



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ESTILOS DE LIDERAZGO Y ENGAGEMENT EN TRABAJADORES DE UNA
EMPRESA INDUSTRIAL DE PANIFICACIÓN DE LIMA METROPOLITANA, 2025

Línea de investigación:
Psicología de los procesos básicos y psicología educativa

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología con
mención en psicología organizacional

Autora

Berrocal Vilcas, Cynthia Johanna

Asesor

Del Rosario Pacherrres, Orlando

ORCID: 0000-0003-0981-9808

Jurado

Aguirre Morales, Marivel Teresa

Henostroza Mota, Carmela Reynalda

Barboza Navarro, Evelyn

Lima - Perú

2026



ESTILOS DE LIDERAZGO Y ENGAGEMENT EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE PANIFICACIÓN DE LIMA METROPOLITANA, 2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%	11%	3%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unfv.edu.pe	2%
	Fuente de Internet	
2	Submitted to Universidad Privada San Juan Bautista	2%
	Trabajo del estudiante	
3	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal	2%
	Trabajo del estudiante	
4	hdl.handle.net	1%
	Fuente de Internet	
5	www.coursehero.com	1%
	Fuente de Internet	
6	www.researchgate.net	1%
	Fuente de Internet	
7	Submitted to Universidad Femenina del Sagrado Corazón	<1%
	Trabajo del estudiante	
8	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	<1%
	Trabajo del estudiante	
9	repository.upb.edu.co	<1%
	Fuente de Internet	
10	repositorio.autonoma.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ESTILOS DE LIDERAZGO Y ENGAGEMENT EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE PANIFICACIÓN DE LIMA METROPOLITANA, 2025

Línea de investigación:

Psicología de los procesos básicos y psicología educativa

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología con mención en psicología
organizacional

Autora:

Berrocal Vilcas, Cynthia Johanna

Asesor:

Del Rosario Pacherrres, Orlando

ORCID: 0000-0003-0981-9808

Jurado:

Aguirre Morales, Marivel Teresa

Henostroza Mota, Carmela Reynalda

Barboza Navarro, Evelyn

Lima- Perú

2026

Pensamientos

“El futuro pertenece a aquellos que creen en la belleza de sus sueños”.

Eleanor Roosevelt

“Tú debes ser el cambio que quieres ver en el mundo”.

Mohandas K, Gandhi

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía y mi fortaleza.

A mi familia por ser pieza fundamental en mi vida, además de ser mi soporte emocional para el logro de cada meta personal que me proponga.

Agradecimientos

Agradezco a Dios en primer lugar, por brindarme salud, fortaleza para completar esta meta personal.

A mi familia, por su constante apoyo, consejos y por siempre impulsarme a seguir adelante.

También, agradezco a mi asesor de tesis, por su guía, paciencia y valiosos aportes académicos, los cuales han sido fundamentales para el desarrollo y culminación de este trabajo.

A todos ellos, gracias por creer en mí y ser parte esencial de este logro.

ÍNDICE

Resumen.....	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Descripción y formulación del problema.....	2
1.2. Antecedentes.....	6
<i>1.4.1. Antecedentes nacionales.....</i>	<i>6</i>
<i>1.4.2. Antecedentes internacionales.....</i>	<i>8</i>
1.3. Objetivos.....	10
<i>1.3.1. Objetivo general.....</i>	<i>10</i>
<i>1.3.2. Objetivos específicos.....</i>	<i>10</i>
1.4. Justificación.....	11
1.5. Hipótesis.....	12
<i>1.5.1. Hipótesis general.....</i>	<i>12</i>
<i>1.5.2. Hipótesis específicas.....</i>	<i>12</i>
II. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Bases teóricas sobre el tema de Investigación.....	13
<i>2.1.1. Estilos de liderazgo.....</i>	<i>13</i>
<i>2.1.2. Modelos explicativos de los Estilos de liderazgo.....</i>	<i>13</i>
<i>2.1.3. Dimensiones de los Estilos de liderazgo.....</i>	<i>15</i>
<i>2.1.4. Engagement.....</i>	<i>18</i>
<i>2.1.5. Modelos explicativos del Engagement.....</i>	<i>18</i>
<i>2.1.6. Dimensiones del Engagement.....</i>	<i>21</i>
III. MÉTODO.....	23
3.1. Tipo de Investigación.....	23

3.2. Ámbito temporal y espacial.....	23
3.3. Variables.....	23
3.4. Población y muestra.....	25
3.5. Instrumentos.....	26
3.6. Procedimientos.....	32
3.7. Análisis de datos.....	33
3.8. Consideraciones éticas.....	34
IV. RESULTADOS.....	36
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	41
VI. CONCLUSIONES.....	49
VII. RECOMENDACIONES.....	51
VIII. REFERENCIAS.....	52
IX. ANEXOS	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variable estilos de liderazgo	24
Tabla 2. Operacionalización de las variable engagement.....	25
Tabla 3. Características sociodemográficas de la muestra (n = 105)	26
Tabla 4. Índices de ajuste del modelo tridimensional de los estilos de liderazgo	27
Tabla 5. Cargas factoriales de los reactivos de los estilos de liderazgo	28
Tabla 6. Fiabilidad de los estilos de liderazgo	29
Tabla 7. Índices de ajuste del modelo tridimensional del UWES-9	31
Tabla 8. Cargas factoriales de los reactivos del UWES-9	31
Tabla 9. Fiabilidad del Engagement	32
Tabla 10. Estilo de liderazgo que predomina en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025	38
Tabla 11. Nivel de engagement de los trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025.....	38
Tabla 12. Análisis comparativo de los estilos de liderazgo según el sexo	39
Tabla 13. Análisis comparativo de los engagement según el sexo	39
Tabla 14. Relación del estilo de servicio con el engagement	40
Tabla 15. Relación del estilo empoderador con el engagement.....	40
Tabla 16 Relación del estilo compartido con el engagement	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de demandas y recursos (JD-R)	19
Figura 2. Modelo tridimensional de los estilos de liderazgo	28
Figura 3. Modelo tridimensional del UWES-9	32
Figura 4. Normalidad de los residuos del modelo de regresión.....	34
Figura 5. Modelo de regresión lineal de los estilos de liderazgo sobre el engagement.....	37

Resumen

La presente investigación se orientó a determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el engagement en colaboradores de una empresa de panificación de Lima Metropolitana. Metodológicamente, se trató de una investigación básica, transversal y correlacional, donde se emplearon la Escala de estilos de liderazgo y la Escala Utrecht Engagement (UWES-9), cada uno conformado por 9 ítems. Se aplicó en un conjunto de 105 colaboradores cuya mayoría estuvo representado por el sexo masculino (56.2%). Los resultados mostraron que existen estilos de liderazgo que explican significativamente el engagement ($F = 5.86$; $p < .001$; $R^2 = .158$), destacando el liderazgo empoderador tuvo un efecto positivo y moderado en el engagement ($\beta = .400$; $p = .007$). Asimismo, se identificaron diferencias estadísticamente significativas y moderadas en el engagement a favor del sexo masculino ($t = -3.07$; $p = .003$; $d = -.610$). Se concluye que la forma en que se ejerce el liderazgo incide en el engagement de colaborador, siendo clave el fortalecimiento de prácticas que promueven la autonomía y participación.

Palabras clave: estilos de liderazgo, engagement, liderazgo empoderador, comportamiento organizacional, modelo JD-R

Abstract

This research aims to determine the relationship between leadership styles and employee engagement at a bakery in Metropolitan Lima. Methodologically, it was a basic, cross-sectional, and correlational study, employing the Leadership Styles Scale and the Utrecht Engagement Scale (UWES-9), each consisting of 9 items. The study was administered to a group of 105 employees, the majority of whom were male (56.2%). The results showed that certain leadership styles significantly explain engagement ($F = 5.86$; $p < .001$; $R^2 = .158$), with empowering leadership having a moderate positive effect on engagement ($\beta = .400$; $p = .007$). Furthermore, statistically significant and moderate differences in engagement were identified, favoring males ($t = -3.07$; $p = .003$; $d = -.610$). It is concluded that the way in which leadership is exercised affects employee engagement, with the strengthening of practices that promote autonomy and participation being key.

Keywords: leadership styles, engagement, empowering leadership, organizational behavior, JD-R model

I. INTRODUCCIÓN

En el dinámico entorno laboral actual, las organizaciones enfrentan el reto de fomentar factores psicológicos que impulsen el crecimiento y la productividad. En este contexto, el desempeño organizacional adquiere especial relevancia, al estar estrechamente vinculado con la satisfacción, el compromiso y la retención de los colaboradores (Sendawula et al., 2018; Zhu et al., 2023). Según Schaufeli y Bakker (2004), el compromiso se refiere a un estado psicológico positivo caracterizado por la energía, la dedicación y la inmersión, que influye directamente en el desempeño laboral y la calidad de los resultados de la empresa. Como se mencionó anteriormente, estudios recientes muestran que factores como el estrés laboral, la discapacidad y las limitaciones materiales limitan la participación en diversas actividades (Mazzetti et al., 2021; Lesener et al., 2020).

Paralelamente, la literatura identifica el liderazgo como un recurso organizacional, como el Modelo de Recursos Laborales (JD-R), que puede fortalecer o debilitar el compromiso de los empleados (Bakker y Demerouti, 2018). Estudios nacionales e internacionales demuestran correlaciones significativas entre los diferentes estilos de liderazgo y el desempeño de los empleados. Destacan la influencia positiva del liderazgo de apoyo y empoderamiento en la retención de empleados (Beraún-Vásquez y Castillo-Blanco, 2024; Cai et al., 2024; Zhou et al., 2). Sin embargo, persisten conflictos y disputas en algunas áreas del sector servicios peruano. La escasez de mano de obra puede aumentar la demanda de trabajadores y poner en peligro la estabilidad económica de la empresa.

En este contexto, la problemática central de la investigación radica en la necesidad de comprender cómo los estilos de liderazgo influyen en el engagement de los colaboradores dentro de este entorno laboral exigente de la industria de la panificación, donde la alta demanda laboral, la presión en cumplir con los adecuados controles de salubridad y con ello cumplir con las metas de producción, pueden afectar el bienestar y compromiso del trabajador. A partir de

ello, se buscó determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el engagement, así como también, analizar las diferencias de esas variables según el sexo. Metodológicamente, el estudio fue básico, no experimental, correlacional, aplicado a una muestra censal de 105 colaboradores. Los instrumentos para las mediciones fueron la Escala de Estilos de Liderazgo de Cahyadi et al. (2022) y el UWES-9 de Schaufeli y Bakker (2004). Los resultados mostraron que existen estilos de liderazgo que explican significativamente el engagement ($F = 5.86$; $p < .001$; $R^2 = .158$), destacando el liderazgo empoderador tuvo un efecto positivo y moderado en el engagement ($\beta = .400$; $p = .007$). Asimismo, se identificaron diferencias estadísticamente significativas y moderadas en el engagement a favor del sexo masculino ($t = -3.07$; $p = .003$; $d = -.610$). En conjunto, se puede afirmar que los estilos de liderazgo constituyen un recursos organizacional clave para la promoción del engagement.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: el apartado I describe y explica el planteamiento del problema, el marco institucional nacional e internacional, los antecedentes, la justificación y las hipótesis de investigación. El apartado II presenta el marco teórico del estudio y describe los fundamentos teóricos del desempeño organizacional según el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2018), así como los enfoques actuales más importantes sobre el estilo de liderazgo. El apartado III describe la metodología, en particular el diseño del estudio, la población y la muestra, los instrumentos utilizados (la Escala de Estilo de Liderazgo y el UWES-9), así como los procedimientos y análisis estadísticos aplicados. El apartado IV presenta los resultados del análisis y la comparación. El apartado V analiza los resultados a la luz de la literatura científica evaluada. Los apartados VI y VII contienen las conclusiones y recomendaciones, mientras que el apartado VIII comprende la bibliografía y los apéndices.

1.1 Descripción y formulación del problema

En el contexto organizacional contemporáneo, caracterizado por mercados altamente competitivos y cambios constantes en las dinámicas laborales, las organizaciones enfrentan el

desafío de gestionar adecuadamente sus recursos y talentos humanos para mantener niveles sostenibles de productividad y desempeño. En este escenario, los factores psicológicos y organizacionales adquieren una relevancia estratégica, debido a que influyen directamente en la motivación, bienestar y rendimiento de los colaboradores. Diversas investigaciones han demostrado que la forma en que se gestionan las relaciones de liderazgo dentro de una organización puede convertirse en un elemento determinante para el desarrollo de ambientes laborales saludables y eficientes (Alam et al., 2021; Albrecht et al., 2018).

Dentro de estos factores, los estilos de liderazgo han sido ampliamente estudiados en el campo de la psicología organizacional dado su capacidad para influir en el comportamiento, la motivación y el desempeño de los trabajadores. El liderazgo puede entenderse como el conjunto de patrones conductuales mediante los cuales un líder orienta, influye y coordina las acciones de los miembros de una organización con el propósito de alcanzar objetivos comunes (Hundie y Habtewold, 2024). En este sentido, los estilos de liderazgo representan las distintas formas en que los líderes ejercen dicha influencia a través de procesos como la toma de decisiones, delegación de responsabilidad, comunicación organizacional y gestión de los trabajos en equipo (Bui y Le, 2023).

A nivel internacional, la evidencia empírica ha mostrado que determinadas formas de estilos de liderazgo pueden generar efectos significativos en los resultados organizacionales. Por ejemplo, liderazgo orientado al servicio, caracterizado por la priorización del bienestar y desarrollo de los colaboradores, ha demostrado fortalecer la confianza organizacional y mejorar la cooperación entre los equipos (Kaltainen y Hakanen, 2022). Asimismo, el liderazgo empoderador promueve la autonomía, creatividad y participación de los empleados en los distintos procesos organizacionales, contribuyendo así con la mejora de la innovación y el rendimiento laboral (Cheong et al., 2019). Por otro lado, el liderazgo compartido plantea un enfoque colectivo en el cual la influencia no se concentra únicamente en una figura jerárquica,

sino que se distribuye entre los miembros del equipo, favoreciendo la toma de decisiones colaborativa y el aprendizaje organizacional (Aubé et al., 2018; Wassenaar et al., 2025). Estilos basados en la respuesta contingente, ya sea refuerzos o castigos, ha mostrado relación con el 40% de rotación laboral y déficits de la conducta innovadora (Zhao et al., 2019).

No obstante, cuando los estilos de liderazgo son inadecuados o se caracterizan por una baja implicación con los colaboradores, pueden generar efectos negativos en el clima organizacional o en el desempeño de los colaboradores. Diversos estudios han evidenciado que los estilos de liderazgo poco participativos o excesivamente autoritarios predicen mayores niveles de rotación laboral, conflictos organizacionales y reducir hasta un 19% la satisfacción laboral (Gemedá y Lee, 2020; Hundie y Habtewold, 2024). Incluso, algunas investigaciones han señalado que la ausencia de liderazgo efectivo puede deteriorar el desempeño de los equipos de trabajo y reducir la innovación organizacional, afectando el desarrollo sostenible de las empresas (Pandey et al., 2023).

