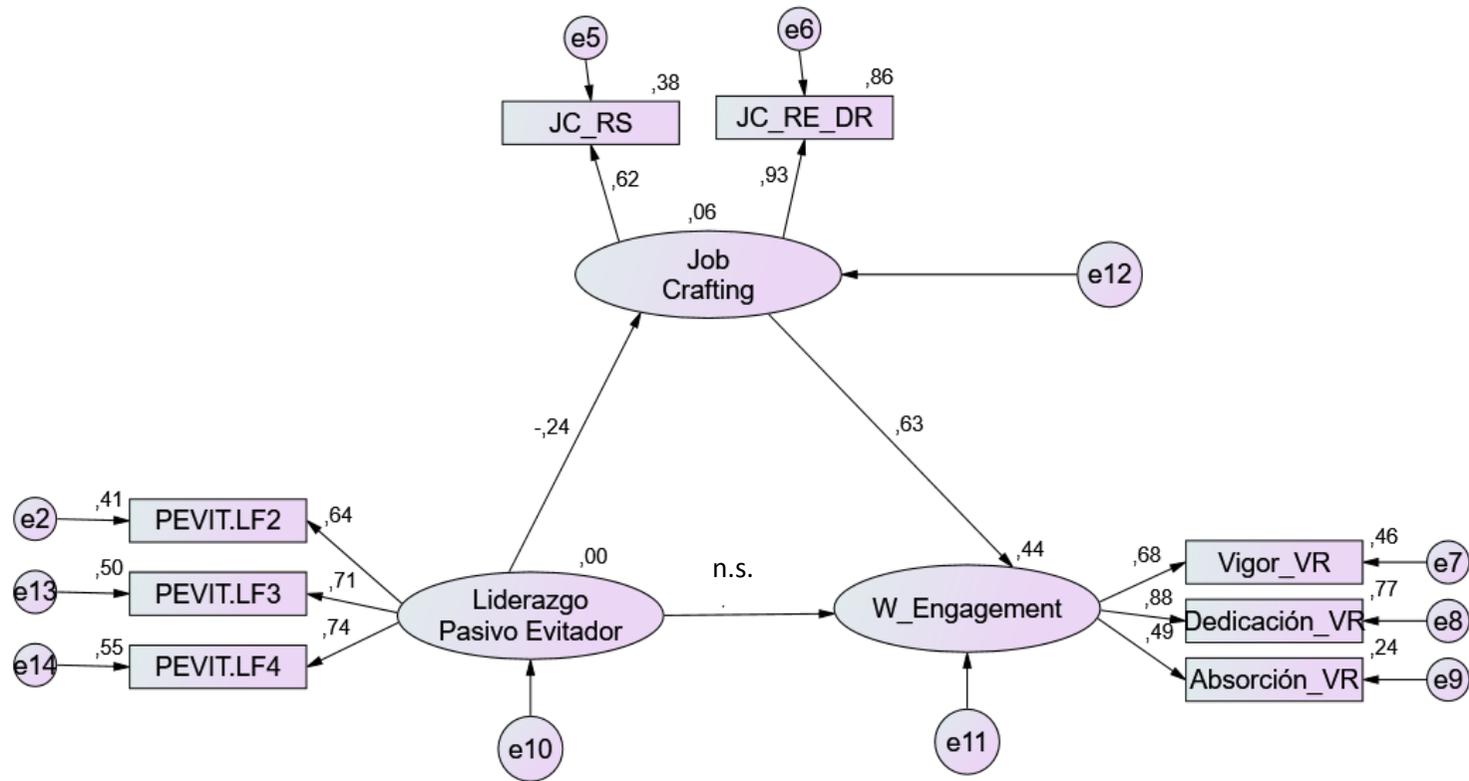
Nota: Estimados Estandarizados. P<0.001. TRANSF_CI= Consideración Individualizada, TRANSF_IIC= Influencia idealizada conductual, TRANSF_IIA= Influencia idealizada atribuida, TRANSF_MI= Motivación Inspiracional, JC_RS= Recursos Sociales, JC_RE_DR= Recursos Estructurales y Desafíos
 Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 10. Resultado del modelo de investigación (liderazgo transaccional)



Nota: Estimados Estandarizados. P<0.001. JC_RS= Recursos Sociales, JC_RE_DR= Recursos Estructurales y Desafíos
 Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 11. Resultado del modelo de investigación (liderazgo pasivo evitador)



Nota: Estimados Estandarizados. P<0.001. JC_RS= Recursos Sociales, JC_RE_DR= Recursos Estructurales y Desafíos
 Fuente: Elaboración propia, 2018

Notas biográficas

Liz Jurayma Romero Licona

Estudió Psicología en la Universidad Andina del Cusco, finalizando sus estudios en el año 2011. Es Licenciada en Psicología, y actualmente se encuentra laborando en Explora S.A.

Rocío Isabel Rodríguez Rodríguez

Estudió la carrera de Relaciones Industriales en la Universidad de San Martín de Porres, finalizando sus estudios en el año 2008. Es Licenciada en Relaciones Industriales y actualmente se encuentra laborando en el Ministerio de Educación

Daniel Francisco Ramos Bernales

Estudió la carrera de Relaciones Industriales en la Universidad de San Martín de Porres, finalizando sus estudios en el año 2007. Es Licenciado en Relaciones Industriales y actualmente se encuentra laborando en Lima Airport Partners.