

## ARTÍCULO ORIGINAL

# Relación entre el engagement laboral y el liderazgo en la industria de panadería en Piura, Perú

### RESUMEN

El presente estudio de investigación analizó la relación entre los estilos de liderazgo basado en el modelo de rango completo y engagement laboral en la industria de panificación en la ciudad de Piura, en el año 2022, bajo un diseño de investigación de método cuantitativo, no experimental, de corte transversal. Se aplicó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), creado por Castro Solano et al. (2004) y el cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES), en una muestra de 60 trabajadores. Los resultados revelaron una fuerte correlación entre los estilos de liderazgo y el engagement laboral, destacando la influencia del rol de líder motivador guía como de recompensas y beneficios que permita tener colaboradores motivados, con dedicación y vigor hacia su trabajo. Específicamente, se encontró que el liderazgo transformacional y transaccional influyen positivamente sobre el engagement laboral.

**Palabras clave:** estilos de liderazgo; engagement laboral; retención del talento; modelo; organización.

**Melissa Tatiana Farfán Franco**

melissafarfrancos@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8472-8005>

Universidad César Vallejo,  
Facultad de Ciencias de la Salud,  
Lima, Perú

Presentado: 07/05/2024 - Aceptado: 06/10/2024 - Publicado: 30/12/2024

## INTRODUCCIÓN

El ámbito de la panadería industrial es uno de los más significativos en el rubro de alimentos. En el Perú, el consumo de pan es de un promedio de 25 kg, registrando en las regiones cantidades de consumo: costa (25.8 kg), sierra (24.1 kg), selva (18.7 kg), Lima Metropolitana y Callao (24.5 kg), evidenciando en la costa un consumo mayor del mismo (Pulso PUCP, 2023). Debido a este incremento, ha generado gran demanda y competitividad, propiciando el posicionamiento de establecimientos y atracción como retención de colaboradores para su óptima gestión. Actualmente, debido a la necesidad de adaptarse a los cambios constantes en los aspectos tecnológicos, comerciales y de gestión, es necesario crear nuevos modelos estratégicos para tener éxito en el mercado, lo que implica la necesidad de contar con líderes y equipos de trabajo talentosos para enfrentar nuevos desafíos.

Partiendo de este contexto, la gestión del recurso humano toma ahínco en la importancia de la relación que genera el *engagement laboral* con el liderazgo que se ejercen dentro de las organizaciones (Megawaty *et al.*, 2022; Saputra & Mahaputra, 2022). En el caso del *engagement* laboral, se considera como un estado mental positivo además de gratificante relacionado con la labor, particularizado por energía, dedicación e inmersión en el trabajo (Schaufeli & Bakker, citados en Ruiz Bejarano, 2021). Se considera extrínseca y depende en mayor medida de la relación individual que los sujetos tienen con su contexto organizacional. Está relacionado también con el nivel de compromiso que tiene el colaborador de una organización y se expresa en el cumplimiento de las funciones y responsabilidad (Zahay *et al.*, 2021; Rojas *et al.*, 2023; Arias-González, 2021).

Por lo tanto, es esencial contar con empleados dedicados a la organización que promuevan la participación activa y se sientan satisfechos con su labor, ya que esto representa un problema significativo en la organización. (Grego-Planer, 2022; Chan *et al.*, 2022). Los trabajadores que muestran un vínculo afectivo hacia su trabajo, está relacionada con el tipo de liderazgo ejercido, y que la falta de este compromiso no solo tiene que ver con el aspecto económico (Meirinhos *et al.*, 2023; Oh *et al.*,

2023; Onesti, 2023). Por lo que es importante que las organizaciones diseñen estrategias para hacer que los colaboradores mejoren su compromiso en sus funciones, debido a la falta de compromiso influenciada por la dinámica del trabajo y el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de ellas (Santiago-Torner & Rojas-Espinosa, 2021; Arteaga & Limo, 2022).