En relación con las dinámicas organizacionales, uno de los constructos que ha adquirido mayor relevancia reciente es el *engagement*. Este concepto hace referencia a un estado psicológico positivo caracterizados por la presencia de niveles notorios de energía, dedicación y absorción en el trabajo, lo cual se traduce en una mayor implicación del colaborador con sus tareas y con los objetivos organizacionales (Schaufeli, 2021). A nivel mundial, distintas investigaciones y revisiones de metaanálisis han confirmado el papel relevante del *engagement* laboral en lo que conlleva a *outcomes* esperados y deseados. Por ejemplo, se ha estudiado que el *engagement* tienen incidencia explicativa en el desempeño laboral, satisfacción laboral (Sendawula et al., 2018), sensación de bienestar del colaborador (Bui y Le, 2023), disminuir la intencionalidad de rotación (Zhu et al., 2023), el absentismo y los comportamientos prosociales en la organización, así como también, la atención de calidad y seguridad del servicio (Côté et al., 2021; Herrera y De Las Heras, 2021).

Sin embargo, en los últimos años se ha observado una disminución en los niveles de *engagement* en distintos contextos organizacionales (Mäkikangas et al., 2022). En este contexto, las investigaciones más recientes han puesto de manifiesto que la falta de disponibilidad de los recursos organizacionales altera la sinergia (Li et al., 2021), así como también, la cultura y justicia organizacional o el déficit de habilidades en los líderes o personal con altos cargos jerárquicos disminuyen dramáticamente este estado psicológico positivo (Lesener et al., 2020). Además, factores como el estrés laboral, las altas demandas laborales, el bajo apoyo social y las condiciones organizacionales adversas han generado una reducción en los niveles de *engagement* con sus actividades laborales (Mazzetti et al., 2021; Sendawula et al., 2018).

En el contexto nacional, se sigue la tendencia de investigaciones internacionales al afirmar la importancia del *engagement* laboral al ser relacionada con la responsabilidad social (Armes, 2021). Por su parte, se encontró que en trabajadores del sector público se mantiene una tendencia de compromiso de nivel bajo (38%) y muy bajo (20%) (Bejarano et al., 2022). En la misma tendencia, en colaboradores de una empresa en la Amazonía reportaron niveles regulares (42.1%) y bajos (19.5%) de *engagement* laboral, lo cual repercutía en el grado de satisfacción presentado (Araoz et al., 2021). Por su parte, también se han encontrado reportes de personal administrativo de la sierra sur quienes reportaron niveles altos de compromiso (75%), lo cual se veía reflejado y pronosticaba adecuados resultados en su motivación y desempeño (Maucaylle y Apaza, 2022).

Evaluada la evidencia actual que sustenta la problemática e importancia de evaluar la relación entre ambas variables, es importante referir que todavía se mantiene la brecha de qué factores organizacionales y del comportamiento permiten lograr o mantener un desempeño del colaborador. Pese al creciente interés académico en el estudio del liderazgo y del *engagement* de los colaboradores, se hace necesario la demostración y corroboración de los modelos

explicativos en el contexto peruano, particularmente, en el contexto del sector industrial peruano. Por consiguiente, la presente investigación se enmarca en la comprobación de la susodicha relación en el contexto peruano y se plantea la siguiente interrogante de investigación: ¿Existirá relación entre estilos de liderazgo y *engagement* en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025?

1.2 Antecedentes

1.2.1 Antecedentes nacionales

En Lima, Beraún-Vásquez y Castillo-Blanco (2024) diseñaron una investigación de carácter básico y relacional, la cual se aplicó a un conjunto de 150 colaboradores cuyas edades oscilaron entre 21 a 65 años ($M_{edad} = 22.1 \pm 5.4$ años). Los instrumentos usados para las mediciones fueron la escala de liderazgo (MLQ-5x) y el Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). Visualizaron en los resultados que el *engagement* se relacionó significativamente positivo con los estilos de liderazgo como el liderazgo transformacional ($r_s = .20, p < .001$), transaccional ($r_s = .15, p < .001$) y negativo con el estilo *laissez-faire* ($r_s = -.09, p < .001$). Concluyeron que los resultados resaltan la importancia del liderazgo transformacional y su ejercicio para asegurar que los colaboradores muestren mayor compromiso con las actividades laborales.

Granda-Godos y Lebre-Alvarez (2024), en Lima, estudiaron la asociación del liderazgo con el *engagement*. Se trató de una investigación de tipo básica y relacional, la cual fue aplicada a 300 participantes de 3 distintas organizaciones. Los instrumentos usados para las mediciones fueron la escala de liderazgo (MLQ-5x) y el Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). Los resultados mostraron que las variables principales correlacionaron significativamente ($r_s = .314, p < .001$), además también lo hizo el liderazgo transformacional ($r_s = .602, p < .001$), liderazgo transaccional ($r_s = .314, p < .001$), de manera negativa el estilo *laissez-faire* ($r_s = -.170, p < .001$). Se concluyó que los estilos de liderazgo más activos, especialmente el

transformacional, contribuyen en mayor medida al fortalecimiento del *engagement*, mientras que los estilos pasivos tienden a debilitarlo.

Gago-Chávez y Trigoso-Yupari (2023) estudiaron las relaciones del estilo de liderazgo de servicio con la conducta proactiva, el apoyo organizacional y el *engagement* en Lima. Por ello, ejecutaron una investigación de carácter básico, relacional y transversal en una muestra de 117 participantes. Para las mediciones se usaron el Servant Leadership Scale (SLS) y el Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). Los resultados mostraron que el liderazgo de servicio predominó en niveles medios (60%). Verificaron que hubo relaciones positivas y significativas del liderazgo de servicio con el *engagement* ($r_s = .834, p < .001$), la conducta proactiva ($r_s = .868, p < .001$) y el apoyo organizacional ($r_s = .828, p < .001$). La investigación concluye que el liderazgo permite la promoción de la conducta proactiva y más *engagement* en la organización.

En Arequipa, Arias-González (2021) evaluó la relación entre los estilos de liderazgo y el *Engagement*. Se trató de una investigación de tipo básica y descriptiva-correlacional, la cual se aplicó a un total de 268 colaboradores de una organización. Para las mediciones se usaron el cuestionario de estilos de liderazgo (CELID-A) y Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). Se evidenció resultados que sugerían que la mayoría de los participantes se mostraron con estilos de tipo transaccional (60.1%) y una minoría, con el estilo transformacional (11.5%). Por otro lado, se visualizaron niveles altos de *engagement* (57.7%). Además, mediante la asociación por tabla de contingencias, se visualizó que las variables mostraron vinculación estadísticamente significativa ($p = .003$). Se concluye que, en el contexto laboral específico, el liderazgo transformacional no genera impacto relevante en el *Engagement* como si lo hace el estilo transaccional.

Gabel-Shemueli et al. (2021) decidieron evaluar el rol mediador del liderazgo y el *engagement* de colaboradores en Lima. Se trató de una investigación de tipo básica y

explicativa, la cual fue aplicada a 152 colaboradores de organizaciones industriales. Los instrumentos usados para las mediciones fueron la escala de liderazgo (MLQ-5x) y el Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). Los resultados mostraron que el *engagement* se relacionó positivamente con liderazgo transformacional ($r = .45, p < .001$) y con el liderazgo transaccional ($r = .49, p < .001$). Se concluye que los supervisores necesitan cada vez más exhibir comportamientos transformacionales, como promover el respeto, brindar consideración individual a las necesidades y habilidades de su equipo y resaltar la importancia de su trabajo en las organizaciones.

1.2.2 Antecedentes internacionales

En Vietnam, Ainiya y Kusmaningtyas (2025) estudiaron las relaciones entre el liderazgo empoderador, afecto organizacional y el *engagement*. La investigación se caracterizó por ser básica y relacional. Los instrumentos usados para las mediciones fueron la escala de liderazgo (MLQ-5x) y el Utrecht Engagement Scale (UWES-9). Se ejecutó en un conjunto de 60 colaboradores de una organización productora. Se demostró que el liderazgo se relacionó positivamente con el afecto ($r = .34, p < .001$), así como también, con el *engagement* ($r = .47, p < .001$). Además, se encontró que el modelo explicó el 36.6% del compromiso afectivo y el 53.2% del *engagement*. Se concluye que este tipo de liderazgo incrementa la conexión afectiva y compromiso del colaborador con la organización mediante el soporte emocional y la confianza.

Peral y Weitz (2025) analizaron las relaciones entre el liderazgo empoderador, el *engagement* del colaborador y el diseño de trabajos lúdicos en los Países Bajos. Se trató de una investigación relacional y transversal que se concretizó en una muestra de 261 colaboradores de distintas organizaciones de diversos tipos de industria. Se utilizó el Empowering Leadership Scale (ELS) y el Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). Los resultados mostraron que el tipo de liderazgo tuvo tamaños de efecto moderados y positivos en los diseños de trabajo lúdico

($r = .34, p < .001$) y en el *engagement* ($r = .36, p < .001$). Se concluye que el liderazgo empoderador fomenta la confianza y la seguridad psicológica mediante comportamientos como involucrar a los empleados en la toma de decisiones y demostrar una preocupación genuina por su bienestar.

Cai et al. (2024), en China, estudiaron el rol de la resiliencia del empleador, el apoyo de la organización, el liderazgo de servicio y el *engagement* del colaborador. Esta fue una investigación básica y relacional, la cual se ejecutó en un conjunto de 437 colaboradores del sector industrial y construcción. Los instrumentos fueron el Servant Leadership Scale (SLS-7) y el Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). Los resultados mostraron que el liderazgo de servicio tuvo relación positiva y significativa con la resiliencia del colaborador ($r = .489, p < .001$), el apoyo organizacional ($r = .458, p < .001$) y en el *engagement* del colaborador ($r = .314, p < .001$). Se concluye que el liderazgo de servicio se relaciona directamente con el *Engagement* mediante la mejora del apoyo organizacional y la resiliencia del colaborador, mostrando también que son variables mediadoras relevantes.

Zhou et al. (2022) analizaron el rol moderador de confianza en líder en la relación del liderazgo de servicios con el *Engagement* en Pakistan. Esta se trató de una investigación básica y relacional, la cual se llevó a cabo en una muestra 237 colaboradores de organizaciones industriales. Las mediciones fueron ejecutadas mediante el uso del Servant Leadership Scale (SLS-28) y el Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). Los resultados mostraron que el liderazgo de servicio tuvo un tamaño de efecto positivo y significativo en el *engagement* ($r = .58, p < .001$). Se concluyó que el liderazgo de servicio influye positivamente en el *engagement*. Asimismo, la confianza en el líder mostró una relación directa sobre *engagement* y mostró moderar la relación de estudio. Por lo tanto, un liderazgo basado en la confianza favorece la participación, el desempeño y *engagement*.

Finalmente, en España, Ruiz-Moreno et al. (2021) estudiaron el rol mediador de la personalidad proactiva en la relación de los estilos de liderazgo sobre el *engagement*. Se trató de una investigación de tipo básica, transversal y correlacional, el cual se aplicó a 348 colaboradores voluntarios. Los resultados mostraron que el liderazgo auténtico tuvo efectos negativo y bajo sobre el *engagement* ($r = -.275, p < .001$); así como también, el liderazgo paradójico ($r = -.133, p < .001$), mientras que, el liderazgo de servicio mostró efectos positivos ($r = .554, p < .001$). El estudio concluyó que el liderazgo de servicio se relacionó de manera indirecta al *Engagement* mediante la personalidad proactiva. Mientras los estilos auténtico y paradójico no mostraron tamaños de efectos significativos. En conjunto, los resultados resaltan la importancia del liderazgo de servicio para el aumento de las conductas proactivas y del *engagement*.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo general*

Determinar si existe relación entre estilos de liderazgo y *engagement* en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Identificar el estilo de liderazgo que predomina en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025
- Describir el nivel de Engagement en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025
- Determinar si existe diferencias significativas del Estilo de liderazgo, según sexo, en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025
- Determinar si existe diferencias significativas de Engagement, según sexo, en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025

- Analizar si existe relación entre liderazgo de servicio y *engagement* en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025
- Analizar si existe relación entre liderazgo empoderador y *engagement* en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025
- Analizar si existe relación entre liderazgo compartido y *engagement* en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025

1.4 Justificación

La presente investigación se justifica en el sentido teórico porque pretende ser una investigación básica, esto es, una investigación que apunta a la examinación del marco teórico, generar conocimiento para esclarecer la relación entre ambas variables y poder esclarecer o sugerir la participación de otras terceras variables que permitan entender mejor los fenómenos o entender los procesos psicológicos subyacentes al comportamiento organizacional.

En el sentido práctico, la investigación apunta a ofrecer, mediante los resultados y el esclarecimiento teórico, a reconocer las variables más importantes que se relacionen en el comportamiento organizacional de colaborador, ello permitiría a los directivos de la empresa generar propuestas aplicadas o diseños de intervenciones que permitan la modificación del comportamiento del miembro de la organización para el ajuste a las demandas, logro de objetivos y el mantenimiento de repertorios conductuales saludables.

Finalmente, desde la óptica metodológica, el presente trabajo ofrece una actualización de las propiedades psicométricas de los instrumentos usados para su uso e incentivación de futuras investigaciones que pretendan la replicación o la creación de nuevas líneas de investigación, así como también, para el psicólogo que lo requiera en su práctica profesional.

1.5 Hipótesis

1.5.1. *Hipótesis general*

H_a: Existe relación directa entre estilos de liderazgo y el *engagement* en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025.

H₀: No existe relación directa entre el estilo de liderazgo y el *engagement* en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025.

1.5.2. *Hipótesis específicas*

- Existen diferencias significativas del Estilo de liderazgo, según sexo, en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025
- Existen diferencias significativas de Engagement, según sexo, en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025
- Existe relación entre liderazgo de servicio y *engagement* en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025
- Existe relación entre liderazgo empoderador y *engagement* en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025
- Existe relación entre liderazgo compartido y *engagement* en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas sobre el tema de Investigación

2.1.1. *Estilos de liderazgo*

La variable de liderazgo se ha convertido en un tópico relevante, interesante y prevalente en el mundo académico y empresarial por los excelentes resultados que asegura en los objetivos de las organizaciones, orientación de los equipos, la influencia en los logros y la salud de los colaboradores (Jung et al., 2021). Se define como la puesta en práctica de estas habilidades es vital para general la confianza entre el líder y los miembros del equipo (Baykal et al., 2018).

Este constructo hace referencia a los patrones de comportamiento que adopta un líder para ejercer influencia en el comportamiento de sus seguidores, colegas y compañeros de labores; es decir, aquellos patrones tales como la morfología de dar instrucciones, motivar para lograr los objetivos y dirigir mediante la asignación y evaluación de tareas (Eagly et al., 2003). Chiavenato (2017) enfatiza que tales estilos de liderazgo hacen referencia a la forma en cómo se guía un equipo al logro de objetivos y durante diferentes etapas. Tales estilos dictaminan cómo un líder está implementando y compartiendo sus planes, cómo proporciona, y si lo hace, un *feedback* u orientación (Chiavenato, 2009).

2.1.2. *Modelos explicativos de los Estilos de liderazgo*

2.1.2.1. Teoría del intercambio social (SET). Este marco teórico plantea que las interacciones sociales se basan en intercambios de recursos, tanto tangibles como intangibles, regulados por normas de reciprocidad y equidad, en los cuales los individuos evalúan de manera continua los beneficios y costos derivados de sus relaciones (Andersen et al., 2020). En el ámbito organizacional, esta perspectiva se sostiene que cuando los colaboradores perciben un trato justo, apoyo y consideración por parte de la organización o de sus líderes, desarrollan un sentido de obligación moral que los impulsa a corresponder mediante actitudes

y conductas positivas como el *engagement*, desempeño e implicación en el trabajo (Martin et al., 2016).

La teoría permita también entender cómo los estilos influyen en los resultados laborales a través de la calidad de relaciones que se establecen entre líderes y seguidores. En particular, se ha evidenciado que los comportamientos de liderazgo impactan en la calidad de la interacción líder-miembro, el cual actúa como mecanismo central que explican variables notables como el *engagement*, satisfacción laboral y desempeño laboral (Epitropaki & Martin, 2013). Asimismo, las investigaciones sugieren que también se da la promoción de recursos organizacionales relevantes como el apoyo emocional, retroalimentación, autonomía y oportunidades de desarrollo, los cuales son percibidos por los trabajadores como beneficios que deben ser correspondidos mediante un mayor esfuerzo. En este sentido el intercambio no se limita a una relación unidireccional, sino que constituye un proceso dinámico, recíproco y contextual, donde intervienen múltiples focos de intercambio, incluyendo la relación con el líder, la organización y el equipo de trabajo (Cropanzano & Mitchell, 2005).

2.1.2.2. Teoría del intercambio líder-miembro (Leader-Member Exchange, LMX).

Propuesta teórica por Graen & Uhl-Bien (1995) plantea que el liderazgo no debe entenderse como un conjunto uniforme de comportamientos dirigidos a todos los colaboradores por igual, sino como un procesos relacional diferenciado que se construye a partir de interacciones diádicas entre el líder y cada uno de sus subordinados. Desde esta perspectiva, los líderes establecen relaciones de distinta calidad con los miembros de su equipo, las cuales pueden oscilar desde vínculos de alta calidad, caracterizados por confianza, respeto mutuo y apoyo. En consecuencia, el impacto de liderazgo en variables organizacionales no depende únicamente del estilo general del líder, sino del nivel de calidad de estas relaciones individuales (Graen & Uhl-Bien, 1995; Schyns & Day, 2010).

En términos conceptuales, la teoría LMX se sustenta en la idea de que las relaciones laborales son sistemas de intercambio social progresivo, en los cuales las interacciones iniciales de carácter contractual pueden evolucionar hacia relaciones de mayor reciprocidad y compromiso (Schyns & Day, 2010). En este proceso, los líderes otorgan a ciertos colaboradores mayores niveles de autonomía, acceso a recursos, retroalimentación y oportunidades de desarrollo, configurando lo que la literatura denomina relaciones de “alta calidad”. Por el contrario, en relaciones de “baja calidad”, el intercambio se limita al cumplimiento de tareas y normas formales, sin que se genere un vínculo psicológico significativo (Martín et al., 2016).

Los mecanismos explicativos de la teoría se articulan a través del principio de reciprocidad. Cuando los colaboradores perciben que su líder les brinda apoyo, reconocimiento y oportunidades de crecimiento, desarrollan un sentido de obligación moral que se traduce en actitudes positivas hacia la organización, tales como mayor compromiso, desempeño y *engagement* (Dulebohn et al., 2012). En este sentido la calidad del intercambio o interacción actúa como un recurso psicosocial clave que influye en la motivación y el comportamiento laboral. Asimismo, las relaciones de alta calidad promueven estados psicológicos como la seguridad, la confianza y la identificación organizacional, los cuales facilitan la inversión de energía y dedicación en las tareas laborales (Dulebohn et al., 2012).

2.1.3. Dimensiones de los Estilos de liderazgo

En función de la propuesta de Cahyadi et al. (2022), se tienen las siguientes dimensiones a manera de estilos de liderazgo:

2.1.3.1. Liderazgo de servicio. Este estilo se concibe como de tipo integral y altruista en el cual los líderes se centran en los deseos y necesidades de su equipo en lugar de servir o satisfacer a sus superiores (Laura-Arias et al., 2024). Este estilo fue introducido por Greenleaf (1977) donde los conceptualiza como aquellos que lideran a través del servicio, pero siempre

con el objetivo de satisfacer las necesidades de los colaboradores, brindarles oportunidades de aprendizaje y mejorar sus habilidades de autogestión. Al ser un estilo orientado al servicio, basado en el conocimiento, la participación, orientado y basado en ética social responsable, se le ha visto ligado a la reducción de conflictos o escándalos organizacionales (Tantri et al., 2021).

También se caracterizan por satisfacer las necesidades psicológicas de sus seguidores mediante la autonomía, la conexión y la sensación de competencia sana (Kaltainen y Hakanen, 2022). Se ha evidenciado que también proporcionan recursos para el afronte del trabajo, agentes estresores y malestares del colaborador (Ruiz-Palomino et al., 2022), priorizan el bienestar del grupo frente al bienestar del individuo propio (Lv et al., 2022) y fomentan la participación emocional, validación y confianza en los compañeros; por consiguiente, aumenta su credibilidad, comunicación y compromiso (Uymaz y Arslan, 2022)

2.1.3.2. Liderazgo de empoderamiento. Se trata de un estilo que se caracteriza por el estímulo y la confianza en los seguidores para que ellos participen en actividades con la finalidad de estimular la creatividad e innovación (Naqshbandi y Tabche, 2018). También se afirma que este tipo de liderazgo genera un entorno propicio que reduzca la sensación de importancia para lograr una alta autoeficacia y control individual (Naqshbandi et al., 2019); los investigadores también han demostrado que esta forma de liderazgo permite a los empleados alcanzar los objetivos de la empresa al delegar responsabilidad, autoridad, influencia y poder de los líderes a ellos. De hecho, los líderes empoderadores consultan con sus empleados sobre decisiones estratégicas, habilidades de los empleados y normas y regulaciones (Rohlfet et al., 2022). Además, el liderazgo empoderador se centra en el desarrollo constante de las habilidades y capacidades de los empleados. Los líderes que empoderan a su equipo y dedican esfuerzos y recursos a la formación y el crecimiento profesional de sus miembros, construyen un entorno

de educación continua que crea una organización de alto rendimiento (Cheong et al., 2019; Gao y Jiang, 2019).

2.1.3.3 Liderazgo compartido. Este estilo es definido dentro de la literatura como un proceso dinámico y colectivo donde los miembros de un equipo distribuyen roles de liderazgo, influyendo activamente uno sobre otros en lugar de una dependencia única de una figura de liderazgo vertical (Liu et al., 2014). Para algunos investigadores, es un fenómeno que emerge propiamente de un equipo en el que los roles se distribuyen y varían entre los miembros en función de ciertos contextos, necesidades y habilidades propias de cada colaborador integrante (Iqbal et al., 2020). La evidencia sugiere que está relacionado con el desempeño en las tareas de equipo, viabilidad de equipo y efectividad en tareas globales (Wassenaar et al., 2025). Evidencia experimental y longitudinal muestra que equipos basados en esta forma de liderazgo superan en desempeño a los equipos bajo un liderazgo transformacional, además que se ha visto como un estilo relevante en proyectos emergentes donde se fomenta la generación de ideas y toma colectiva de decisiones (Bergman et al., 2012; Coun et al., 2019; Ensley et al., 2006).

Se ha visto que tiene incidencia directa en la satisfacción laboral puesto que en equipos que se manejan mediante este estilo han reportado mayores niveles de satisfacción, compromiso y confianza con los objetivos y metas (Acar, 2010). Favorece el comportamiento de innovación al ser un proceso muy dinámico y también al aprendizaje organizacional dado que potencia la comunicación, intercambio de conocimientos y apoyo mutuo entre colegas y colaboradores (Aubé et al., 2018). Variables como la empatía y la calidad de relaciones interpersonales se han mostrado como factores predictivos relevantes de este estilo y antecedentes que facilitarían la adopción para un éxito del colaborador.

2.1.4. *Engagement*

Las primeras definiciones del constructo provienen de los años 70, cuando el concepto era estudiado en los campos de la sociología; no obstante, este se fue extendiendo al campo de las ciencias económicas, empresariales y administrativas por su íntima relación con la organización y los resultados de esta. Una de las definiciones correspondía con Mowday et al. (1979), los cuales lo definieron como la fuerza relativa con la que el colaborador se identifica y se involucra en una organización particular. Más adelante, Allen y Meyer (1990) conceptualizaron como un estado psicológico que vincula al colaborador con la organización, teniendo implicancias en su continuación dentro de la misma. Finalmente, uno de los teóricos más notables en el campo organizacional lo definió como un estado mental positivo, caracterizado por la satisfacción, donde el colaborador realiza sus actividades con vigor, dedicación y absorción (Schaufeli y Bakker, 2004).

2.1.5. *Modelos explicativos del Engagement*

2.1.5.1 Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R). Este modelo ampliamente citado en la literatura de la psicología organizacional para explicar el rendimiento laboral, consecuencias y génesis del estrés, así como también, el grado de compromiso laboral o engagement. El modelo explicativo fue desarrollado por Bakker y Demerouti (2018) y se basa en dos componentes principales:

Demandas laborales (JD): agrupan factores y aspectos del campo laboral que necesitan de esfuerzo físico, psicológico o emocional. Ejemplo de lo anterior está representado por la carga laboral, la presión del tiempo para las entregas o el logro de metas, las exigencias emocionales propias de variados puestos laborales y la ambigüedad de los roles (Bakker y Demerouti, 2013, 2018; Schaufeli y Bakker, 2004).

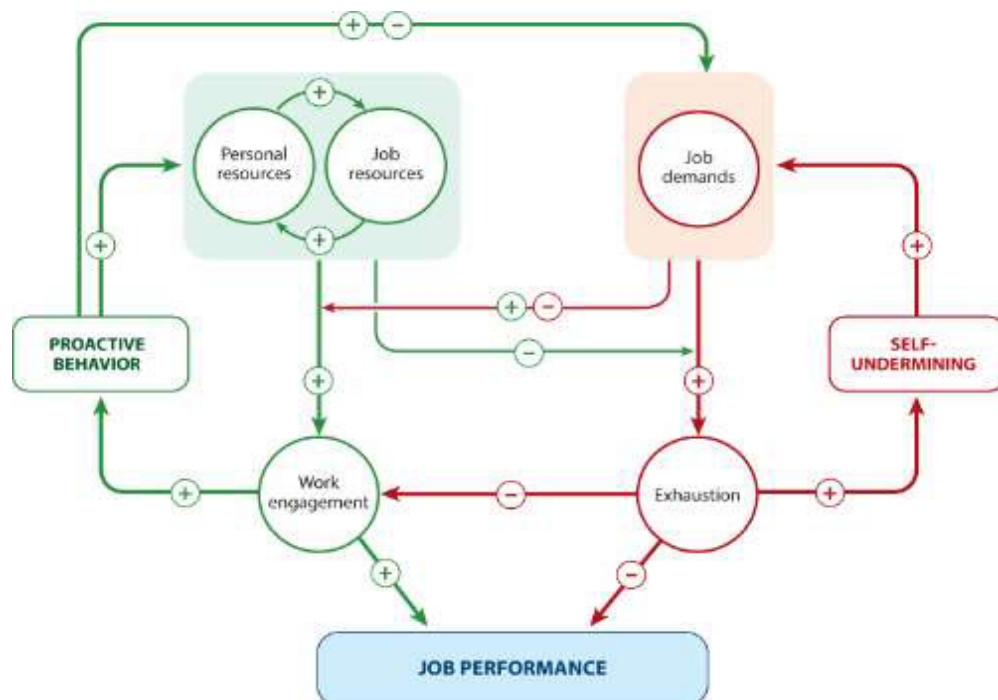
Recursos laborales (JR): factores y variables que permiten el alcance, la gestión y la superación de las demandas exigidas en el ambiente laboral con el objetivo de lograr las metas.

Por ejemplo, el apoyo social de pares y colegas, la autonomía para realizar actividades, tomar decisiones, habilidades de comunicación y conocimientos necesarios; así como también, la retroalimentación y supervisión de los colaboradores de alto rango (Bakker y Demerouti, 2007, 2013).

Las premisas que ofrece el modelo se sostienen que las características y demandas de los distintos tipos de actividad laboral influyen en la salud psicosocial del individuo; estos desencadenan distintos tipos de procesos interrelacionados que podrían ser perjudiciales; no obstante, para equilibrar la balanza, se sugiere la presencia de variables como los recursos personales y laborales que permiten gestionar estos riesgos propios de la interacción laboral, mostrando así, el papel activo y necesario tanto de los colaboradores, como de la organización para permitir la factibilidad de esta (Bakker y Demerouti, 2013; Schaufeli y Bakker, 2004; Van Woerkom et al., 2015). La interacción de las variables y sus efectos en los estados psicológicos del colaborador pueden verificarse en la figura 1.

Figura 1

Modelo de demandas y recursos (JD-R)



Nota. De Bakker et al. (2020).

Schaufeli y Bakker (2004) relacionó e integró este modelo teórico para el concepto y el génesis del engagement. Se hipotetiza que la interacción adecuada de los recursos y las demandas, variables influyentes de la salud psicosocial, generan un ambiente adecuado o ambiente reforzante, donde el colaborador se siente atraído por las distintas ventajas ofrecidas, mostrando un acercamiento y compromiso con sus actividades, así como también, con la cultura de la organización (Bakker y Demerouti, 2007, 2018). No obstante, cuando la balanza se inclina por el peso de las demandas y exigencias, este suele generar un clima aversivo, mostrando distanciamiento el colaborador de la organización y generando intencionalidad de retirarse o mantenerse a costa del desarrollo de sintomatología como el burnout (Moore et al., 2024; Schaufeli et al., 2002).

2.1.5.2. Teoría de Conservación de Recursos (COR). Propuesta teórica desarrollado por Hobfoll (1989), el cual constituye un marco explicativo central en la comprensión de fenómenos organizacionales como la motivación o el *engagement*. Esta teoría plantea que los individuos están motivados fundamentalmente por la obtención, conservación y protección de aquellos recursos que consideran valiosos tales como el tiempo, la energía, el apoyo social, la estabilidad laboral, la autonomía y las oportunidades de desarrollo. Desde esta perspectiva, el comportamiento humano en el contexto organizacional se orienta a maximizar la disponibilidad de estos recursos y a minimizar su pérdida, dado que la amenaza o pérdida efectiva de recursos genera respuestas de estrés y deterioro del bienestar (Hobfoll, 1989; Van Woerkom et al., 2015).

La COR propone que los recursos no operan de manera aislada, sino que tienden a acopiarse en “caravanas de recursos” donde la disponibilidad de un recurso facilita la adquisición de otros. En este sentido, los individuos que poseen mayores recursos iniciales tienen mayor capacidad para generar nuevas ganancias, mientras que aquellos con escasos recursos son más vulnerables a experimentar ciclos de pérdida progresiva. Este principio

introduce una dinámica acumulativa en la cual las condiciones organizacionales pueden favorecer espirales de ganancia (caracterizadas por incremento de motivación, desempeño o *engagement*) o espirales de pérdida, asociadas al desgaste, desmotivación y burnout (Albrecht et al., 2018; Albrecht et al., 2021).

Los mecanismos explicativos de la COR se basan en tres principios fundamentales. En primera instancia, la primacía de la pérdida, que sostienen que la pérdida de recursos tiene un impacto psicológico más fuerte que la ganancia de estos. En segundo lugar, la inversión de recursos, donde los individuos deben utilizar recursos disponibles para protegerse de pérdidas, recuperarse o generar nuevas ganancias. Por último, la generación de ciclos de ganancia y pérdida, que explican la estabilidad o deterioro de los estados psicológicos en el tiempo. En el ámbito laboral, estos mecanismos permiten comprender cómo las condiciones organizacionales pueden activar procesos motivacionales o, por el contrario, procesos de desgaste progresivo (Hobfoll et al., 2018; Park et al., 2014).