Según las estadísticas, en los últimos años, la gente cumple sus funciones dentro de sus puestos de trabajo; sin embargo, no están del todo comprometidos. Según la revista Oxford Economics (2020), solo el 13% de los empleados a nivel mundial afirma sentirse comprometido, se espera que para el 2030, el 75% de la fuerza laboral, se sienten más motivados y comprometidos. (Observatorio de Recursos Humanos, 2021). A esto se le añaden hallazgos que, en el Perú, un 12% ha declarado haber implementado un programa para incrementar su compromiso organizacional; no obstante, únicamente el 7% ha logrado alcanzar grados de excelencia (Gestión, 2015). Así, estos números han impactado directamente en la relación entre los empleados y el objetivo de las empresas en Perú.

Almutairi (2020) en Arabia Saudita examinó las correlaciones entre la autoeficacia de los líderes y el compromiso organizacional evidenciando que se produce una conexión positiva entre la autoeficacia y el compromiso afectivo de los líderes. La autoeficacia del liderazgo tiene una conexión positiva con el compromiso normativo. Se subraya que, para mejorar el compromiso organizacional de los profesores, los líderes deben aumentar su autoeficacia y proporcionar un entorno propicio para el trabajo en equipo y la innovación. Así también lo mencionado, por Martins *et al.* (2023) en Portugal, desarrollaron una investigación enfocada en estudiar el efecto del liderazgo (transformacional y transaccional) sobre las intenciones de rotación y si esta relación está mediada por el compromiso organizacional. Los resultados indican que el liderazgo transformacional tiene un efecto negativo y significativo sobre las intenciones de rotación y un efecto positivo y significativo sobre el compromiso afectivo.

Para llevar a tener un equipo de trabajo comprometido, motivado y con satisfacción

hacia su trabajo realizado, el papel que desempeña el líder es fundamental, para el logro de resultados estratégicos y relaciones sanas dentro de la organización. Esta premisa nos permite definir al liderazgo como la dinámica en que los líderes de las organizaciones impulsan el desarrollo de los objetivos corporativos, abarca la forma auténtica en cómo se ejercen las funciones frente a los colaboradores (Alvesson & Jonsson, 2018; Abbas *et al.*, 2022; Lyubykh *et al.*, 2022). Por ello, el modelo de liderazgo que prevalece en su organización es un aspecto influyente en el desempeño de colaboradores y la rentabilidad del negocio (Amankwaa *et al.*, 2022; Freze *et al.*, 2023).

Por lo tanto, el liderazgo es una variable transversal a todos los contextos de las empresas (Ausat *et al.*, 2022; Lee *et al.*, 2022). Debido a la transversalidad del liderazgo, se hace énfasis en los estilos que presenta. Uno de los más significativos e impactantes, es el Liderazgo Transformacional, según Bass (1985), detalla a este, como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder.

Los superiores con este estilo de liderazgo suelen ser impulsores de sus colaboradores, muy por encima de sí mismos, orientándose a objetivos importantes. En este tipo de liderazgo prima la idea de que los colaboradores realizar sus labores por el mero compromiso y el sentimiento profundo de que con su trabajo la empresa logra muchas más cosas, más por encima de las recompensas. Un estudio en China desarrollado por Iqbal *et al.* (2021), ha encontrado que cuando se desarrolla un estilo de liderazgo transformacional, existen mejoras significativas en el compromiso que demuestran los colaboradores en las organizaciones, pues genera mayor motivación para hacer las cosas y consideran que se les toma en cuenta en la planificación y desarrollo de actividades, aumentando la creatividad y desempeño del mismo.

Este tipo de superior reta constantemente a su personal de manera intelectual, lo cual fomenta la creatividad entre ellos y a la vez siendo retroalimentado como líder acentuando su posición; asimismo, existe una preocupación

auténtica y real por los colaboradores, siendo el eje primordial de su liderazgo, la interacción con sus colaboradores, enfoca sus expectativas en busca de un fin común, cumpliendo así con todos y con su propio rol, lo cual directa e indirectamente repercute en la organización.

Este estilo de liderazgo sobresale por ser altamente beneficioso para todas las partes involucradas, y se rige por los principios de “dar ejemplo” y “servir a los demás”.

Es crucial resaltar que el liderazgo transformacional se fundamenta más en creencias, valores además de cualidades individuales del líder que en un simple proceso de intercambio con sus colaboradores. Estos líderes tienen la capacidad de inducir cambios en cultura, visión y estrategia de la entidad, además de fomentar generación de ideas innovadoras en relación con productos y tecnología.