2.1.6. Dimensiones del Engagement

Según el modelo de Schaufeli y Bakker (2004), el constructo presenta 3 dimensiones:

2.1.6.1 Vigor. Definido y caracterizado por altos niveles energéticos y de resistencia mental durante la hora laboral, mostrándose en la voluntariedad de invertir y mantenerse activamente en las tareas pese a lo desgastante o lo dificultoso que podría ser (Arizmendi, 2011).

2.1.6.2 Dedicación. Definido por patrones conductuales que sugieren un fuerte involucramiento en la organización, acompañados de experiencias afectivas como la inspiración, el orgullo, entusiasmo y sensación de significado frente a los desafíos o las tareas de la organización (Schaufeli, 2021).

2.1.6.3 Absorción. Comportamientos que denotan un estado de pleno concentración en las tareas laborales, de tal manera que se pierde conciencia del estado del tiempo y su duración,

como también, la experimentación de eventos que sugieren dificultad de desconectarse de las tareas (Lainidi et al., 2023).

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

Precisando el enfoque, esta se sustentó bajo una óptica cuantitativa dado que se orientó al uso de métodos matemáticos y estadísticos para la verificación de las hipótesis formuladas. Asimismo, recurrirá a la medición de los fenómenos de objeto de análisis con el propósito de generar respuestas que sean confiables y ser susceptibles a replicaciones en contextos similares (Kazdin, 2023).

En cuanto al tipo de investigación, esta se caracterizó por ser de tipo básica porque se tuvo como propósito fundamental la generación de nuevos conocimientos teóricos sobre los fenómenos estudiados, sin un interés directo en su aplicación práctica, pero con la intención de contribuir al avance del corpus teórico (Creswell y Creswell, 2018).

En cuanto al diseño de investigación, en tanto que no se apuntó a la manipulación deliberada de las variables, sino que se optó por su observación y medición en el contexto natural. Por último, fue transversal dado que la recolección de la data se efectuó una vez en el tiempo (Sánchez y Reyes, 2021).

3.2 Ámbito temporal y espacial

La investigación se ejecutó, en función del ámbito temporal, durante los meses de noviembre - diciembre del 2025. Por su parte, respecto al lugar, se llevó a cabo dentro de la empresa industrial de panificación ubicada en el distrito de Surquillo del departamento de Lima, Perú.

3.3. Variables

3.3.1 *Estilos de liderazgo*

- **Definición conceptual:** Hace referencia a los patrones de comportamiento que adopta un líder para ejercer influencia en el comportamiento de sus seguidores, colegas y

compañeros de labores; es decir, aquellos patrones específicos de conductas al dar instrucciones, motivar para lograr los objetivos y dirigir mediante la asignación y evaluación de tareas (Eagly et al., 2003).

- **Definición operacional:** Definida mediante los indicadores la escala de estilos de liderazgo de Cahyadi et al. (2022).

Tabla 1

Operacionalización de la variable estilos de liderazgo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de respuesta	Niveles y rangos	Nivel de medición
Servicio	Mejora de habilidades y competencias	1,2	1 = “Totalmente en desacuerdo”	[2 – 10]	Intervalo
Empoderador	Consideración de la opinión	3	2 = “En desacuerdo”	[3 - 15]	
	Promoción y valoración de otros puntos de vista	4,5	3 = “Indiferente”		
	Apoyo entre colaboradores	6,7	4 = “De acuerdo”	[4 – 20]	
Compartido	Toma de decisiones en conjunto	8,9	5 = “Totalmente de acuerdo”		

3.3.2 Engagement

- **Definición conceptual:** Estado mental positivo, caracterizado por la satisfacción, donde el colaborador realiza sus actividades con vigor dedicación y absorción (Schaufeli y Bakker, 2004)
- **Definición operacional:** Estará en función de los indicadores del instrumento de medición UWES – 9 de Schaufeli y Bakker (2004).

Tabla 2*Operacionalización de la variable engagement*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de respuesta	Niveles y rangos	Nivel de medición
Vigor	Energía, fortaleza y resistencia en el trabajo.	1-3	0 = “Nunca” 1 = “Casi nunca”	Muy bajo [0-8]	Intervalo
Dedicación	Entusiasmo laboral, inspiración y sentimientos de orgullo en el trabajo.	4-6	2 = “Algunas veces” 3 = “Regular” 4 = “Bastantes veces”	Bajo [9-17] Medio [18-35] Alto [36-44]	
Absorción	Concentración total y dificultad para tener noción del tiempo o desconectarse	7-9	5 = “Casi siempre” 6 = “Diariamente”	Muy alto [45-54]	

3.4 Población y muestra

La población se entiende como la totalidad de los individuos que comparten características en común y son de interés para la actividad del investigador o porque presentan el fenómeno de estudio (Sánchez y Reyes, 2021). Bajo la óptica de la investigación, se conoce que la totalidad del universo correspondió a 105 colaboradores entre empleados y operarios, de ambos sexos. Respecto a la muestra de investigación, se optó por un muestreo de tipo censal y por conveniencia dado que existe la accesibilidad a poder contactarse con todos los colaboradores y genera resultados más consistentes con la realidad contextual de estos (Sánchez y Reyes, 2021). En lo que respecta a las características de los participantes, se verificó que la mayoría de los participantes fueron del sexo masculino (56.2%) y realizaban actividades en la planta de Surquillo y en la tienda de San Borja.

Tabla 3*Características sociodemográficas de la muestra (n = 105)*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sexo		
Hombre	59	56.2
Mujer	46	43.8
Localización		
Planta Surquillo	76	72.3
Tienda San Borja	29	27.7

3.5 Instrumentos

3.5.1 Escala de estilos de liderazgo

Instrumento diseñado originalmente por Cahyadi et al. (2022) cuyo propósito es la medición de tres estilos de liderazgo: liderazgo de servicio, empoderador y compartido, mediante 9 ítems reagrupados en 3 factores que representan los estilos mencionados. Para ejecutar la respuesta de la escala de medición, se usa una escala de tipo Likert basado en cinco niveles (1 = “totalmente en desacuerdo” – 5 = “totalmente de acuerdo”). La aplicación suele ser individual o colectiva, dirigida principalmente a público adulto y en el ámbito de las organizaciones. Las propiedades psicométricas originales mostraron la existencia de un modelo de 3 dimensiones ($\chi^2_{gl} = 1.40$; CFI = .991; TLI = .989; SRMR = .027; RMSEA = .038), con cargas factoriales oscilando entre .78 a .85. En cuanto a la confiabilidad, se demostró la existencia de un coeficiente aceptable (CR = .91; AVE = .62) (Cahyadi et al., 2022).

Respecto a las propiedades psicométricas de la versión adaptada en el contexto peruano, la adaptación más reciente fue reportado por Espejo-Pereda et al. (2025) en Lima en una muestra de 272 colaboradores de una organización multinacional. La adaptación consistió en una traducción de los reactivos y se agregaron 2 ítems que correspondieron con el liderazgo de servicio. Se reportaron evidencias sólidas de validez en función de índices de ajuste aceptables

que corroboraron la tridimensionalidad ($\chi^2_{gl} = 1.79$; CFI = .993; SRMR = .023; RMSEA = .054). Asimismo, se visualizaron cargas factoriales relativamente altas que oscilaron entre .821 a .946. En cuanto a la confiabilidad obtenida, se reportaron adecuados niveles de coeficiente alfa en la dimensión de liderazgo de servicio ($\alpha = .918$), empoderamiento ($\alpha = .956$) y compartido ($\alpha = .933$) (Espejo-Pereda et al., 2025).

Otra investigación que revisó las propiedades psicométricas en una muestra de 300 colaboradores de una organización multinacional demostró evidencias de validez basada en la estructura interna ($\chi^2_{gl} = 1.30$; CFI = .99; TLI = .99; SRMR = .027; RMSEA = .038) y convergente al mostrar independencia de otros constructos relacionados, donde las cargas factoriales de los reactivos oscilaron entre .90 a .96. En cuanto a la confiabilidad obtenida, se reportaron altos resultados con la confiabilidad compuesta en la dimensión de liderazgo de servicio (CR = .917), empoderamiento (CR = .956) y compartido (CR = .935) (Espejo-Pereda et al., 2025).

3.5.1.1 Evidencia de validez del Cuestionario de Estilos de liderazgo. En cuanto al presente estudio, se revisaron las propiedades psicométricas de las mediciones para asegurar la precisión e inferencias de estas. Se ejecutó un análisis factorial confirmatorio mediante el estimador de Máxima Verosimilitud Robusta para la estimación de los índices de ajuste y parámetros del modelo tridimensional, los resultados mostraron un excelente ajuste tal como se puede apreciar en la subsecuente tabla.

Tabla 4

Índices de ajuste del modelo tridimensional de los estilos de liderazgo

χ^2_{gl}	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
1.78	.980	.970	.025	.096 IC90% [.046 - .141]

Nota. χ^2_{gl} : Cociente chi-cuadrado y grados de libertad; CFI: Comparative Fit Index; TLI: Tucker-Lewis Index; SRMR: Standardized Root Mean Square Residual; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

Prosiguiendo, los resultados expresados en la tabla 5 muestran las cargas factoriales y el modelado estructural tridimensional del constructo de los estilos de liderazgo. Se puede visualizar que las cargas factoriales de las dimensiones fueron altas y aceptables dado que oscilaron entre .894 a .979. Asimismo, la figura 2 muestra gráficamente las cargas factoriales y la correlación entre los estilos de liderazgo, los cuales fueron relevantes y oscilaron entre .74 a .77.

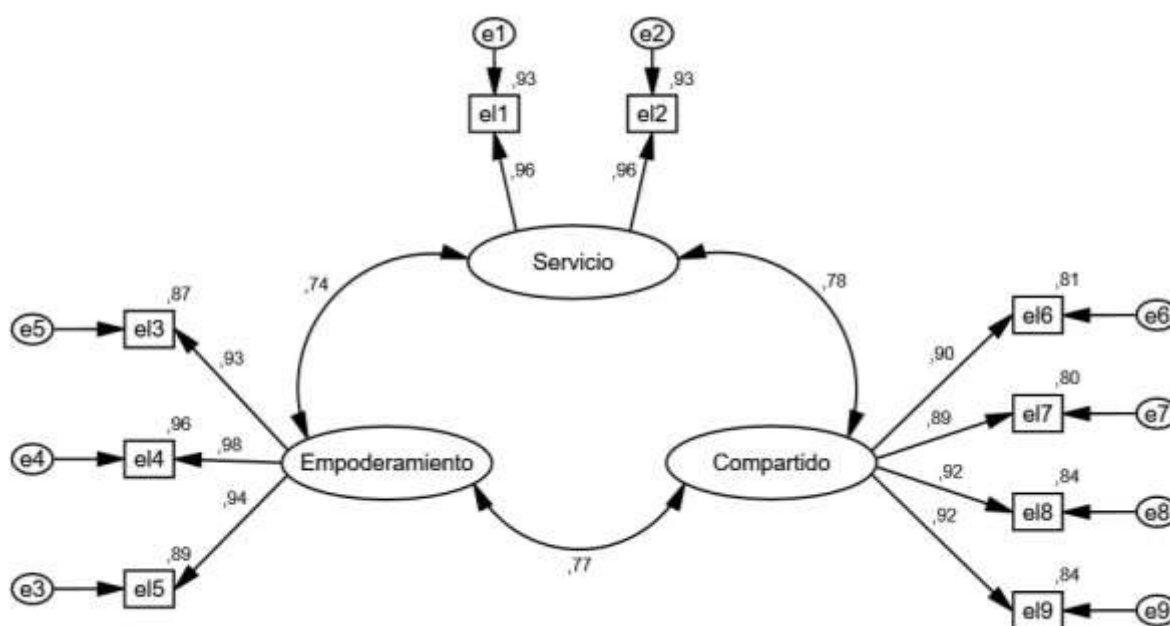
Tabla 5

Cargas factoriales de los reactivos de los estilos de liderazgo

Dimensión	Ítem	β	z	p
Servicio	el1	.964	-	-
	el2	.962	31.2	<.001
Empoderador	el3	.931	-	-
	el4	.979	37.0	<.001
	el5	.941	35.9	<.001
Compartido	el6	.900	-	-
	el7	.894	14.5	<.001
	el8	.918	15.8	<.001
	el9	.918	18.5	<.001

Figura 2

Modelo tridimensional de los estilos de liderazgo



3.5.1.2. Evidencia de confiabilidad del Cuestionario de Estilos de liderazgo.

Finalmente, se presentan en la tabla 6 los resultados de la fiabilidad de las dimensiones que componen el constructo. Se demostraron altos y aceptables resultados en el liderazgo de servicio ($\alpha = .962$, $\omega = .963$), liderazgo empoderador ($\alpha = .965$, $\omega = .965$) y liderazgo compartido ($\alpha = .948$, $\omega = .949$).

Tabla 6

Fiabilidad de los estilos de liderazgo

Dimensiones	α	ω
Servicio	.962	.962
Empoderador	.965	.965
Compartido	.948	.949

3.5.2 Escala Utrecht Engagement (UWES-9)

Escala desarrollada originalmente por Schaufeli et al. (2006), trátase de un instrumento ampliamente utilizado para medir el compromiso o *engagement*. Este se basa en el modelo de Demandas-Recursos Laborales (JD-R). Originalmente fue desarrollado bajo una óptica tridimensional de 24 ítems; no obstante, la evidencia mostró que su comportamiento y reducción a 9 fue mucho más eficiente. Utiliza una escala ordinal de 7 puntos (0 = “nunca” – 6 = “diariamente”). La aplicación puede ser individual o en conjunto, el tiempo aproximado oscila entre 5 a 10. Mide al constructo de manera total (*engagement*) o por dimensiones, las cuales son la subescala de vigor, dedicación y absorción; todas tienen 3 ítems respectivamente. El baremo de la escala sugiere que puntuaciones menores a los 8 puntos sería de nivel muy bajo, [9-17] corresponde a nivel bajo, [18-35] es nivel promedio, [36-44] niveles altos y [45-54] niveles muy altos de *engagement*.

En cuanto a las evidencias de validez originales, se determinó que el modelo tridimensional obtuvo adecuados índices de ajuste (CFI = .95; TLI = .94; GFI = .94; RMSEA

= .03); así como también, el análisis de confiabilidad mostró que se encontró confiabilidad aceptable para la dimensión vigor ($\alpha = .77$), dedicación ($\alpha = .85$) y absorción ($\alpha = .92$) (Schaufeli et al., 2006).

Respecto a las evidencias de validez en la adaptación más recientes, estas fueron reportadas por Sandoval (2019) en una muestra de 364 colaboradores municipales de Carabayllo. Durante proceso de adaptación no se modificaron la cantidad de los reactivos. Los hallazgos mostraron evidencias basadas en el análisis multivariado confirmatorio determinando adecuados índices de ajuste ($\chi^2/df = 2.32$, CFI = .957, TLI = .936, SRMR = .043, RMSEA = .062), se encontró también evidencias de invarianza de medición en función del sexo. Respecto a la confiabilidad, se determinó altos niveles de confiabilidad en la escala general ($\alpha = .905$, $\omega = .909$) como también las dimensiones vigor ($\alpha = .813$, $\omega = .818$), dedicación ($\alpha = .854$, $\omega = .862$) y absorción ($\alpha = .824$, $\omega = .832$).

Una investigación reciente, llevada a cabo en 740 colaboradores de una organización metalúrgica, reportó evidencias de validez basada en la estructura interna y convergente del constructo mediante el modelamiento de ecuaciones estructurales basado en las varianzas (PLS-SEM). Se reportó la existencia de un modelo tridimensional con adecuados índices de ajuste e independiente de otro constructo relacionado. Las cargas factoriales oscilaron entre .77 a .91. Los indicadores de confiabilidad fueron aceptables para las dimensiones vigor ($\alpha = .846$, AVE = .765), dedicación ($\alpha = .878$, AVE = .797) y absorción ($\alpha = .769$, AVE = .686) (Rosario et al., 2024)

3.5.2.1 Evidencia de validez del UWES-9. Se revisaron las propiedades psicométricas de las mediciones para asegurar la precisión e inferencias de estas. Se ejecutó un análisis factorial confirmatorio mediante el estimador de Máxima Verosimilitud Robusta para la

estimación de los índices de ajuste y parámetros del modelo tridimensional, los resultados mostraron un excelente ajuste tal como se puede apreciar en la subsecuente tabla.

Tabla 7

Índices de ajuste del modelo tridimensional del UWES-9

$\chi^2/_{gl}$	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
1.80	.961	.942	.038	.087 IC90% [.054 - .161]

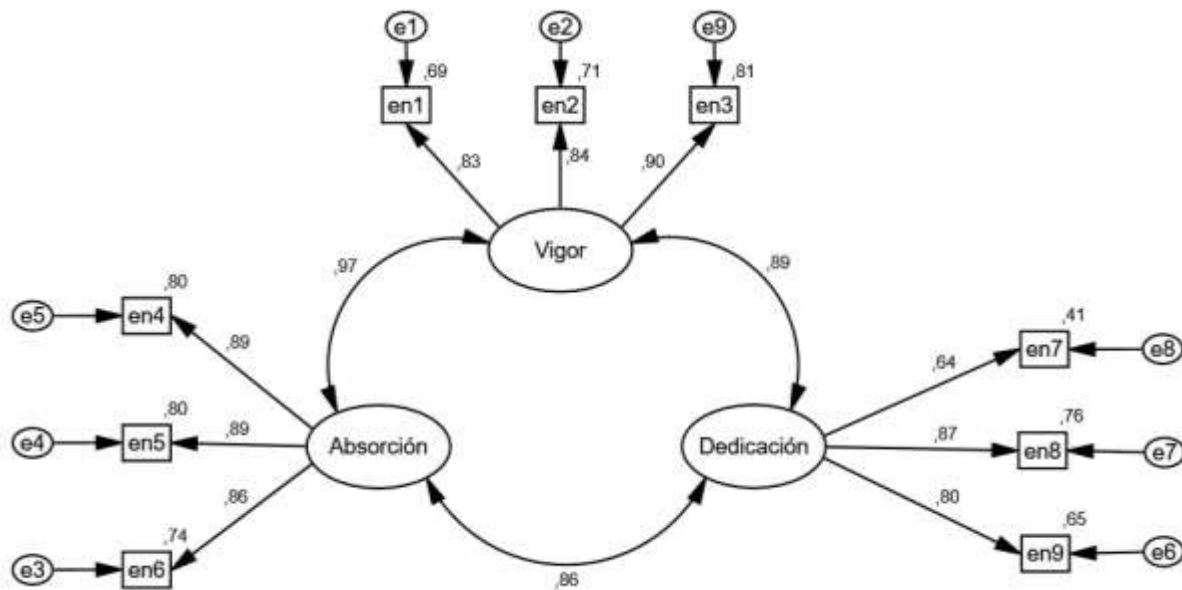
Nota. $\chi^2/_{gl}$: Cociente chi-cuadrado y grados de libertad; CFI: Comparative Fit Index; TLI: Tucker-Lewis Index; SRMR: Standardized Root Mean Square Residual; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

En cuanto al modelo estructural y las cargas factoriales, la tabla 8 muestra los resultados de las cargas factoriales, los cuales fueron altas y aceptables al oscilar entre valores de .644 a .897.

Tabla 8

Cargas factoriales de los reactivos del UWES-9

Dimensión	Ítem	β	z	p
Vigor	En1	.830	-	-
	En2	.844	7.70	
	En3	.897	9.71	<.001
Absorción	En4	.892	-	-
	En5	.894	14.10	<.001
	En6	.862	9.68	<.001
Dedicación	En7	.644	-	-
	En8	.873	5.03	<.001
	En9	.804	4.21	<.001

Figura 3*Modelo tridimensional del UWES-9*

3.5.2.2. Evidencias de confiabilidad del UWES-9. Finalmente, la tabla 9 expresa los resultados de fiabilidad de las puntuaciones en las dimensiones del constructo. Se demostraron altos y aceptables resultados en la dimensión vigor ($\alpha = .892$, $\omega = .893$), absorción ($\alpha = .910$, $\omega = .914$) y dedicación ($\alpha = .803$, $\omega = .827$).

Tabla 9*Fiabilidad del Engagement*

Dimensiones	α	ω
Vigor	.892	.893
Absorción	.910	.914
Dedicación	.803	.827

3.6 Procedimientos

La ejecución de la tesis conllevó una serie de acciones con la finalidad de garantizar la aplicación y la realización de la toma de datos hasta finalizar con el análisis de datos para poder dar respuesta a las hipótesis de investigación. En primera instancia, se inició con el establecimiento de vínculos institucionales y comunicación con los directivos de la

organización para poder explicar el propósito, compartir la propuesta y gestionar con las autoridades las autorizaciones y espacios indispensables para la realización de la propuesta. Subsecuentemente, se ejecutó el diálogo a manera de invitación con los diversos colaboradores y miembros para extender una invitación de participación, como también, explicar los pormenores del consentimiento informado.

Llegado el momento de la jornada dirigida a la recolección de datos, la investigadora principal elucidó las instrucciones y directrices necesarias para la realización de las actividades. Durante el proceso, la investigadora se mantuvo en presencia total para salvaguardar las dudas o urgencias presentadas, asegurarse del correcto llenado de las hojas de protocolo y supervisar los movimientos de los participantes. Al concluir la sesión, se procedió a la observación y recepción de los protocolos completados para su posterior examen y análisis.

Con la finalidad de asegurar el procesamiento estadístico riguroso, los protocolos fueron sometidos a un escrutinio mediante el programa de Microsoft Excel, el objetivo será la sistematización, organización y codificación necesaria para la realización del análisis de datos y poder identificar la posibilidad de la existencia de valores perdidos. Finalmente, se procederá a realizar los análisis estadísticos en el software de uso libre Jamovi versión 2.6.17 (The Jamovi Project, 2024).

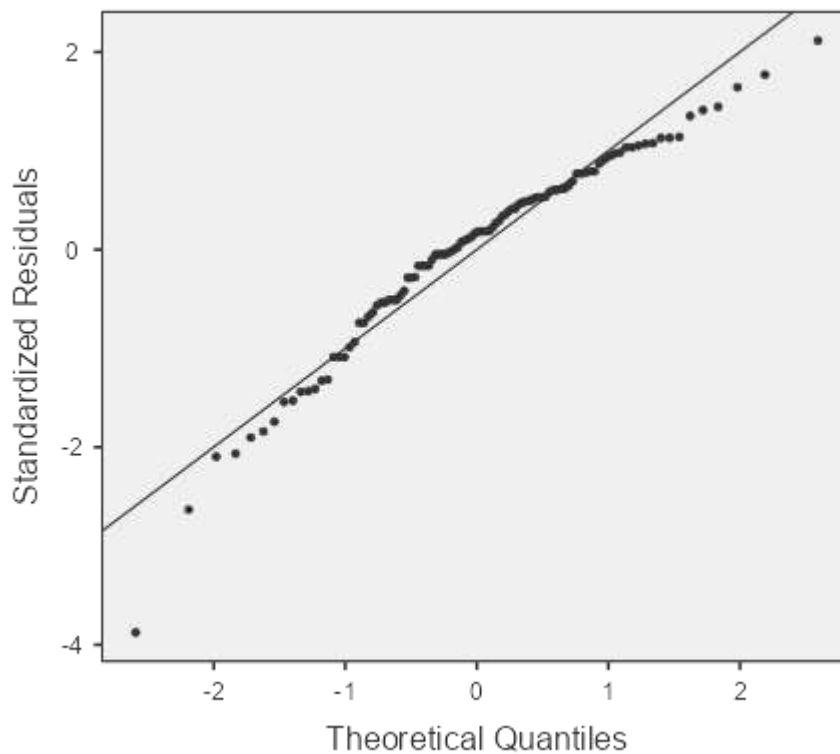
3.7 Análisis de datos

Se reportaron los estadísticos descriptivos de frecuencia y porcentajes para describir los principales niveles de las variables obtenidas por los colaboradores, así como también, descriptivos de tendencia central, dispersión y de asimetría, este último con valor esperado entre $[-1.5, +1.5]$ para garantizar la normalidad univariada de las variables (Pardo y Ángel-Ruíz, 2012).

Para la corroboración de las hipótesis planteadas, se empleó el modelo de regresión lineal con el propósito de examinar la relación de múltiples variables predictoras sobre una variable dependiente (Field, 2024). Antes de la interpretación del modelo de regresión lineal, se verificó el cumplimiento del supuesto de normalidad de los residuos dado que ello respalda la validez inferencial de los coeficientes estimados, los valores t y el estadístico F como índice de ajuste. (Field, 2024; Field et al., 2012). Para ello, se empleó la prueba de Kolmogorov-Smirnov sobre los residuos estandarizados complementado con la inspección gráfica de su descripción tal como se verifica en la figura 4. El resultado mostró evidencias que el supuesto se cumplía ($KS = .111$; $p = .153$), así como también, los puntos se alienaron a la recta de distribución normal, ello respalda la validez del modelo evaluado. Asimismo, también se evaluaron los estadísticos VIF y T para la revisión de la multicolinealidad (Field, 2024).

Figura 4

Normalidad de los residuos del modelo de regresión



Para el análisis comparativo en fusión del sexo de los colaboradores, se optó por usar la prueba *t* de Welch, el cual ofrece bondades de robustez para las desviaciones de normalidad, homocedasticidad y desigualdad en los grupos comparados (Delacre et al., 2017). Los tamaños de efectos serán categorizados según los puntos de corte de Cohen (1988).

3.8 Consideraciones éticas

En relación con los aspectos éticos presentes en el proyecto de investigación, estas se basaron en la conducta responsable basada en los principios éticos básicos detallados en la Declaración de Helsinki, esto es, de beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia (Manzini, 2000).

El principio de beneficencia y no maleficencia afirma que es obligación del profesional prevenir o aliviar daño alguno al participante y, todo lo contrario, obrar con la posibilidad de que se obtenga el mejor beneficio posible (Harfouche y Nakhle, 2020), ante ello, la investigación mantuvo la integridad y precisión del trabajo académico al usar métodos confiables de recolección de datos que no produzcan daño al participante voluntario. Todo lo contrario, se le expuso que, ante una pregunta del cuestionario que incomode y no desee responder, se respetará.

El principio de autonomía argumenta que cada persona tiene la capacidad y tiene decisión total sobre su vida, sus elecciones y decisiones de acuerdo con sus intereses, deseos y creencias (Harfouche y Nakhle, 2020). En consecuencia, el presente estudio tiene como propósito fundamental la diseminación, exposición y presentación tanto de la labor investigativa como de sus potenciales beneficios. Se parte de la premisa de que, una vez que los participantes han sido debidamente informados sobre las implicaciones, el alcance y los objetivos del proyecto, estos se encuentran en una posición idónea para tomar una decisión informada respecto a su participación.

Finalmente, para el principio de justicia, hace referencia hacia la distribución del trato, recursos y acciones, las cuales, deben ser destinados de igual manera para cada individuo así participe o no en la investigación (Harfouche y Nakhle, 2020), ante ello, se planifica que la información a compartir acerca de la investigación y sus futuros beneficios sean distribuidos a todo el personal de la institución educativa, así mismo, el trato de parte del personal de investigación hacia estos será de la misma manera si es que participen o no en la investigación.

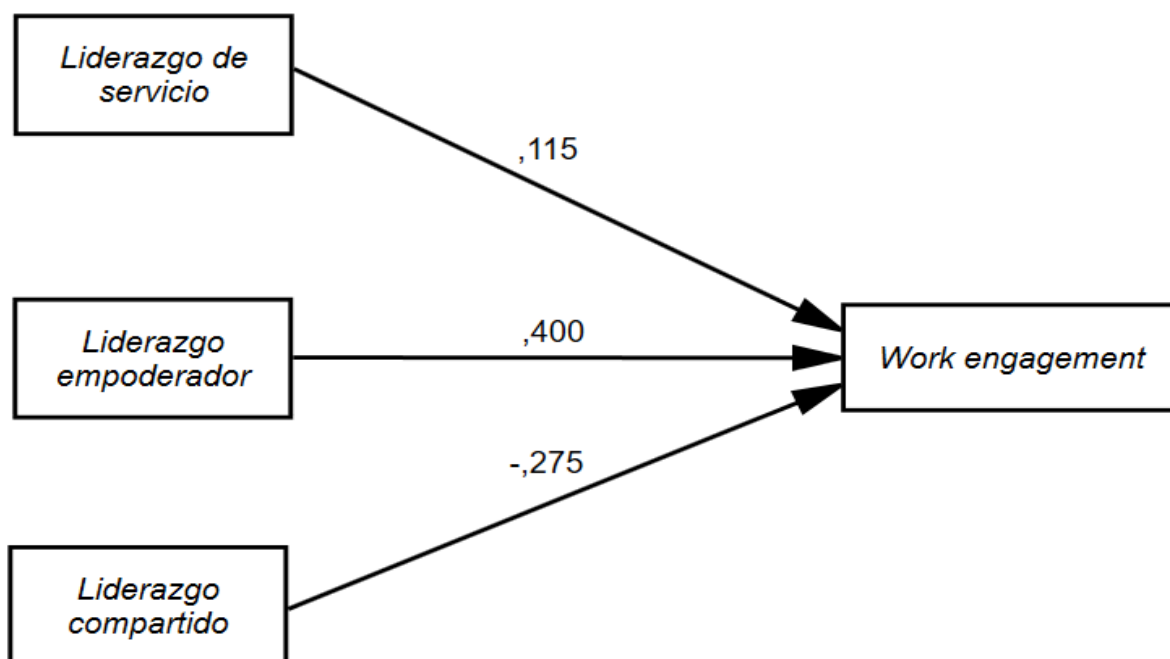
IV. RESULTADOS

4.1 Análisis de hipótesis general

En cuanto al modelamiento de regresión lineal, se confirma la hipótesis general de la existencia de estilos de liderazgo relacionados con el engagement en los colaboradores de una empresa de panificación ($F = 5.86$; $p < .001$). El modelo mostró ser relevante al explicar el 15.8% de la varianza del engagement ($R^2 = .158$). La figura 4 muestra el modelo de regresión donde se aprecian los coeficientes de regresión que explican el engagement de los colaboradores.