El liderazgo transaccional enfatiza el reconocimiento de las funciones y tareas requeridas. En consecuencia, los líderes transaccionales aclaran los requisitos necesarios para el cumplimiento de objetivos y cómo esos objetivos serán logrados si el seguidor dedica el esfuerzo necesario (Avolio & Bass, 2004). Este estilo, identifica necesidades y deseos de los colaboradores, las mismas que son explicadas con claridad para poder satisfacerlos a cambio del cumplimiento de objetivos y metas específicos, así, tanto líder como colaboradores se ven beneficiados, el primero con el cumplimiento de las tareas y los últimos con las recompensas por su desempeño laboral. Es así que, los líderes con este estilo transaccional están bastante concentrados en el aquí y el ahora y en que la organización siga su curso sin inconvenientes y maximizando su eficiencia.

Y el estilo de liderazgo “laissez-faire”, se caracteriza por ser más flexible, permitiendo que los miembros del equipo trabajen de manera autónoma. Puede resultar eficaz cuando los miembros del grupo poseen experiencia en su área de trabajo y cuando los líderes supervisan de forma continua. No obstante, este enfoque también puede propiciar la aparición de errores en la comunicación debido a su enfoque de “dejar hacer”.

Por otro lado, el engagement laboral, que según Schaufeli & Bakker citados en Ruiz Bejarano (2021), es un estado mental positivo y gratificante relacionado con la labor, particularizado por energía, dedicación e inmersión en el trabajo. En otras palabras, no es un estado momentáneo además de puntual, sino un estado emocional y cognitivo con mayor duración y predominante que no se orienta en un objeto, una situación, una persona o un comportamiento particular. Por lo tanto, el engagement en los colaboradores requiere que las organizaciones se enfoquen en que su personal se identifique con su propio trabajo, influyendo en las acciones que toma frente al cumplimiento de los objetivos organizacionales y a la empresa en sí (Messarina, 2019; Portilla, 2017).

En este contexto, el objetivo de este estudio es establecer la relación entre el liderazgo y el engagement laboral en el sector de panadería industrial. Los resultados obtenidos podrán potenciar la cultura de la organización, aumentar el compromiso y mejorar el ambiente laboral, al identificar cuál sería la relación más eficaz entre el estilo de gestión de sus líderes y el capital humano. Esto es relevante, ya que no hay evidencia de que se hayan realizado investigaciones sobre este sector de la panificación industrial, siendo relevante la información que se presenta en este documento. Asimismo, será como antecedente para futuros estudios o como herramienta de solución de problemas.

## MÉTODOS

El estudio fue aplicado a la industria de Panadería, la misma que se encuentra formalmente establecida dentro del territorio peruano, en la ciudad de Piura. La investigación sigue un enfoque cuantitativo, debido que se plantea una hipótesis a través de la recolección de datos, que luego se contrastan con datos estadísticos para definir modelos de comportamiento y verificar teorías (Hernández-Sampieri *et al.*, 2018), de diseño no experimental, debido a que el investigador estudia las variables en su estado natural sin interferir ni manipularlas (Hinojosa Mamani, 2024, p.142); además de ser de corte transversal, porque los datos se obtuvieron en una única ocasión y en un solo punto temporal.

La población estuvo constituida por trabajadores que laboran en las áreas de producción,

comercial y logística. Se realizó un muestreo no probabilístico de forma intencional, donde todos los trabajadores fueron seleccionados por criterios preestablecidos como: tiempo de servicio mayor a un año. El tamaño de la muestra fue de 60 colaboradores, las edades estuvieron entre 21 y 55 años. Como criterios de inclusión se consideraron los siguientes: la experiencia mínima de los trabajadores fue de un año; personas que cuenten con tiempo y disponibilidad para participar en el estudio. Como criterios de exclusión, se consideraron las personas que no completaron el desarrollo de todos los instrumentos, así como aquellos que marcaron doble respuesta.