Figura 5

Modelo de regresión lineal de los estilos de liderazgo sobre el engagement



4.2 Análisis de hipótesis específicas

Los resultados descriptivos expuestos en la tabla 4 muestran que, en cuanto a los estilos de liderazgo, se verificó que el liderazgo de servicio osciló entre valores de 2 a 10 puntos ($M = 7.41 \pm 2.36$); el estilo empoderador, de 3 a 15 puntos ($M = 11.13 \pm 3.19$) y el estilo compartido de 4 a 20 puntos ($M = 15.02 \pm 4.04$). Ello permite observar que el estilo predominante percibido

es el compartido, seguido del empoderador. Finalmente, en cuanto a la asimetría, se verifica valores dentro del rango $[-1.5; +1.5]$, lo cual garantiza la tendencia a la normalidad univariada.

Tabla 10

Estilo de liderazgo que predomina en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025

Medición	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>Max-Min</i>	<i>S</i>
Servicio	7.41	2.36	10 - 2	-1.10
Empoderador	11.13	3.19	15 - 3	-1.20
Compartido	15.02	4.04	20 - 4	-1.32

Los resultados descriptivos expuestos en la tabla 5 muestran que los niveles de work engagement en los colaboradores fueron predominantemente positivos al obtenerse puntuaciones categorizadas como alto (29.5%) y muy alto (49.5%). En cuanto a los descriptivos, se verificó que los puntajes oscilaron entre 9 a 54 ($M = 42.5 \pm 9.62$). Asimismo también mostró un coeficiente de asimetría que garantiza la tendencia a la normalidad univariada.

Tabla 11

Nivel de engagement en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025

Medición	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>Max-Min</i>	<i>S</i>	Niveles (%)			
					Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Engagement	42.5	9.62	54 - 9	-.95	1.0	20.0	29.5	49.5

La tabla 12 muestra los resultados del análisis comparativo de los estilos de liderazgo según el sexo mediante la prueba robusta de la *t* de Welch. Se mostró que el estilo de liderazgo compartido también mostró evidencias de diferencias estadísticamente significativa a favor del sexo masculino y con un tamaño de efecto con tendencia a lo moderado ($t = -3.07$; $p = .042$; d

= -.412). Esto sugiere que la percepción de este tipo de liderazgo no es homogénea y los colaboradores varones tienden a percibir más este tipo de estilo por parte de sus superiores. Los demás estilos de liderazgo no mostraron diferencias estadísticamente significativas.

Tabla 12

Análisis comparativo de los estilos de liderazgo según el sexo de los colaboradores

Medición	Hombre (n = 59)	Mujer (n = 46)	<i>p</i>	<i>d</i>
	<i>M (DE)</i>	<i>M (DE)</i>		
Servicio	7.81 (1.9)	6.89 (2.8)	.059	-.386
Empoderador	11.6 (2.3)	10.5 (3.9)	.082	-.358
Compartido	15.6 (3.6)	14.1 (4.4)	.042	-.412

Se puede evidenciar que en el engagement mostró diferencias estadísticamente significativas a favor del sexo masculino y con un tamaño de efecto moderado ($t = -3.07$; $p = .003$; $d = -.610$). Ello implica que el sexo masculino experimenta mayor estado psicológico positivo con sus actividades laborales frente al sexo femenino.

Tabla 13

Análisis comparativo de los engagement según el sexo de los colaboradores

Medición	Hombre (n = 59)	Mujer (n = 46)	<i>p</i>	<i>d</i>
	<i>M (DE)</i>	<i>M (DE)</i>		
Engagement	45.1 (8.5)	39.4 (10.1)	.003	-.610

Particularizando en el modelo, la tabla 14 muestra los resultados de la relación entre el estilo de liderazgo de servicio con el engagement. Los resultados mostraron un efecto positivo y pequeño, pero sin significancia estadística. Ello sugiere que una percepción de un superior caracterizado por la preocupación en el fortalecimiento de la confianza, el bienestar y el crecimiento del colaborador no incide directamente en el engagement de los presentes colaboradores.

Tabla 14*Relación del estilo de servicio con el engagement*

Path	β	t	p	VIF	T
Servicio → Engagement	.115	.796	.428	2.58	.388

Prosiguiendo, en la tabla 15, se visualiza los resultados del efecto del estilo empoderador. Se muestra que el presente estilo mostró un tamaño de efecto positivo, moderado y estadísticamente significativo. Además, los estadísticos de inflación de varianza (VIF) y tolerancia (T) están dentro de los rangos permitidos, lo cual garantiza que este coeficiente no se ve sesgado por problemas de multicolinealidad. Ello implica que un líder percibido como activador del colaborador al delegar actividades claras, responsabilidad, autonomía, solución de problemas y control sobre el trabajo genera e incrementa el engagement de los colaboradores en este rubro.

Tabla 15*Relación del estilo empoderador con el engagement*

Path	β	t	p	VIF	T
Empoderador → Engagement	.400	2.77	.007	2.56	.390

Finalmente, la tabla 16 muestra que el estilo compartido de liderazgo presentó un efecto negativo; sin embargo, no mostró significancia estadística, lo cual permite colegir que se rechaza la hipótesis planteada. De manera puntual, se evidencia que un líder caracterizado por la ambigüedad de la autoridad podría generar falta de claridad y obstrucción del flujo laboral, lo cual puede reducir o no tener efectos claros en el engagement.

Tabla 16*Relación del estilo compartido con el engagement*

Path	β	t	p	VIF	T
Compartido → Engagement	-.275	-1.82	.072	2.83	.354

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo principal del presente estudio fue determinar la relación entre estilos de liderazgo con engagement en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, considerando una muestra conformada por colaboradores de áreas operativas y administrativas, funciones productivas, administrativas y de ventas, las mismas que están expuestas a dinámicas laborales exigentes del sector industrial de alimentos. Los resultados corroboraron la existencia de estilos de liderazgo relevantes en el engagement de los colaboradores de una organización panificadora. Específicamente, se encontró un modelo de regresión lineal estadísticamente significativo y con un tamaño de efecto mediano que explicó el 15.8% del engagement ($F = 5.86$; $p < .001$; $R^2 = .158$). Estos resultados demuestran que existen estilos de liderazgo relacionados y explican una fracción moderada del estado psicológico positivo del colaborador, es decir, los colaboradores muestran un conjunto de actitudes y emociones que favorecen su bienestar y su desempeño en el trabajo. Esto muestra una congruencia con los estudios internacionales y nacionales que rescatan la importancia de los estilos de liderazgo en la actividad laboral. Por ejemplo, los estilos de liderazgo positivos incrementan el engagement mediante la realización de un feedback al colaborador sobre su desempeño (Gabel-Shemueli et al., 2021) o mediante el incremento de la resiliencia del colaborador y el apoyo organizacional (Cai et al., 2024). Desde una perspectiva del Modelo JD-R, estos hallazgos muestran sentido dado que los recursos organizacionales (calidad y habilidad de los líderes o superiores) cumplen un función motivacional al generar estados psicológicos positivos con el ambiente y actividades laborales. Desde esta perspectiva, el estilo de liderazgo incrementa el acceso a apoyo, retroalimenta, genera autonomía y reconocimiento que fortalecen la energía, dedicación y absorción del colaborador (Bakker & Demerouti, 2018). Por tal motivo, la evidencia obtenida permite concluir que los estilos de liderazgo mantienen

relación significativa con el engagement, lo cual se traduce como una validación de su rol como recurso organizacional que incrementa el estado positivo psicológico del colaborador.

En relación con el primer objetivo específico, el cual se orientó a identificar el estilo de liderazgo predominante en los trabajadores de una empresa industrial de panificación, los hallazgos mostraron que el liderazgo compartido primó como percepción de los colaboradores. Ello implica que el estilo de liderazgo predominante está caracterizado por un liderazgo entre los distintos miembros del equipo, influencia horizontal, responsabilidad compartida y rotación del liderazgo. Los resultados muestran cierta divergencia con lo evidenciado en contextos organizacionales temporales. En particular, la investigación de Peral y Weitz (2025) demostró que el liderazgo empoderador se manifestó como predominante en colaboradores de distintas organizaciones. Mientras que Gago y Trigos (2023) reportaron una presencia de liderazgo de servicio en su muestra de trabajadores. Estos antecedentes sugieren que las organizaciones actuales no operan bajo un único estilo de liderazgo, sino que integran diversas prácticas según la demanda del entorno, coincidiendo con la configuración observada en el presente conjunto de participantes encuestados. Desde una perspectiva teórica, la teoría del intercambio líder-miembro sugiere que la calidad de las relaciones entre los líderes y colaboradores no suele depender de un único estilo, sino de la capacidad para adaptar su comportamiento a las necesidades del equipo, lo que refuerza la idea de un liderazgo flexible, sensible a las contingencias y mantiene la cohesión o el engagement del colaborador (Cropanzano y Mitchell, 2005; Graen y Uhl-Bien, 1995). Por tanto, se concluye que el estilo de liderazgo predominante percibido por los colaboradores es el liderazgo compartido, lo cual sugiere una tendencia organizacional hacia modelos más horizontales, es decir, menos distancia entre jefes y colaboradores, la comunicación es más directa y abierta, el liderazgo puede distribuirse entre varios colaboradores, y se valora la opinión de todos no solo del líder.

En cuanto al objetivo dirigido a estimar los niveles de engagement, los resultados mostraron que la mayoría de los colaboradores se concentraron en niveles altos (29.5%) y muy altos (49.5%) de engagement. En conjunto, se visualiza que cerca del 80% de los colaboradores presentan elevados niveles de vigor, dedicación y absorción en sus actividades, lo que configura un estado motivacional positivo y sostenido dentro de la organización. Tales hallazgos se muestran congruentes con una investigación similar donde cerca del 60% mostraron niveles altos (Arias-González, 2021). Por otro lado, también existieron investigaciones donde Araoz et al. (2021) y Bejarano et al. (2022) evidenciaron niveles regulares o bajos en contextos organizacionales menos favorables. En este sentido, estos resultados difieren en hallazgo pero son congruentes a la luz de la teoría dado que el engagement es dependiente de aspectos y variables del propio contexto organizacional (recursos laborales, carga laboral), así como también, del individuo (recursos personales) según el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2013, 2018; Schaufeli y Bakker, 2004). Por tanto, se concluye que los colaboradores presentan predominantemente niveles altos y muy altos de engagement, lo que evidencia un adecuado estado de implicación, energía y dedicación hacia sus actividades laborales.

Prosiguiendo con los objetivos comparativos, se demostró que solo las puntuaciones del liderazgo compartido mostraron diferencias estadísticas significativas a favor del sexo masculino ($t = -3.07$; $p = .042$; $d = -.412$). A nivel empírico, aunque la evidencia específica sobre diferencias por sexo en la percepción de liderazgo compartido es todavía limitada, diversos estudios han señalado que las percepciones de liderazgo pueden variar en función de factores, en mayor medida, organizacionales que sociodemográficos (Dulebohn et al., 2012; Martín et al., 2016; Schyns & Day, 2010). En la literatura, también se señala la influencia de las expectativas sociales que ejercen presencia distinta en hombres y mujeres. En contextos organizacionales caracterizados por la industria productora de bienes, al sexo masculino se le

atribuye mayor agencia, de participación, toma de decisiones, mientras que el sexo femenino se centra en tareas relacionales o de apoyo. Estas diferencias podrían modificar la percepción del líder con el que interactúan (Son Hing et al., 2023; Tian et al., 2021). Este hallazgo implica que la percepción del liderazgo no es homogénea entre los sexos, siendo que los hombres perciben más participación, colaboración y toma de decisiones conjunta.

En cuanto al objetivo comparativo en función del sexo del engagement, los hallazgos mostraron la existencia de diferencias estadísticamente significativas a favor de los varones y con un tamaño de efecto moderado ($t = -3.07$; $p = .003$; $d = -.610$). Estos resultados muestran congruencia con resultados de metaanálisis donde se demuestra la existencia de diferencias pequeñas a moderadas a favor del sexo masculino (Knight et al., 2016; Steyn & Grobler, 2016). Sin embargo, también hay evidencia donde se verifica la diferencia a favor del sexo femenino o donde no hay diferencias claras. Esto se debe a que la variable responde más a la interacción entre factores organizacionales y personales; por lo tanto, los metaanálisis y estudios se direccionan a explorar e identificar los determinantes generales de cada organización más que en características sociodemográficas (Knight et al., 2016; Son Hing et al., 2023; Tian et al., 2021). Desde la teoría del modelo JD-R, es posible que las diferencias puedan explicarse en función del acceso desigual a recursos laborales o de percepciones diferencias del apoyo organizacional (Cropanzano y Mitchell, 2005). Esto muestra congruencia con lo evidenciado anteriormente donde, descriptivamente, los hombres perciben más apoyo y un nivel de liderazgo más alto que las mujeres. Asimismo, el contexto organizacional de la producción industrial suele ser percibido con mayor congruencia en el rol por el sexo masculino y una mayor autonomía frente al sexo femenino, lo cual mostraría la posibilidad de diferenciación (Mazzetti et al., 2023; Tian et al., 2021). Ello implica que el sexo masculino experimenta más niveles de vigor (altos niveles de energía y disposición a invertir esfuerzo a la actividad laboral), dedicación (involucramiento emocional, orgullo, inspiración y sentido de significado)

y absorción (estado de concentración total e inmersión en las tareas laborales) en sus actividades laborales.

Prosiguiendo con el análisis la relación entre el estilo de liderazgo de servicio y el engagement de los colaboradores, los resultados mostraron que no existe la presencia de una relación sin significancia estadística ($\beta = 115$; $p = .428$), por lo que la hipótesis fue rechazada. Tales hallazgos difieren con los aportes de Gago y Trigos (2023), quienes sí demostraron un efecto relevante entre ambos constructos, dejando entrever que el estilo, y su impacto, depende del contexto organizacional. Una posible explicación radica en que, si bien el liderazgo de servicio prioriza el bienestar y apoyo emocional en el sector industrial caracterizado por tareas operativas, presión productiva y estructuras jerárquicas, este estilo no podría ser percibido como un recurso relevante vinculado con la productividad. Desde el modelo JD-R, el liderazgo de servicio podría considerarse como un recurso social-emocional, más que como un recurso motivacional directo, es decir, contribuye a reducir el desgaste, pero no incrementa los niveles de engagement (Bakker y Demerouti, 2007, 2013). Desde la teoría del intercambio social, el liderazgo de servicio sí tendría efectos dado las características de reciprocidad; sin embargo, esta podría incidir en comportamientos como la lealtad organizacional, la satisfacción o la conducta prosocial. En otras palabras, el colaborador puede responder positivamente al trato ético y apoyo, pero no implica incremento de engagement (Andersen et al., 2020). Por lo tanto, las conductas orientadas al bienestar del colaborador, por sí solas, no son suficientes para incrementar su nivel de engagement.

En cuanto a la relación del liderazgo empoderador y el engagement, se evidenció un efecto positivo, moderado y estadísticamente significativo sobre el engagement ($\beta = .400$; $p = .007$). Este hallazgo permite sostener que el liderazgo empoderador constituye un recurso organizacional clave en la activación de estados motivacionales positivos. Considerando la literatura, se demostró que el liderazgo empoderador tenía efectos notables en el engagement

mediante la conexión organizacional (Ainiya y Kusmaningtyas, 2025). Mientras que en una muestra de distintas organizaciones este tipo de liderazgo mejoró la confianza e incrementó el engagement (Peral y Weitz, 2025). Considerando un metaanálisis reciente, se evidenció que el estilo empoderador presentó efectos positivos y relevantes en el desempeño, la motivación, las actitudes positivas hacia el trabajo y la gestión de recursos (Kim et al., 2018). Dicho a modo de síntesis, la evidencia de la literatura muestra que el estilo empoderador no solo influye sobre conductas de desempeño, sino que activa recursos psicosociales que favorecen la emergencia del engagement. A nivel del marco teórico, desde la óptica del modelo JD-R, se entiende a este tipo de liderazgo como un recurso laboral que permite la autonomía y la toma de decisiones sobre la actividad laboral, éstas amortiguan el impacto de la carga y generan mayor motivación para su realización (Schaufeli, 2021). Como complemento, la perspectiva de la teoría de la conservación de recursos (COR) permite también entender que este tipo de estilo ofrece recursos que refuerzan la actividad, autoeficacia, confianza y dominio del entorno. Este proceso de retroalimentación constante y contingente refuerza progresivamente el estado psicológico del engagement (Hobfoll et al., 2018). Por lo tanto, se demostró que las prácticas como la delegación, autonomía y la participación activa del colaborador son determinantes en la generación del engagement.

Concluyendo con los objetivos, respecto a la relación del estilo compartido con el engagement, este mostró un efecto negativo sin significancia estadística ($\beta = -.275$; $p = .072$), resultado que sugiere el rechazo de la hipótesis planteada y muestra que en el presente contexto analizado, un estilo donde la influencia se comparte, los roles directivos se reparten y es horizontal, no se traduce necesariamente en mayores niveles de engagement, sino que incluso podría mermarlo o generar efectos contraproducentes. Estos resultados difieren de otras propuestas donde se encontró que organizaciones basadas en el trabajo y entrega de productos en equipo, este tipo de liderazgo incrementa la cohesión, el resultado y el engagement con el

grupo (Chamberlin et al., 2024); así como también, incrementa la confianza e innovación en sociedades colectivas (Wu & Cormican, 2021; Wassenaar et al., 2025). Estas divergencias en los hallazgos muestran cierto sentido dada la naturaleza del contexto industrial analizado, donde la distribución de la autoridad podría generar ambigüedad de roles, reducir la claridad operativa y competencia interna, lo cual aumentaría la carga laboral, generaría malestar e incrementaría el cinismo y sintomatología del burnout (Mazzetti et al., 2021; Sendawula et al., 2018). Desde el marco explicativo de la teoría del intercambio (LMX), este resultado muestra sentido por la dilución de las relaciones diádicas de alta calidad. El liderazgo compartido desplaza el foco de la relación vertical hacia una dinámica horizontal entre pares; sin embargo, si no existe un nivel de confianza o competencias interpersonales, esta transición puede debilitar la calidad del intercambio y la posterior reducción de recursos clave como la retroalimentación y el reconocimiento individual (Dulebohn et al., 2012). Por consiguiente, se concluye que en contextos donde no existe claridad en la distribución de roles o autoridad, este estilo podría generar ambigüedad y afectar la implicación del colaborador.

En cuanto a las implicancias de los hallazgos, se evidencia aportes relevantes tanto a nivel teórico como práctico. Desde una perspectiva de la primera, se reafirma la validez explicativa del modelo JD-R al demostrarse que el liderazgo empoderador actúa como un recurso organizacional clave capaz de activar procesos motivacionales que deriven en mayores niveles de engagement. Asimismo, contribuye a diferenciar el peso relativo de distintos estilos de liderazgo, evidenciando que no todos los enfoques generan el mismo impacto sobre el compromiso laboral, lo cual amplía la comprensión de liderazgo en contextos organizacionales industriales. En contraste, los resultados asociados a los estilos de servicio y compartido sugieren que su efectividad es contingente al contexto, lo cual abre nuevas líneas de investigación sobre cuáles serían esas condiciones donde puedan resultar funcionales o limitantes.

Desde una visión práctica, los hallazgos muestran implicancias directas para la gestión organizacional. Se evidencia que la promoción de estilos centrados en la autonomía, desarrollo de habilidades y la participación de toma de decisiones pueden constituir una estrategia efectiva para el manejo del bienestar y engagement de los colaboradores. En tal sentido, las organizaciones dedicadas al rubro de la producción continua deben orientar sus programas de formación y desarrollo de liderazgo hacia competencias que fomenten la autonomía y la confianza, más que el apoyo o la orientación al servicio. De la misma manera, los resultados advierten de tener cautela en la implementación de estilos más horizontales, previamente con evaluación del personal y las estructuras de coordinación adecuadas a fin de evitar efectos contraproducentes.

Finalmente, en cuestión a las limitaciones del estudio, es importante señalar, en primer lugar, que el diseño de investigación de tipo transversal impide establecer relaciones de causalidad entre las variables, limitándose a evidenciar relaciones de un momento específico. En segundo lugar, el uso de instrumentos de autoinforme puede introducir sesgos asociados a la deseabilidad social o a la percepción subjetiva de los participantes, lo cual podría afectar la precisión de las mediciones. Asimismo, el estudio se desarrolló en un contexto específico, lo cual limita la generalización a sectores similares o de dinámicas distintas.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1. Se determinó la existencia de una relación de estilos de liderazgo con el engagement de los colaboradores, explicando una proporción relevante de su variabilidad. Esto confirma que el liderazgo constituye un recurso organizacional clave que influye en los estados psicológicos positivos de los colaboradores ($F = 5.86; p < .001; R^2 = .158$).
- 6.2. Se observó que el estilo de liderazgo que prima en la organización es el estilo de liderazgo compartido, el cual es caracterizado por un estilo donde los miembros se distribuyen el rol y no existe un eje central de toma de decisiones ($M = 15.02 \pm 4.04$).
- 6.3. Se encontró que la mayoría de los colaboradores se concentraron en niveles altos (29.5%) y muy altos (49.5%) de engagement, lo cual sugiere que gran porcentaje de los colaboradores presenta estados positivos de energía, dedicación y absorción con sus actividades laborales.
- 6.4. Existe diferencias estadísticamente significativas en el sexo masculino con respecto a la percepción de un estilo de liderazgo compartido. Este hallazgo implica que la percepción del liderazgo no es homogénea entre los sexos, siendo que los hombres perciben más participación, colaboración y toma de decisiones conjunta. ($t = -3.07; p = .042; d = -.412$).
- 6.5. Existe diferencias estadísticamente significativas a favor de los varones y con un tamaño de efecto moderado en el engagement. Ello implica que el sexo masculino experimenta más niveles de vigor (altos niveles de energía y disposición a invertir esfuerzo a la actividad laboral), dedicación (involucramiento emocional, orgullo, inspiración y sentido de significado) y absorción (estado de concentración total e inmersión en las tareas laborales) en sus actividades laborales ($t = -3.07; p = .003; d = -.610$).

- 6.6. No se encontró una relación relevante entre el estilo de servicio y el engagement. Por tanto, las conductas orientadas al bienestar del colaborador, por sí solas, no son suficientes para incrementar su nivel de engagement ($\beta = 115; p = .428$).
- 6.7. Se encontró un efecto positivo, moderado y estadísticamente significativo del estilo empoderador sobre el engagement. Este hallazgo permite sostener que el liderazgo empoderador constituye un recurso organizacional clave en la activación de estados motivacionales positivos; por lo tanto, se demostró que las prácticas como la delegación, autonomía y la participación activa del colaborador son determinantes en la generación del engagement. ($\beta = .400; p = .007$).
- 6.8. No se encontró una relación relevante entre el estilo compartido y el engagement, demostrando así que un estilo donde la influencia se comparte, los roles directivos se reparten y es horizontal, no se traduce necesariamente en mayores niveles de engagement, sino que incluso podría mermarlo o generar efectos contraproducentes ($\beta = -.275; p = .072$).

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. Promover el estilo de liderazgo empoderador, por parte de la empresa, ya que resulta pertinente el diseño y la implementación de programas dirigidos a los líderes, mandos intermedios y supervisores el enfoque en desarrollar competencias como la delegación efectiva, la toma de decisiones participativa, fortalecer la autoeficacia y la generación de entornos de confianza. Estas intervenciones deben ser sistemáticas y evaluadas mediante indicadores.
- 7.2. Incorporar prácticas organizacionales que refuercen la autonomía del colaborador, tales como la asignación de responsabilidad con mayor margen de decisión, participación en la resolución de problemas operativos y la inclusión en procesos de mejora continua. Estas acciones permitirán consolidar los recursos psicológicos que, según la teoría, impulsan la generación del engagement.
- 7.3. Profundizar en futuras investigaciones, el análisis de otros estilos de liderazgo mediante diseños longitudinales o experimentales, así como también la inclusión de variables mediadores y moderadoras como lo podrían ser la cultura organizacional, el clima laboral, la carga laboral. Este añadido permitirá precisar mejor los mecanismos por el cual los líderes influyen en el engagement.
- 7.4. Replicar el estudio en distintos sectores económicos para contrastar la estabilidad de los resultados y fortalecer la validez externa de los hallazgos.

VIII. REFERENCIAS

- Acar, F. P. (2010). Analyzing the effects of diversity perceptions and shared leadership on emotional conflict: A dynamic approach. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1733–1753. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500492>
- Alam, I., Kartar Singh, J. S., y Islam, M. U. (2021). Does supportive supervisor complement the effect of ethical leadership on employee engagement? *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1978371>
- Albrecht, S., Breidahl, E., y Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67–85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/J.2044-8325.1990.TB00506.X>
- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement. *Sustainability*, 13(7), 4045-4059. <https://doi.org/10.3390/SU13074045>
- Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). A Literature Review of Social and Economic Leader–Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, 11, 538446. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01474>
- Araoz, E. G. E., Ramos, N. A. G., Araoz, E. G. E., y Ramos, N. A. G. (2021). Satisfação laboral y engagement laboral en docentes de la Amazonía peruana. *Educação yamp; Formação*, 6(1), e3854. <https://doi.org/10.25053/REDUFOR.V6I1.3854>

- Arias Gonzáles, J. L. (2021). Estilos de liderazgo y engagement laboral en analistas de crédito del sector financiero en Arequipa. *Desafíos*, 12(1).
<https://doi.org/10.37711/DESAFIOS.2021.12.1.256>
- Arizmendi, T. G. (2011). Linking mechanisms: Emotional Contagion, Empathy, and Imagery. *Psychoanalytic Psychology*, 28(3), 405–419. <https://doi.org/10.1037/A0024176>
- Armes, E. L. L. (2021). Responsabilidad social y el engagement laboral de empleados públicos del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 656–668.
<https://doi.org/10.52080/RVGLUZ.27.95.14>
- Ato, M., López, J. J., y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038–1059.
<https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Aubé, C., Rousseau, V., y Brunelle, E. (2018). Flow experience in teams: The role of shared leadership. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 198–206.
<https://doi.org/10.1037/OCP0000071>
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(3), 107–115.
<https://doi.org/10.5093/TR2013A16>
- Bakker, A., y Demerouti, E. (2018). *Multiple levels in job demands-resources theory: implications for employee well-being and performance*. Handbook of well-being Noba

Scholar.

https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/116456879/Multiple_Levels_in_Job_Demand

- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R., & De Vries, J. D. (2020). Job crafting and playful work design: Links with performance during busy and quiet days. *Journal of Vocational Behavior*, 122(6), 103478. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103478>
- Baykal, E., Zehir, C., y Kole, M. (2018). Effects of Servant Leadership on Gratitude, Empowerment, Innovativeness and Performance: Turkey Example. *Journal of Economy Culture and Society*, 29–52. <https://doi.org/10.26650/JECS390903>
- Bejarano, P., Fernández, A., Centurión, A., y Lima, L. (2022). Factores de gestión escolar en el engagement laboral en una Red educativa en Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(ESPECIAL 5), 145–157. <https://doi.org/10.31876/RCS.V28I.38152>
- Beraún-Vásquez, H. R., y Castillo-Blanco, R. (2024). Compromiso laboral y estilos de liderazgo de los trabajadores de una empresa de prestación de salud. *Apuntes de Ciencia y Sociedad*, 12(1), 1–14.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., y Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams. *Journal of Social Psychology*, 152(1), 17–42. <https://doi.org/10.1080/00224545.2010.538763>
- Bui, D. H., y Le, A. T. T. (2023). Improving employee engagement through organizational culture in the travel industry: Perspective from a developing country during Covid-19 pandemic. *Cogent Business y Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2232589>

- Cahyadi, A., Marwa, T., Hågen, I., Siraj, M. N., Santati, P., Poór, J., y Szabó, K. (2022). Leadership Styles, High-Involvement Human Resource Management Practices, and Individual Employee Performance in Small and Medium Enterprises in the Digital Era. *Economies*, 10(7), 162. <https://doi.org/10.3390/ECONOMIES10070162>
- Cai, M., Wang, M., y Cheng, J. (2024). The Effect of Servant Leadership on Engagement: The Role of Employee Resilience and Organizational Support. *Behavioral Sciences*, 14(4), 300. <https://doi.org/10.3390/BS14040300>
- Chamberlin, M., Nahrgang, J. D., Sessions, H., & de Jong, B. (2024). An examination of shared leadership configurations and their effectiveness in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 45(4), 595–619. <https://doi.org/10.1002/JOB.2774>
- Chen, Y., Zhang, Z., Zhou, J., Liu, C., Zhang, X., y Yu, T. (2023). A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model. *Frontiers in Psychology*, 13, 1039375. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.1039375>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., y Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2018.08.005>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. (10th ed.). McGraw-Hill.

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2nd ed.). Lawrence Erlkbaum.
- Côté, K., Lauzier, M., y Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270–278. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2020.09.001>
- Coun, M., Peters, P., y Blomme, R. (2019). Let's share! The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. *European Management Journal*, 37(4), 481–491. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.12.001>
- Creswell, J., y Creswell, D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5ta ed.). SAGE Publications.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Delacre, M., Lakens, D., & Leys, C. (2017). Why Psychologists Should by Default Use Welch's T-test Instead of Student's T-test. *International Review of Social Psychology*, 30(1), 92–101. <https://doi.org/10.5334/IRSP.82>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., y Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., y Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217–231. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.002>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of Relative Leader–Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24(2), 299–315. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.007>
- Espejo-Pereda, J. E., García-Salirrosas, E. E., & Villar-Guevara, M. (2025). Leadership Styles and Their Influence on Learning Culture and Dynamic Capacity in Nonprofit Organizations. *Administrative Sciences* 2025, Vol. 15, 15(8). <https://doi.org/10.3390/admsci15080320>
- Espejo-Pereda, J. E., García-Salirrosas, E. E., Villar-Guevara, M., y Fernández-Mallma, I. (2025). Leadership Styles in Non-Profit Institutions: An Empirical Study for the Validation and Reliability of a Scale in the Latin American Context. *Behavioral Sciences* 2025, 15(2), 130. <https://doi.org/10.3390/BS15020130>
- Field, A. (2024). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (6th ed.). SAGE Publications Ltd.
- Field, A., Miles, J., y Field, Z. (2012). *Discovering Statistics Using R* (Sage publications).