Como instrumentos se emplearon los cuestionarios de CELID (Cuestionario de Estilos de Liderazgo) (Anexo B) (Castro Solano *et al.*, 2004). La Escala consta de 34 ítems, los cuales operacionalizan los tres estilos de liderazgo que formarán parte de esta investigación, el liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire. El cuestionario fue validado por Llagsahuanga (2020), en su estudio sobre el Estilo de Liderazgo Directivo de la Institución Educativa de Jornada Escolar Completa N° 15285 María Auxiliadora, Sullana-Piura, utilizando una muestra de 96 individuos. El instrumento se validó en su contenido a través de la evaluación de expertos, logrando un valor medio de 0.96, situando al instrumento en un nivel de validez muy alto. La confiabilidad del instrumento, basada en el coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,75 para todo el instrumento, apreciándose que el instrumento empleado posee una aceptable fiabilidad.

Y para efectuar la medición de engagement se empleará el Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES), validado en Perú, por Laureano Anquipa *et al.* (2020) en docentes de pregrado universitarios. Este instrumento fue creado Schaufeli *et al.* (2002). Se aplicará la versión abreviada de 09 ítems, que permite estimar el engagement laboral en el colaborador de la organización. Este cuestionario aporta mediciones de tres dimensiones del constructo: vigor, dedicación, además de absorción y consta de cinco alternativas de respuesta desde nunca hasta siempre. Para la presente investigación, se obtuvo un alfa de Cronbach para la escala total de 0.88.

La investigación se desarrolló primero, solicitando permiso a los directivos para llevar a cabo la investigación y brindarán facilidades para la recolección de datos. Después, se informó sobre la investigación a los líderes de área y coordinó la ejecución de la misma, considerando el tiempo de duración, que en este caso es de 25 minutos y se proporcionó de manera individual, asegurando el anonimato y confidencialidad de las respuestas. La técnica de recolección de datos fue una encuesta en línea, utilizando *Google forms*, pero bajo la dirección y acompañamiento de un asistente de Recursos Humanos, para la explicación del estudio y disipación de dudas. En ella, no se colocó nombre, ni puesto de trabajo para mantener la confidencialidad. Una vez finalizada la aplicación, con los datos obtenidos, en Microsoft Excel y para su procesamiento se empleó el programa SPSS versión 26.

## RESULTADOS

Se utilizaron métodos estadísticos descriptivos e inferenciales para examinar los datos. En el análisis descriptivo se determinaron la media, mediana y desviación estándar de ambas variables y sus dimensiones (ver Tabla 1).

En la sección inferencial, se llevó a cabo primero el examen de normalidad, utilizando el test de Kolmo-gorov-Smirnov, teniendo en cuenta un nivel de significancia de 0.05.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la evaluación, se seleccionó la prueba de correlación; si ambas variables o dimensiones mostraban una distribución normal, se optaría por la prueba de correlación de Pearson (ver Tabla 2). En ella se observa que entre estas dos variables existe una relación directa y significativa de ,388\*\* y un valor P de ,002. Lo que indica que el estilo de liderazgo tiene un impacto significativo en la vinculación afectiva de los colaboradores hacia la organización, sentido de pertenencia e identificación con la empresa, generando altos niveles de engagement, evidenciando mayor compromiso y motivación con su trabajo.

Consistentemente, el análisis de varianza (Test F = 6,636; p < 0,001) es estadísticamente significativo (ver Tabla 3). En la Tabla 4, se muestra, que cada una de las variables independientes resultan ser influyentes en el engagement laboral. En efecto, el liderazgo transformacional (t= 2,969; p<0,004) y el lide-

**Tabla 1**  
*Descriptivos de variables estilos de liderazgo y engagement laboral*

	N	Mean	Std. Deviation
Engagement Laboral	60	12,4918	1,07773
Liderazgo Transaccional	60	14,4754	1,83127
Liderazgo Laisse Faire	60	15,5082	2,68094
Liderazgo Transaccional	60	16,4262	2,19438

Nota. Elaboración propia

**Tabla 2**  
*Correlación de Pearson de variables estilos de liderazgo y engagement laboral*

Variables		Estilos de Liderazgo	Engagement Laboral
Estilos de Liderazgo	Pearson Correlation	1	,388**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	60	60
Engagement Laboral	Pearson Correlation	,388**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	60	60

Nota. \*\*. Correlation is significant at 0.01 level (2-tailed). Elaboración propia

razgo transaccional ( $t= 2,875$ ;  $p<0,000$ ) tienen relación directa con la variable dependiente. Esto conlleva, que, en las empresas de panadería industrial de la ciudad de Piura, el liderazgo está basado en que los líderes imparten directamente las responsabilidades en su equipo de trabajo, motivándolos a través de beneficios o recompensas, debido a la naturalidad del mismo, para llegar a la producción establecida y a las cuotas de ventas por mes.

Ello conlleva a evidenciar que el estilo de liderazgo con elevada relevancia es el Liderazgo Transaccional (41.6%), percibiendo así que los colaboradores perciben que los directivos de la empresa en mención son líderes transaccionales. Bajo este estilo, los colaboradores

perciben que el líder genera recompensas por cumplir objetivos específicos o criterios de desempeño (ver Tabla 5).

## DISCUSIÓN

Los resultados del estudio contribuyen a la comprensión del engagement laboral y su relación con el liderazgo. Se evidencio que el estilo de liderazgo transformacional y transaccional tiene efecto positivo sobre el engagement laboral, generando vinculación afectiva de los colaboradores hacia la organización. Estos resultados muestran coherencia con los hallazgos previamente analizados. Beraún Vásquez y Castillo Blanco (2024), subraya que el estilo de liderazgo transformacional es el único que

**Tabla 3**  
*Anova de Estilos de liderazgo y engagement*

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,039	3	6,013	6,636	,003 <sup>b</sup>
	Residual	51,651	57	,906		
	Total	69,690	60			

a. Dependent Variable: ENGAG

b. Predictors: (Constant), LIDER\_TRANSFORMACIONAL, LIDER\_AUSENTE

Nota. Elaboración propia

**Tabla 4**  
*Análisis de Regresión*

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,346	1,563		7,260	,000
	LIDER_TRANSFORMACIONAL	1,332	,448	,342	2,969	,004
	LIDER_TRANSACCIONAL	1,557	,453	,320	2,875	,000
	LIDER_LAIZZE FAIRE	-,799	,414	-,223	-1,929	,059

Nota. a. Dependent Variable: ENGAG, b. Predictors in the Model: (Constant), LIDER\_TRANSFORMACIONAL, LIDER\_AUSENTE. Elaboración propia

**Tabla 5**  
*Porcentajes de estilos de liderazgo*

	Variable	Fi	%
Estilos de Liderazgo	Liderazgo Transformacional	24	40.0%
	Liderazgo Transaccional	25	41.6%
	Liderazgo Ausente	11	18.4%

Nota. Elaboración propia

influye directamente en el engagement laboral, lo que conlleva, a tener importantes implicancias para fortalecer la gestión humana en las organizaciones de panadería industrial, basando en prácticas no solo administrativas sino de gestión del talento que permita la atracción, desarrollo y retención del mismo.

De igual manera, la investigación de Mohammed y Ghada (2016) evidencia que el liderazgo transformacional impacta positivamente, en el compromiso del colaborador, sobre todo mediante formación constante, actuar como referente en valores y promover un trabajo en equipo contribuye a la competencia.

Por otra parte, el liderazgo transaccional en este estudio se relaciona positivamente con el engagement, esto fue corroborado por Arias-González (2021), al afirmar que este estilo recompensa las acciones y cumplimiento de objetivos, generando compromiso en sus colaboradores. Esto significa que el liderazgo en empresas del sector de panadería industrial se centra en la supervisión y organizar todas las actividades para que el grupo tenga un adecuado desempeño. Se evidencia que en estas organizaciones se promueven que los colaboradores cumplan sus funciones mediante dos cosas fundamentalmente: los premios o castigos, aspectos que hacen que se desarrollen las funciones de forma superficial (Abbas & Ali, 2023; Jacobsen *et al.*, 2022; Khairy *et al.*, 2023).

Para que los colaboradores desarrollen mayor compromiso por iniciativa personal, es necesario cambiar estas prácticas de hacer cumplir las funciones, que muchas veces conducen a la rutina y rotación del personal.

Esto implica que las industrias deben enfocarse en identificar y comprender el modelo de liderazgo que prevalece en su organización, aspecto influyente en el desempeño de colaboradores y la rentabilidad del negocio (Amankwaa *et al.*, 2022; Freze *et al.*, 2023).

Como parte complementaria de esta sección, se subrayan las implicancias prácticas de estos resultados, debido a que siendo el liderazgo ejercido un eje transversal en las organizaciones de los diferentes rubros, hace que sea una imperiosa necesidad el desarrollo de diversas estrategias para promover un liderazgo participativo y transformacional donde se

involucren a los colaboradores en el desarrollo de los diversos procesos de las empresas. Se reflexiona en la importancia del trato y calidad de las relaciones interpersonales en los contextos laborales, características que mejoran sustancialmente el nivel de compromiso de las personas en sus puestos de trabajo.

A pesar de las contribuciones significativas se reconocen las limitaciones como el tamaño de la muestra, la accesibilidad a generar proyectos de investigación en el rubro es limitante, debido que la mayoría de ellas se constituyen como mype (micro y pequeñas empresas) y existen una alta rotación de personal. Por ello, surge la necesidad de investigaciones puedan ampliar la muestra y se haga en base a una muestra probabilística para poder generalizar los resultados a diversas organizaciones. Debido a que la capacitación en el conocimiento de las funciones del trabajo y la calidad de las relaciones interpersonales, son procesos que probablemente estén relacionados, sería bueno que estas variables se consideren en investigaciones ulteriores para poder proponer modelos teóricos que puedan explicar el nivel de engagement laboral.

## CONCLUSIONES

La investigación permite establecer las siguientes conclusiones:

- En la industria de panadería, se genera mayor engagement laboral cuando el líder recompensa las acciones y las metas cumplidas por los colaboradores.
- Mientras que, cuando el líder no toma decisiones ni acciones para cumplir con los objetivos en la producción y fijación de cuota de venta, se evidencia bajo nivel de “engagement laboral”.
- Cuando el líder guía, motiva y enseña, se evidencia en colaboradores que se encuentran con mayor tiempo de servicio y con satisfacción hacia las labores que desempeñan.

En efecto, de acuerdo, a los resultados, se sugiere:

- Se recomienda realizar mayores investigaciones que permitan ampliar y

profundizar los conocimientos como lineamientos científicos en el rubro de panificación industrial, debido a la escasa información en énfasis del talento humano a la que se accede, que permita fomentar estrategias promover una cultura organizacional de éxito, a través del estilo de liderazgo que fomente el bienestar del colaborador y que permita no solo trabajar en base a control de tiempos o una cultura Jerárquica sino más flexible.

- Diseñar y ejecutar un plan de mejora enfocado en el fortalecimiento de la cultura organizacional, con la finalidad de generar resultados positivos sobre el liderazgo como en los niveles de engagement, ya que son ejes primordiales del trabajo en la totalidad de las entidades.
- Se debe generar un programa de Líderes que permita empoderar y fortalecer las habilidades blandas como estratégicas de los líderes de para motivar, guiar al colaborador al desarrollo y estimulación intelectual, innovación en los procesos para la producción y venta de la panificación, cuidando al cliente interno como externo de la entidad.
- Las empresas de panificación industrial deben focalizar en implementar procesos de Gestión del Talento humano, con la intención de entrenar al colaborador con programas de capacitación además de desarrollo que permitan su experto en el área de producción, asimismo, planes de sucesión que permitan crecer e identificarse con la organización, a través de su marca empleadora, oneboarding, employee experience y de esta manera incrementar sus niveles de engagement.
- Se recomienda la implementación de un sistema de incentivos y salario emocional que permita impactar positivamente en la calidad de vida, personal y familiar de los colaboradores como parte de la cultura de la

empresa y fortaleciendo el cumplimiento de sus funciones.

La utilidad de estos resultados radica en que se ha encontrado que el liderazgo ejercido es un eje transversal a todas las empresas sin importar su razón social ni rubro al que se dedican. Las personas mejoran sustantivamente su desempeño y compromiso con su trabajo cuando existe un liderazgo transformacional que integre y haga parte a los colaboradores en el desarrollo de los diferentes procesos organizacionales. Por lo tanto, se resalta la importancia de desarrollar actividades para cambiar estas prácticas de liderazgo.

## REFERENCIAS

- Abbas, A., Saud, M., Suhariadi, F., Usman, I., & Ekowati, D. (2022). Positive leadership psychology: Authentic and servant leadership in higher education in Pakistan. *Current Psychology*, 41(9), 5859-5871. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01051-1>
- Abbas, M., & Ali, R. (2023). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 41(1), 125-142. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.011>
- Almutairi, Y. (2020). Leadership self-efficacy and organizational commitment of faculty members: Higher education. *Administrative Sciences*, 10(3), 66. <https://doi.org/10.3390/admsci10030066>
- Alvesson, M., & Jonsson, A. (2018). The bumpy road to exercising leadership: Fragmentations in meaning and practice. *Leadership*, 14(1), 40-57. <https://doi.org/10.1177/1742715016644671>
- Amankwaa, A., Susomrith, P., & Seet, P. S. (2022). Innovative behavior among service workers and the importance of leadership: evidence from an emerging economy. *The Journal of Technology Transfer*, 47(2), 506-530. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09853-6>
- Arias-González, J. (2021). Estilos de liderazgo y engagement laboral en analistas de crédito del sector financiero en Arequipa. *Desafíos*, 12(1), 9-15. <https://doi.org/10.37711/desafios.2021.12.1.256>
- Arteaga, E. P., & Limo, E. F. P. (2022). Compromiso laboral en sector privado a partir de la pandemia por covid-19: una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 3009-3029.

- Ausat, A. M. A., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1). <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Avolio, B. & Bass, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sample Set. (3ª ed.). Redwood City, California: Mind Garden.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Beraún Vásquez, H. R., & Castillo Blanco, R. (2024). Compromiso laboral y estilos de liderazgo de los trabajadores de una empresa de prestación de salud. *Apuntes De Ciencia & Sociedad*, 12(1), 1-14. Recuperado a partir de <https://journals.continental.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/867>
- Castro Solano, A., Nader, M., & Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología*, 22(1), 63-88. <https://doi.org/10.18800/psico.200401.004>
- Chan, K. H., Lin, S. P., & Shih, I. T. (2022). The Mediator CSR Plays the Effective Leadership Belief Role for Resource Dilemma Handling Leadership in Organizational Commitment During Sustainability Development. *Frontiers in psychology*, 13, 874646. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.874646>
- Freze, T., Korneev, A., Krayneva, R., Oruch, T., Kandalov, W., & Strielkowski, W. (2023). Business leadership and corporate social responsibility in the post-COVID era. *Economies*, 11(3), 98. <https://doi.org/10.3390/economies11030098>
- Gestión. (2015). *El 87% de organizaciones considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema*. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592-noticia/?ref=gesr>
- Grego-Planer D. (2022). The relationship between benevolent leadership and affective commitment from an employee perspective. *PloS one*, 17(3), e0264142. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264142>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial Mc Graw Hill Education. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales\\_de\\_consulta/drogas\\_de\\_abuso/articulos/sampierilasrutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/sampierilasrutas.pdf)
- Hinojosa Mamani, J., Mamani Gamarra, J. E., & Catacora Lucana, E. (2024). *Proyecto de tesis: guía práctica para investigación cuantitativa*. Editora Científica Digital. <https://downloads.editoracientifica.com.br/books/978-65-5360-556-5.pdf>
- Iqbal, S., Moleiro Martins, J., Nuno Mata, M., Naz, S., Akhtar, S., & Abreu, A. (2021). Linking entrepreneurial orientation with innovation performance in SMEs; the role of organizational commitment and transformational leadership using smart PLS-SEM. *Sustainability*, 13(8), 4361. <https://doi.org/10.3390/su13084361>
- Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., & Eriksen, T. L. M. (2022). Can leadership training improve organizational effectiveness? Evidence from a randomized field experiment on transformational and transactional leadership. *Public Administration Review*, 82(1), 117-131. <https://doi.org/10.1111/puar.13356>
- Khairy, H. A., Baquero, A., & Al-Romeedy, B. S. (2023). The effect of transactional leadership on organizational agility in tourism and hospitality businesses: The mediating roles of Organizational Trust and Ambidexterity. *Sustainability*, 15(19), 14337. <https://doi.org/10.3390/su151914337>
- Laureano Anquipa, S, Ortiz Soriano, D., & Valle Herrera, L. (2020). Validación de la Utrecht Work Engagement Scale (UWES) en personal docente de pre-grado de universidades privadas en Lima Metropolitana. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Lee, C. C., Li, Y. S., Yeh, W. C., & Yu, Z. (2022). The effects of leader emotional intelligence, leadership styles, organizational commitment, and trust on job performance in the real estate brokerage industry. *Frontiers in psychology*, 13, 881725. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881725>
- Llacsahuanga, B. (2020) *Estilo de Liderazgo Directivo de la I.E. de Jornada Escolar Completa N° 15285 María Auxiliadora, Sullana-Piura. 2020* [Tesis de Maestría, Universidad de Piura] [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4572/MAE\\_EDUC\\_GE\\_2001.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4572/MAE_EDUC_GE_2001.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Lyubykh, Z., Gulseren, D., Turner, N., Barling, J., & Seifert, M. (2022). Shared transformational leadership and safety behaviours of employees, leaders, and teams: A multilevel investigation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(2), 431-458. <https://doi.org/10.1111/joop.12381>

- Martins, P., Nascimento, G., & Moreira, A. (2023). Leadership and turnover intentions in a public hospital: The mediating effect of organisational commitment and moderating effect by activity department. *Administrative Sciences*, 13(1), 18. <https://doi.org/10.3390/admsci13010018>
- Megawaty, M., Hamdat, A., & Aida, N. (2022). Examining linkage leadership style, employee commitment, work motivation, work climate on satisfaction and performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 01-14. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.86>
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R., & Rêgo, R. (2023). Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2):70. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020070>
- Messarina, A. (2019). *Engagement y satisfacción laboral en operarios de una empresa privada de Lima* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625100/Messar%20inaR\\_A.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625100/Messar%20inaR_A.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mohammed, S., & Ghada, A. (2016). Head nurses' Transformational Leadership, Collaboration and its Relation to Staff nurses' Work Engagement. *International journal of Nursing DidacticsInnovate Journal*, 16(7), 30-39.
- Observatorio de Recursos humanos. (2021). Tan sólo el 13% de los empleados a nivel mundial afirma sentirse comprometido. <https://n9.cl/9wr8a>
- Oh, J.; Kim, D.H.; & Kim, D. (2023). The Impact of Inclusive Leadership and Autocratic Leadership on Employees' Job Satisfaction and Commitment in Sport Organizations: The Mediating Role of Organizational Trust and The Moderating Role of Sport Involvement. *Sustainability* 2023, 15, 3367. <https://doi.org/10.3390/su15043367>
- Oxford Economics. (2020). *Workforce 2020: The Looming Talent Crisis*. <https://www.oxfordeconomics.com/publication/open/250945>
- Portilla, R (2017). *Satisfacción y compromiso organizacional de los trabajadores de un hospital de salud mental* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621718/portilla%20\\_br.pdf?sequence=16](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621718/portilla%20_br.pdf?sequence=16)
- Pulso PUCP. (2023). *Consumo de pan por región, tipo y punto de venta* [Reporte estadístico]. <https://pulso.pucp.edu.pe/reportes-estadisticos/consumo-de-pan-por-region-tipo-y-punto-de-venta>
- Rojas, J. P., Garay, J. P., Huamán, P. J. T., Taboada, M. A. R., & Rodríguez, P. C. O. (2023). Academic and teacher labor engagement: A bibliographic review. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 35-48. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.495>
- Ruiz Bejarano, R. E. C. (2021). *Engagement laboral relacionado al liderazgo transformacional en el profesorado de Educación Secundaria* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].
- Santiago-Torner, C., & Rojas-Espinosa, S. R. (2021). Pandemia COVID-19 y compromiso laboral: relación dentro de una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(3), 437-450. <https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n3.2021.13342>
- Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on leadership style (human resource literature study). *Dinasti international journal of management science*, 3(4), 762-772. <https://dinastipub.org/DIJMS/article/view/1324https://doi.org/10.31933/dijms.v3i4.1324>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic-approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Zahay, M. L., Jensen, K., Xia, Y., & Robinson, S. (2021). The Labor of Building Trust: Traditional and Engagement Discourses for Practicing Journalism in a Digital. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 98(4), 1041-1058. <https://doi.org/10.1177/1077699020954854>

#### Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

#### Contribución de los autores

Melissa Tatiana Farfán Franco (autor principal): investigación, metodología, supervisión, redacción (borrador original, revisión y edición).