- Gabel Shemueli, R., Sully de Luque, M. F., y Bahamonde, D. (2021). The role of leadership and engagement in call center performance: answering the call in Peru. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(2), 265–288. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0166>
- Gago-Chávez, J. D. J. S., y Trigoso-Yupari, R. M. (2023). Servant Leadership and Its Relationship with Task Performance Behavior among Employees of a Telecommunications Company in Lima, 2025. In *Entrepreneurship with Purpose: Social and Technological Innovation in the Age of AI* (pp. 1–7). <https://doi.org/10.18687/LEIRD2025.1.1.963>
- Gao, A., y Jiang, J. (2019). Perceived empowering leadership, harmonious passion, and employee voice: The moderating role of job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 10(JULY). <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2019.01484>
- Gemeda, H. K., y Lee, J. (2020). Leadership styles, engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699. <https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2020.E03699>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Granda-Godos, A. R. L., y Lebre-Alvarez, M. (2024). *Relación entre estilos de liderazgo y engagement laboral en tres agencias de trade marketing del retail moderno peruano, 2023* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/676125>

- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power y Greatness*. Paulist Press.
- Herrera, J., y De Las Heras-Rosas, C. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology, 11*. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2020.609211>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hundie, Z. A., y Habtewold, E. M. (2024). The Effect of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles on Employees; Level of Performance: The Case of Hospital in Oromia Region, Ethiopia. *Journal of Healthcare Leadership, 16*, 67–82. <https://doi.org/10.2147/JHL.S450077>
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., y Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production, 262*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429>
- Jung, K. B., Ullah, S. M. E., y Choi, S. B. (2021). The Mediated Moderating Role of Organizational Learning Culture in the Relationships among Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, and Employees' Innovative Behavior. *Sustainability 2021, 13*(19), 10802. <https://doi.org/10.3390/SU131910802>

- Kaltiainen, J., y Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28–43. <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., y Salehi, A. M. (2021). The Relationship Between “Job Satisfaction” and “Job Performance”: A Meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management* 2021, 23(1), 21–42. <https://doi.org/10.1007/S40171-021-00280-Y>
- Kazdin, A. (2023). *Research Design in Clinical Psychology* (6th ed.). Cambridge University Press.
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2016). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792. <https://doi.org/10.1002/JOB.2167>
- Lainidi, O., Jendeby, M. K., Montgomery, A., Mouratidis, C., Paitaridou, K., Cook, C., Johnson, J., y Karakasidou, E. (2023). An integrative systematic review of employee silence and voice in healthcare: what are we really measuring? *Frontiers in Psychiatry*, 14. <https://doi.org/10.3389/FPSYT.2023.1111579>
- Laura-Arias, E., Villar-Guevara, M., y Millones-Liza, D. Y. (2024). Servant leadership, brand love, and work ethic: important predictors of general health in workers in the education

- sector. *Frontiers in Psychology*, 15, 1274965.
<https://doi.org/10.3389/FPSYG.2024.1274965>
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., y Wolter, C. (2020). The drivers of engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work y Stress*, 34(3), 259–278.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
- Li, P., Sun, J. M., Taris, T. W., Xing, L., y Peeters, M. C. W. (2021). Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101458.
<https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2020.101458>
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., y Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 282–295.
<https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2013.08.006>
- LV, W. Q., Shen, L. C., Tsai, C. H. (Ken), Su, C. H. (Joan), Kim, H. J., y Chen, M. H. (2022). Servant leadership elevates supervisor-subordinate guanxi: An investigation of psychological safety and organizational identification. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103114. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2021.103114>
- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkinen, J. P., Sjöblom, K., y Oksanen, A. (2022). Engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view. *Work y Stress*, 36(4), 392–416. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080777>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>

- Maucaylle, M. L., y Apaza, R. V. (2022). Motivación laboral y engagement laboral (engagement) en el personal administrativo en una municipalidad distrital, Apurímac, Perú. *Tecnohumanismo*, 2(4), 122–142. <https://doi.org/10.53673/TH.V2I4.187>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., y Schaufeli, W. B. (2021). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Miao, C., Humphrey, R. H., y Qian, S. (2021). Emotional intelligence and job performance in the hospitality industry: a meta-analytic review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), 2632–2652. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0323>
- Moore, H. L., Bakker, A. B., van Mierlo, H., y van Woerkom, M. (2024). Daily strengths use and work performance: A self-determination perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(1), 190–208. <https://doi.org/10.1111/joop.12466>
- Naqshbandi, M. M., y Tabche, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 133, 156–167. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2018.03.017>
- Naqshbandi, M. M., Tabche, I., y Choudhary, N. (2019). Managing open innovation The roles of empowering leadership and employee involvement climate. *Management Decision*, 57(3), 703–723. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0660>
- Pandey, K. P., Maharjan, M., y Lamsal, A. (2023). Assessing the Effect of Leadership Styles on Employee Engagement: A Case Study of Construction Companies in Bhaktapur

- District. *Nepalese Journal of Business and Management Studies*, 2(1), 33–50.
<https://doi.org/10.3126/NJBMS.V2I1.67729>
- Pardo, A., y Ángel-Ruiz, M. (2012). *Análisis de datos en ciencias sociales y de la salud III* (1st ed., Vol. 3). Síntesis.
- Park, H. I., Jacob, A. C., Wagner, S. H., & Baiden, M. (2014). Job control and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Applied Psychology*, 63(4), 607–642. <https://doi.org/10.1111/apps.12008>
- Peral, S. L., y Weitz, A. (2025). Empowering leadership, playful work design, and engagement. *South African Journal of Psychology*, 55(3), 447–458.
<https://doi.org/10.1177/00812463251365493>
- Rohlfer, S., Hassi, A., y Jebsen, S. (2022). Management Innovation and Middle Managers: The Role of Empowering Leadership, Voice, and Collectivist Orientation. *Management and Organization Review*, 18(1), 108–130.
<https://doi.org/10.1017/MOR.2021.48>
- Rosario, A., Flores, C., José, /, Gutiérrez, F., Carlos, /, Shigyo Ortiz /, A., Manuel, J., Ampuero, C., Camborda Palacios, G., Flores Gutiérrez, J. O., Augusto, C., & Ortiz, S. (2024). Influencia del engagement en la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima, Perú. *Industrial Data*, 27(2), 107–121.
<https://doi.org/10.15381/idata.v27i2.25905>
- Ruiz-Moreno, A., Roldán-Bravo, M. I., García-Guiu, C., Lozano, L. M., Extremera Pacheco, N., Navarro-Carrillo, G., y Valor-Segura, I. (2021). Effects of emerging leadership styles on engagement – a mediation analysis in a military context. *Leadership and*

Organization Development Journal, 42(5), 665–689. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0222>

- Ruiz-Palomino, P., Yáñez-Araque, B., Jiménez-Estévez, P., y Gutiérrez-Broncano, S. (2022). Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? A mediating and multigroup analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121192. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2021.121192>
- Sánchez, H., y Reyes, C. (2021). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica* (4th ed.). Ricardo Palma, Lima.
- Schaufeli, W. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, 754556. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.754556>
- Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *J Organ Behav*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A cross – National Study..* <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., y Gonzales-Roma, V. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmative analytic approach. *J Happiness Stud*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., y Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's

- health sector. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–12.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Schyns, B., & Day, D. (2010). Critique and review of leader-member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 1–29. <https://doi.org/10.1080/13594320903024922>
- Son-Hing, L. S., Sakr, N., Sorenson, J. B., Stamarski, C. S., Caniera, K., & Colaco, C. (2023). Gender inequities in the workplace: A holistic review of organizational processes and practices. *Human Resource Management Review*, 33(3).
<https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2023.100968>
- Steyn, R., & Grobler, S. (2016). Sex differences and work engagement: a study across 27 South African companies. *Journal of Contemporary Management*, 13(1), 461–481.
<https://journals.co.za/doi/epdf/10.10520/EJC193357>
- Tantri, S. N., Patirol, S. P. S., Hendrian, H., y Gaol, L. L. (2021). The Role of Job Demands in Moderating the Relationship between Servant Leadership and Job Satisfaction: A Study on Civil Apparatus in Five Major Cities in Indonesia. *JIA (Journal Ilmiah Akuntansi)*, 6(2), 221–240. <https://doi.org/10.23887/JIA.V6I2.33412>
- Tian, G., Pu, L., & Ren, H. (2021). Gender Differences in the Effect of Workplace Loneliness on Organizational Citizenship Behaviors Mediated by Work Engagement. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1389.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S329959>
- Uymaz, A. O., y Arslan, S. (2022). Unethical pro-organizational behavior as an outcome of servant leadership. *Journal of Management y Organization*, 28(1), 33–57.
<https://doi.org/10.1017/JMO.2021.49>

- Van Woerkom, M., Bakker, B., y Nishii, L. (2015). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *The Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141–150. 10.1037/apl0000033
- Wassenaar, C. L., Pearce, C. L., y Lorinkova, N. (2025). Shared Leadership 2.0: Taking Stock and Looking Forward. *Elements in Leadership*. <https://doi.org/10.1017/9781009560467>
- Wu, Q., & Cormican, K. (2021). Shared Leadership and Team Effectiveness: An Investigation of Whether and When in Engineering Design Teams. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2020.569198>
- Zhao, R., Sheng, Y., Zhao, R., y Sheng, Y. (2019). The Effect of Leadership Style on Employee Engagement: The Moderating Role of Task Structure. *Open Journal of Social Sciences*, 7(7), 404–420. <https://doi.org/10.4236/JSS.2019.77033>
- Zhou, G., Gul, R., y Tufail, M. (2022). Does Servant Leadership Stimulate Engagement? The Moderating Role of Trust in the Leader. *Frontiers in Psychology*, 13, 925732. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.925732>
- Zhu, L. L., Wang, H. J., Xu, Y. F., Ma, S. T., y Luo, Y. Y. (2023). The Effect of Engagement and Perceived Organizational Support on Turnover Intention among Nurses: A Meta-Analysis Based on the Price–Mueller Model. *Journal of Nursing Management*, 2023(1), 3356620. <https://doi.org/10.1155/2023/3356620>

IX. ANEXOS

Anexo A: Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Método
General ¿Existirá relación entre estilos de liderazgo y <i>Engagement</i> en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025? Específicos ¿Cuál será el estilo de liderazgo que predomina en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025? ¿Cuál será el nivel de <i>Engagement</i> en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025? ¿Existirán diferencias significativas del Estilo de liderazgo, según sexo, en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025? ¿Existirán diferencias significativas de <i>Engagement</i>, según sexo, en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025? ¿Existirá relación entre liderazgo de servicio y <i>Engagement</i> en trabajadores de una empresa	General Determinar si existe relación entre estilos de liderazgo y <i>Engagement</i> en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025 Específicos Identificar el estilo de liderazgo que predomina en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025 Describir el nivel de <i>Engagement</i> en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025 Determinar si existe diferencias significativas del Estilo de liderazgo, según sexo, en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025 Determinar si existe diferencias significativas de <i>Engagement</i>, según sexo, en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025 Analizar si existe relación entre liderazgo de servicio y <i>Engagement</i> en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025 Analizar si existe relación entre liderazgo empoderador y <i>Engagement</i> en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025	General Existe relación directa entre estilos de liderazgo y <i>Engagement</i> en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025 Específicas Existen diferencias significativas del Estilo de liderazgo, según sexo, en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025 Existen diferencias significativas de <i>Engagement</i>, según sexo, en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025 Existe relación entre liderazgo de servicio y <i>Engagement</i> en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025 Existe relación entre liderazgo empoderador y <i>Engagement</i> en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025 Existe relación entre liderazgo compartido y <i>Engagement</i> en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025	Tipo básica, relacional, diseño no experimental, corte transversal (Sánchez y Reyes, 2021). El estudio es de tipo censal y estuvo conformado por 105 colaboradores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana. Instrumentos - Escala de estilos de liderazgo de Cahyadi et al. (2022), adaptada por Sandoval (2019). - Escala Utrecht <i>Engagement</i> (UWES-9) de Schaufeli y Bakker (2004), adaptado por Espejo et al. (2025).

industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025?	Analizar si existe relación entre liderazgo compartido y <i>Engagement</i> en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025
¿Existirá relación entre liderazgo empoderador y <i>Engagement</i> en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025?	
¿Existirá relación entre liderazgo compartido y <i>Engagement</i> en trabajadores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025?	

Anexo B: Consentimiento Informado

Estimado participante

Esta investigación se realiza como parte de una tesis y está dirigido por Cynthia Johanna Berrocal Vilcas, de la Universidad Nacional Federico Villareal.

La presente investigación tiene como objetivo general determinar la correlación que tiene los estilos de liderazgo y el engagement en colaboradores de una empresa industrial de panificación de Lima Metropolitana, 2025.

La participación está abierta a personas mayores de 18 años y es completamente voluntaria. Todos los datos recopilados serán utilizados con fines académicos y se mantendrán confidenciales.

Si tiene alguna duda sobre el estudio, puede hacer preguntas en cualquier momento contactándose con el encargado al correo:2014023933@unfv.edu.pe.

Muchas gracias, por su participación.

¿Aceptas participar en este estudio de forma voluntaria? Marque con una “X” su respuesta.

☐	Sí
☐	No

Anexo C: Carta de presentación



Universidad Nacional
Federico Villarreal



Facultad de
Psicología

DECANATO

"Año de la Esperanza y el Fortalecimiento de la Democracia".

Lima, 27 de abril de 2026

CARTA N° 0016-2026-D-FAPS-UNFV

Señora

Katherine San Román Guerra

Gerente General

MISTURAPAN S.A.C.

Presente.-

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle un cordial saludo en nombre de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Federico Villarreal, y a la vez presentar a la Bachiller **CYNTHIAJOHANNA BERROCAL VILCAS**, con DNI 76394567, quien desea aplicar los instrumentos "Escala de Estilos de Liderazgo" de Kahyadi et al y "Escala Utrecht Engagement (UWES-9) adaptado por Espejo et al, lo que le permitirá desarrollar su proyecto de tesis titulado "Estilo de Liderazgo y engagement en trabajadores de una empresa industrial de purificación de Lima Metropolitana 2025", para obtener el título de Licenciada en Psicología.

Por lo antes mencionado solicitamos tenga a bien brindarle las facilidades del caso a la Srta. Bachiller en mención para que aplique los instrumentos en su distinguida Institución.

Agradeciendo su atención al presente, hago propicia la ocasión para expresarle mi especial deferencia.

Atentamente,



[Firma manuscrita]

DR. JULIO LORENZO FIGUEROA GONZALES

DECANO

Anexo D: Escala de estilos de liderazgo

Estilos de liderazgo

Responda a las siguientes afirmaciones marcando con un (X) según corresponda con su sentir o su percepción. Considera la siguiente tabla que representa las siguientes respuestas:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

En la organización donde laboro, mi jefe inmediato me apoya para ...		1	2	3	4	5
1	Aumentar mis competencias en el trabajo.					
2	Mejorar mis habilidades de comunicación.					
En la organización donde laboro, mi participación en la toma de decisiones organizacionales ...		1	2	3	4	5
3	Es considerada.					
4	Es valorada.					
5	Es promovida					
En la organización donde laboro, los miembros de mi equipo directivo ...		1	2	3	4	5
6	Planifican colectivamente las operaciones.					
7	Se alientan mutuamente en el trabajo.					
8	Se llaman entre sí para tomar decisiones importantes.					
9	Evalúan conjuntamente el desempeño empresaria.					

Anexo E: Escala Utrecht Engagement (UWES-9)

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas con respecto a su trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada una de las preguntas y decida si en su experiencia laboral actual se siente de determinada forma. Si nunca se ha sentido así, marque con una X en el espacio indicado; en caso sí se haya sentido así, marque según corresponda.

Ítems	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regular	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
1. En mi trabajo me siento lleno de energía.							
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.							
3. Estoy entusiasmado con mi trabajo.							
4. Mi trabajo me inspira.							
5. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.							
6. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.							
7. Estoy orgulloso del trabajo que hago.							
8. Estoy inmerso en mi trabajo.							
9. Me “dejo llevar” por mi trabajo.							

+

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors.