



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**

**ESCUELA PROFESIONAL PSICOLOGÍA**

Resiliencia, liderazgo transformacional y engagement en  
supervisores según logro de objetivos en un Call Center de Lima

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciada en Psicología**

**AUTORA:**

La Jara Jares, Ana Rosa (ORCID: 0000-0001-7713-8655)

**ASESOR:**

Mgtr. Marchena Cardenas, Carlos Efrain (ORCID: 0000-0001-9035-6454)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Desarrollo Organizacional

LIMA – PERÚ

2021

### **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación, está dedicado a mi familia quienes son el soporte principal de cada logro y objetivo cumplido.

### **Agradecimiento**

Mediante el presente estudio, quiero extender un agradecimiento especial a todos los docentes quienes con sus enseñanzas y dedicación formaron parte fundamental de mi camino profesional.

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Resumen.....	vi
Abstract .....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	6
III. METODOLOGÍA.....	12
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	12
3.2. Variables y operacionalización.....	12
3.3. Población, muestra, muestreo.....	13
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	15
3.5. Procedimientos .....	17
3.6. Método de análisis de datos.....	18
3.7. Aspectos éticos.....	18
IV. RESULTADOS.....	18
V. DISCUSIÓN .....	23
VI. CONCLUSIONES .....	26
VII. RECOMENDACIONES.....	27
REFERENCIAS.....	28
ANEXOS .....	46

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Características sociodemográficas de la muestra .....	28
<b>Tabla 2</b> Evidencia de fiabilidad de los instrumentos en el desarrollo de la investigación.....	32
<b>Tabla 3</b> Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para las variables de estudio.....	36
<b>Tabla 4</b> Correlación entre las variables: Resiliencia, Liderazgo transformacional y Engagement.....	37
<b>Tabla 5</b> Correlación entre la variable Resiliencia y las dimensiones de la variable Liderazgo transformacional.. ..	37
<b>Tabla 6</b> Correlación entre la variable Resiliencia y las dimensiones de la variable Engagement. ....	38
<b>Tabla 7</b> Correlación entre la variable Liderazgo transformacional y las dimensiones de la variable Engagement.....	38
<b>Tabla 8</b> Niveles de la variable resiliencia en la muestra de estudio .....	38
<b>Tabla 9</b> Niveles de la variable Liderazgo transformacional en la muestra de estudio .....	38
<b>Tabla 10</b> Niveles de variable Engagement en la muestra de estudio .....	38

## Resumen

El estudio tuvo como objetivo determinar la correlación existente entre resiliencia, liderazgo transformacional y engagement en supervisores según logro de objetivos en un call center de Lima. Para ello se contará con una muestra de 233 sujetos, de ambos sexos y con edades que oscilan entre los 20 a 55 años. Asimismo, los instrumentos utilizados fueron; la escala de resiliencia, el cuestionario de liderazgo transformacional y la escala de engagement. En ese sentido, la presente investigación fue de tipo básica, de nivel descriptiva correlacional, de diseño no experimental y de enfoque cuantitativo. En los resultados se confirmó la hipótesis alterna, afirmando que existe una correlación positiva entre las variables; entre resiliencia y liderazgo transformacional ( $r = 0.35$ ;  $p < 0.001$ ;  $r^2 = .12$ ), entre resiliencia y engagement ( $r = 0.31$ ;  $p < 0.001$ ;  $r^2 = .10$ ) y por ultimo entre liderazgo transformacional y engagement ( $r = 0.39$ ;  $p < 0.001$ ;  $r^2 = .16$ ).

**Palabras clave:** resiliencia, liderazgo transformacional, engagement.

## Abstract

The study aimed to determine the correlation between resilience, transformational leadership and engagement in supervisors according to the achievement of objectives in a call center in Lima. For this, there will be a sample of 233 subjects, of both sexes and with ages ranging from 20 to 55 years. Also, the instruments used were; the resilience scale, the transformational leadership questionnaire, and the engagement scale. In this sense, the present investigation was of a basic type, of a descriptive correlational level, of a non-experimental design and a quantitative approach. The results confirmed the alternative hypothesis, stating that there is a positive correlation between the variables; between resilience and transformational leadership ( $r = 0.35$ ;  $p < 0.001$ ;  $r^2 = .12$ ), between resilience and engagement ( $r = 0.31$ ;  $p < 0.001$ ;  $r^2 = .10$ ) and finally between transformational leadership and engagement ( $r = 0.39$ ;  $p < 0.001$ ;  $r^2 = .16$ ).

**Keywords:** resilience, transformational leadership, engagement.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones a nivel global sufren cambios constantes acorde a como las necesidades se presenten, considerando que los clientes forman parte primordial del crecimiento y evolución de las empresas. Por ello es fundamental cumplir con las expectativas y satisfacción del consumidor. Es así que la eficacia en la resolución de problemas es un valor significativo a desarrollar, motivo por el cual se busca implementarlo en los colaboradores promoviendo así una mayor competitividad profesional entre el equipo y su líder (Goñi, 2017).

En relación a lo mencionado, la capacidad de afrontar situaciones adversas y sobreponerse a ellas se conoce como resiliencia (Zolkoski & Bullock, 2016), de similar forma (Grotberg, 2015) declara que es una resistencia a múltiples problemas que confrontamos a lo largo de nuestra vida (Sylvester, 2015) es así que se evidencia la importante conexión que tiene esta capacidad entre los colaboradores y la organización (Woods, 2006), estableciendo características específicas como la habilidad de adaptarse a procesos nuevos, cambios de estrategia y variabilidad en las coordinaciones generales (Sutcliffe & Vogus, 2016). Entorno a ello es necesario realizar ajustes en el desarrollo de las personas para hacer frente a perturbaciones o crisis que involucren los objetivos y crecimiento de la organización (Egeland, Carlson & Sroufe, 2014).

Dentro de ese marco, El South American Institute for Resilience and Sustainability Studies (SARAS, 2018), a través de un estudio donde participaron 825 empresas, menciona que solo el 25% de estas organizaciones fomentan la resiliencia en sus colaboradores por medio de un programa elaborado donde se realizan actividades de esparcimiento, talleres y charlas, obteniendo grandes resultados como el cumplimiento anual de sus objetivos y metas, atribuyendo a la capacidad resiliente como el elemento principal para el crecimiento y desarrollo de la organización.

Las empresas dentro de su gestión asumen estar preparadas para riesgos inesperados, sin embargo, quienes asumen en mayor grado esta responsabilidad son los llamados líderes o jefes que tienen a su cargo el manejo de un grupo de personas (Barnett & Pratt, 2000) enfocando así que la capacidad resiliente es aún

más importante en ellos ya que a través de estos líderes se transmite la actitud necesaria proporcionando una zona de confort y compromiso para con la organización (Groopman, 2004).

En consideración a las ideas anteriores, el liderazgo debe ser una carga motivacional que genere influencia para relacionar a las personas, orientándolas a lograr sus objetivos organizacionales (Agüera, 2004). El líder del siglo XXI trasciende por asumir retos importantes y ver en las problemáticas una forma de oportunidad (Fairholm, 2001) cooperando al crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, afirmándose así que el estilo de liderazgo transformacional tiene un sentido más humanista (Cruz, Salanova & Martínez, 2013). De similar manera (Burns, 1978) define a los líderes como personas que constantemente motivan e incentivan al logro de resultados y que en el proceso aprenden a desarrollar su propia capacidad de liderazgo, en consecuencia, estos líderes deben reunir ciertas habilidades que le permitan transmitir sus ideas y entusiasmo por sus labores, beneficiando así al colaborador y la organización (Sosik & Godshalk, 2000).

Al respecto, Burns (1978) define a los líderes transformacionales como personas que incitan al cumplimiento de metas por medio de la motivación con un enfoque de calidad humana y empatía. En consecuencia, un líder transformacional tiene que contar con características específicas que le permita transmitir su visión al equipo de trabajo, logrando cambios que se proyecten en beneficio de la organización.

Vinculado a los conceptos, en las estadísticas globales se manifiesta que un 65% de los trabajadores mencionan que optarían por preferir un líder nuevo a un incremento de sueldo, también declaran que un buen líder mantiene guiado y orientado al equipo, no obstante, fallan cuando carecen de; falta de inspiración, aceptación de la mediocridad y escasa dirección (El Comercio, 2017). De similar forma, la realidad nacional no es ajena a esta problemática, debido a que un 86% de colaboradores estima una falta del liderazgo eficiente, como el elemento más relevante, así también un 50% las considera como muy importante dentro de las empresas, sin embargo, un 49% perteneciente a la línea gerencial y ejecutiva preciso estar involucrada en el desarrollo y potencialización de habilidades y destrezas de liderazgo, así lo informa la consultora de capital humano Deloitte Perú

(Gestión, 2015). En base a lo mencionado, se evidencia que un adecuado liderazgo contribuye con un impacto positivo en el contexto organizacional, lo cual consecuentemente genera una reducción del engagement, potenciando su sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos propuestos (Schaufeli, Salanova, Gonzales & Bakker, 2002).

Aunado a lo expuesto, el engagement se define por ser un componente psicológico de tipo positivo que es generado por sus funciones y este asociado con la energía extra (vigor), el tiempo (dedicación) y la concentración (absorción). Las personas que se caracterizan con este elemento positivo, evidencian una mayor felicidad y menor estrés en sus actividades laborales, por lo que se considera un componente protector, que aporta al bienestar mental y emocional del colaborador.

Respecto a las cifras, la data estadística producida por el estudio de predilección globales sobre el capital humano (2015) detallo que un 87% de la alta gerencia y el área de recursos humanos, considera que la falta de interés y compromiso en sus labores es uno de las problemáticas más relevantes con la que deben lidiar las organizaciones, en ese sentido un 60% menciona no contar con un adecuado programa de capacitación para el mejoramiento y medición del compromiso en las labores. Asimismo, un 12% declara que existen charlas y talleres orientados a fortificar la cultura corporativa y un grupo reducido del 7% mantienen un nivel óptimo y eficiente para fortalecer y promover el engagement en los colaboradores (Gestión, 2015).

Ante la premisa presentada, se considera trascendental la investigación, ya que se hace evidente la necesidad de conocer la asociación entre las variables planteadas, tomando en consideración que el sector empresarial está en constante desarrollo y evolución acorde a la globalización.

En función a lo explicado anteriormente, se formula la siguiente pregunta general: ¿Existe relación significativa entre resiliencia, liderazgo transformacional y engagement en supervisores de un Call center de Lima, 2021?

Sobre la base de las ideas expuestas, se procedió a describir los diferentes niveles de justificación:

A nivel social, esta investigación está siendo dirigida a las personas que ocupan los cargos de supervisores en un call center de Lima como formadores, líderes, coordinadores y responsables, siendo importante conocer la asociación entre resiliencia, liderazgo transformacional y engagement. Esta población es importante para las empresas, ya que ellos son los encargados de dirigir los equipos con el fin de gestionar los objetivos organizacionales, así como fomentar un clima laboral favorable, solucionar problemas de manera adecuada, entre otros, lo que los ayuda a que puedan sobresalir dentro de la misma.

A nivel teórico, este trabajo de investigación aportará nuevos conocimientos sirviendo como base para la relación de las tres variables estudiadas en el rubro de call center, ya que no existen trabajos previos nacionales. Asimismo, servirá como antecedente para futuros trabajos de investigación en el área organizacional que ayuden a entender el estudio de las variables mencionadas.

A nivel práctico, este trabajo busca favorecer y brindar mayor información a las organizaciones para tomar decisiones en cuanto a los perfiles que deben emplear inicialmente para su proceso de selección y posterior contratación, así como implementar estrategias y ejecutarlas para que favorezcan en aumentar la resiliencia, el engagement y en desarrollar un apropiado estilo de liderazgo en el personal que tiene la empresa, a través de talleres, cursos, programas, entre otros, contribuyendo a la mejora de la organización. Asimismo, contribuye en la medición de los objetivos específicos, de lo cual se obtienen valores que confirman una relación entre las variables.

A nivel metodológico, se utilizó tres instrumentos para medir las variables estudiadas, los tres fueron adaptados a nivel nacional contando con un índice aceptable de confiabilidad y validez. Lo cual permite una adecuada recolección de la data.

El objetivo general para esta investigación es el siguiente: Analizar la relación que existe entre resiliencia, liderazgo transformacional y engagement en supervisores de un Call center de Lima, 2021.

Como objetivos específicos se plantearon los siguientes: (1) analizar la relación que existe entre resiliencia y las dimensiones de liderazgo

transformacional, (2) analizar la relación que existe entre resiliencia y las dimensiones de engagement, (3) analizar la relación que existe entre liderazgo transformacional y las dimensiones de engagement, (4) conocer los niveles de resiliencia, (5) conocer los niveles de liderazgo transformacional y (6) conocer los niveles de engagement.

Dentro de ese marco, se planteó la siguiente hipótesis general: Existe relación entre Resiliencia, Liderazgo transformacional y Engagement en Supervisores de un Call center de Lima, 2021.

Al respecto de las hipótesis específicas se derivaron las siguientes:

- ( $H_1$ ) Existe relación estadísticamente significativa entre resiliencia y las dimensiones de liderazgo transformacional
- ( $H_2$ ) Existe relación estadísticamente significativa entre resiliencia y las dimensiones de engagement
- ( $H_3$ ) Existe relación estadísticamente significativa entre liderazgo transformacional y las dimensiones de engagement.

Asimismo, se postulan las hipótesis nulas:

- ( $H_1$ ) No existe relación estadísticamente significativa entre resiliencia y las dimensiones de liderazgo transformacional
- ( $H_2$ ) No existe relación estadísticamente significativa entre resiliencia y las dimensiones de engagement
- ( $H_3$ ) No existe relación estadísticamente significativa entre liderazgo transformacional y las dimensiones de engagement.

## II. MARCO TEÓRICO

En base a los estudios previos, en el ámbito nacional, Yzaziga (2017) tuvo como objetivo estudiar la relación que existe entre resiliencia y el liderazgo transformacional, en una muestra de 150 colaboradores de una empresa privada en Chiclayo, hallando como resultado que existe una asociación significativa entre las dos variables. En ese sentido, Pérez (2017) busco determinar la relación que existe entre la resiliencia y engagement en trabajadores de una empresa de telecomunicaciones de Lima norte, en donde se evaluó a 169 colaboradores, encontrando que existe correlación directa entre las variables mencionadas, indicando que a mayor resiliencia existirá mayor índice de engagement en los colaboradores. En esa línea, Zúñiga (2017) busco determinar la relación entre liderazgo transformacional y resiliencia en el personal administrativo de una universidad privada de Chiclayo, la muestra estuvo compuesta por 162 colaboradores. Como resultado se encontró que existe una correlación directa entre las variables. Asimismo, Pérez y Valderrama (2018) buscaron analizar la relación entre liderazgo transformacional y engagement en los trabajadores de una empresa pública del gobierno regional en Arequipa, en donde se evaluó a 170 personas y se pudo encontrar que existe correlación directa entre las variables estudiadas. Por otro lado, Jaramillo (2018), tuvo como objetivo analizar la relación entre liderazgo transformacional y engagement laboral en colaboradores de una empresa financiera del distrito de San Isidro, en una muestra de 150 sujetos. Hallando que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre las variables.

Respecto a los estudios internacionales, Tolosa (2016), realizó una investigación buscando determinar la relación entre “engagement, resiliencia y clima laboral” en una muestra de 150 colaboradores de una compañía de telecomunicaciones en Argentina, concluyendo que las variables planteadas demuestran una correlación directa. En un sentido similar, Martínez, et al. (2016) elaboraron un estudio en Puerto Rico con el objetivo de determinar la correlación entre, liderazgo transformacional y engagement, estableciendo así una muestra de 400 colaboradores de lo cual se encontró como resultado que existe una correlación directa entre las variables mencionadas. De similar manera en México, Gonzales

(2018) busco conocer la asociación entre “Incidencia del engagement y resiliencia en el rendimiento profesional” en una muestra compuesta por 160 trabajadores, entorno a los resultados se halló que existe una relación directa de las variables propuestas, específicamente encontrando niveles bajos en los colaboradores.

De acuerdo a las definiciones de la primera variable, Según Wagnild y Young (1993) la resiliencia es un atributo dentro de la personalidad que frena al efecto nocivo generado por el estrés y promueve la adaptación. Lo cual implica ánimo emocional y es usado en la descripción de sujetos que manifiestan coraje u adaptabilidad ante situaciones complicadas que se le presentan en el día a día. Para Grotberg (1995) es una habilidad esencial para afrontar situaciones adversas, superándolas e incluso salir fortalecido de ellas. En una línea similar para Infante (2005) declara que la resiliencia es comprendida como la competencia para sobreponerse y superar dificultades internas y externas dentro del entorno donde se desarrolle el ser humano. En ese sentido para Vanistendael (1994), la resiliencia se conforma por dos factores fundamentales: el primero que es la resistencia, entendido como una capacidad de oposición y obstinación frente a las condiciones de dificultad y el segundo factor que se basa en mantener una conducta positiva pese a las circunstancias complejas de la vida. Por otra parte, Rutter (1987), define a la resiliencia como un compuesto de procesos sociales e intrapsíquicos que le permite al ser humano mantener una vida de estabilidad interna ante medios perturbadores e insanos, determinando que esta capacidad se desarrolla entre la persona y su contexto. Asimismo, para Suárez (2005) la resiliencia es una composición de factores endógenos y exógenos que le brinda al ser humano la habilidad de hacer frente a la adversidad y superar los problemas de la vida.

De acuerdo, con los modelos teóricos, la variable resiliencia definida por Wagnild y Young (1993) mencionan en su enfoque bifactorial que es una habilidad positiva que da origen dentro de la personalidad y esta se compone por elementos primordiales: competencia personal y aceptación de uno mismo y de la vida. Estos factores en conjunto contribuyen al desarrollo del ser humano para el afronte de situaciones o circunstancias adversas a lo largo de la vida (Citado en Bolaños y Jara, 2016).

Otra teoría que permite comprender la resiliencia es la Teoría ecológica de Bronferbrenner (1981) donde refirió, que los distintos ambientes donde se desarrolla el infante, tienen una influencia de forma secuencial y estructurada, generando cambios como una maduración cognitiva, moral y relacional. De forma similar, Clark (1999) plantea en su teoría que los seres humanos construyen diseños de interacción a nivel cerebral, lo cual permite que se creen relaciones que pueden limitar o por el contrario potenciar, en la resolución de problemas, manejo de estrés, capacidades de afrontamiento de las situaciones críticas, entre otras.

En base a las definiciones de la segunda variable, el término “líder” proviene de “leader”, hace referencia a conducir, guiar, dirigir, dirigente o jefe y de acorde a Porret (2008) “el solo hecho de tener la capacidad de influir en los demás es liderazgo” (p.67). Ante estas consideraciones, el liderazgo es la habilidad que tienen las personas para guiar a un equipo al logro de objetivos haciendo seguimiento, brindando devoluciones constantes acerca del desempeño de sus colaboradores, tomando en cuenta la opinión de los mismos, transmite energía al comunicar sus directrices, motivando a las personas e inspirando confianza y se encuentra en la búsqueda del desarrollo de sus colaboradores (Alles, 2005). Un buen líder dentro de una organización considera la visión parte importante, como también la meta y los valores de ella, las hace suyas y las imparte a su equipo de trabajo con la finalidad de desarrollarlas con ellos, siendo consecuente con su accionar (Palomo, 2008).

En relación a las definiciones de la segunda variable, liderazgo transformacional Iso autores Antonakis, et al. (2012) plantean que los líderes transformacionales se caracterizan por generar sensibilidad hacia el grupo, acorde al contexto donde se ejerce la guía y dirección. De similar forma, Bass (1990) precisa al liderazgo transformacional como el líder con carisma, que instaura en su grupo pensamientos positivos para trascender los intereses personales en visión al futuro, proponiendo así el cuidado de su equipo y estos en recompensa garantizan un compromiso para desarrollar la misión y visión del líder. En una línea distinta, Burns (1978), define al liderazgo transformacional como el líder que ejerce recompensa y coerción en el grupo de personas que direcciona, generando una influencia motivadora que

contribuye a la organización, es decir intercambia compromiso y logro de objetivos por beneficios laborales como permisos, bonos, premios entre otros.

Referente a las teorías de liderazgo transformacional, Northouse (1997) y su teoría de los rasgos se basa en identificar a un líder con características físicas imponentes tales como: el peso y la estatura, asimismo también rasgos particulares en su personalidad como: el ímpetu, la inteligencia, persuasión, intuición, autoconfianza y la honradez. Personas definidas por estos componentes nacen para ejercer un liderazgo nato en los seguidores. Por otro lado, la teoría situacional propuesta por Hersey y Blanchard (1969) identifica patrones de conducta en el liderazgo que varían en función al contexto, es decir que existe una conexión entre líder y ambiente para guiar y conducir a un grupo humano. Ante lo cual se infiere que un ambiente favorable hará que el líder adapte un estilo de convicción y confianza hacia la meta y sus objetivos. En un sentido distinto, McGregor (1960) propone la teoría del comportamiento de la persona, desde un enfoque humanista, presentando dos modelos primordiales de las personas y la relación de sus actitudes frente al trabajo, de la cual se generan dos visiones distintas en la dirección de personas: (a) Teoría X; aquellas personas que no les gusta el trabajo, no desean asumir nuevas responsabilidades, prefieren recibir órdenes y trabajan sólo por la remuneración monetaria, (b) Teoría Y; estas personas aman lo que hacen en el trabajo, son dinámicos, asumen nuevos retos, son autónomos y responsables, etc. Desde otra perspectiva la aproximación conductual en la teoría de los estilos de liderazgo, sostenida por White y Lippitt (1939) clasifican tres estilos: (a) Liderazgo autocrático; donde se centraliza decisiones y se imponen mandatos al grupo, (b) Liderazgo liberal; donde se delega la totalidad de las decisiones al grupo y no se practica control alguno y (c) Liderazgo democrático; donde el líder guía y orienta al grupo, motiva la participación de los trabajadores, las relaciones que se establecen son cordiales, la responsabilidad y compromiso personal es recíproco generando un clima de satisfacción (Citado en Chiavenato, 2006).

Vinculado a las definiciones de la tercera variable, los autores Shaufeli, Salanova, Gonzales-Roma y Bakker (2002) explican el engagement laboral como un estado mental positivo que se caracteriza por mantener altos niveles de

resistencia en momentos de presión laboral, de esta forma se permite lidiar eficientemente con las problemáticas encontradas. Por lo cual se denota un mayor grado de persistencia y atención hacia sus actividades. En relación a las dimensiones del engagement se establecen tres; la primera que es vigor está representada por el esfuerzo, la energía, el empeño y la confrontación a las dificultades, por otro lado, está la dedicación como segunda dimensión la cual consiste en una conexión arraigada hacia las labores experimentando sensaciones de orgullo, entusiasmo e inspiración, dando su máxima capacidad en su labor. En otra línea similar, la tercera dimensión que es absorción, tiene como funcionamiento la concentración y sentirse sumido en las actividades evidenciando un compromiso total con la organización y sus labores.

El término de “engagement” se comprende como el meta-constructo, involucramiento, entusiasmo, compromiso, etc. En consecuencia, según múltiples estudios en el campo de las organizaciones el termino se ha diversificado, por lo cual, no existe una definición que la abarque en su totalidad (Salanova & Llorens, 2008). Al respecto Salgado y Peiro (2008) definen al engagement como un compuesto de destrezas positivas que el colaborador mantiene en sus actitudes hacia su trabajo logrando así una conexión fundamental con la organización. De similar forma, (Giraldo & Pico, 2012) declaran que el engagement es el vínculo positivo que el trabajador y la organización mantienen para generar mayor estabilidad, rentabilidad y eficacia dentro de la empresa. En ese sentido, según Cuevas (2012) expone que el engagement es el atributo positivo que impulsa al colaborador a realizar sus funciones con un nivel alto en compromiso y dedicación, creando así una asociación trascendental para los objetivos de la organización. Para Macey y Schneider (2008) es una descripción específica de las condiciones laborales bajo las cuales las personas laboran. Finalmente, Kahn (1990) define al engagement como una importante presencia psicológica que involucra al compromiso, el apego y el estado de ánimo.

Respecto a las teorías de la tercera variable, Engagement se precisa el modelo de demandas y recursos laborales propuestos por Bakker y Demerouti (2013) propone que las condiciones de trabajo se deben clasificar en dos categorías: la primera que son las demandas (factores estresores) y la segunda

que son los recursos laborales (factores motivacionales). El primer elemento refiere aspectos que precisan al esfuerzo para ser realizados por lo que se relaciona a un coste físico y psicológico. Por otro lado, los recursos laborales promueven cualidades motivacionales que reduce las exigencias de trabajo y por el contrario suma en la búsqueda de objetivos, estimulando así el crecimiento profesional, desarrollo personal y aprendizaje constante. De esta forma se concluye que la falta o inadecuación de recursos laborales, incrementa la producción del burnout y como consecuencia el deterioro en la salud del colaborador, caso contrario sucede con el uso de los recursos laborales, porque promueve procesos de motivación en el trabajo por parte del empleado hasta llegar al buen desempeño laboral, desarrollo profesional y por último y más importante dar origen al engagement laboral. Otro modelo teórico del engagement según Bakker y Leiter (2010) plantea que estas conductas en el trabajo son predecibles a partir de los recursos laborales y personales que presente el colaborador, de esta forma se explica que ambos componentes están vinculados y permiten al colaborador emitir respuestas positivas en su desempeño (Citado en Cárdenas & Jaik, 2014). Por último, el modelo del intercambio social - SET propuesto por Sacks (2006) sostiene que los colaboradores presentan variados niveles de engagement como respuesta a las exigencias, demandas y recursos que puedan recibir de parte de la organización (incentivos económicos y socio emocionales); de esta forma los integrantes de la empresa se sienten comprometidos a retribuir con esfuerzo y empeño al logro de los objetivos, evidenciando así altos niveles de engagement laboral. (Citado en Bobadilla, Callata & Caro, 2015).

En razón a lo expuesto. La resiliencia es una capacidad o habilidad positiva que puede influir notoriamente en el liderazgo transformacional y el engagement, actualmente estos cambios cobran una mayor prevalencia debido al confinamiento y la coyuntura del teletrabajo, lo cual expone con mayor fuerza a factores o indicadores como el estrés, la ansiedad y la sobrecarga de actividades laborales. Es preciso mencionar que actualmente no hay aun estudios comparativos que puedan certificar la magnitud del cambio por la variable del confinamiento.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

Es un estudio de tipo básico, debido a que mantiene un panorama general sobre el entendimiento de las variables y fenómenos a estudiar, con criterios para ser observables y a su vez medibles (Concytec, 2018). Asimismo, tiene un diseño no experimental, ya que ninguno de los fenómenos o variables de estudio ha sido objeto de alteración o manipulación (Ato y Vallejo, 2015). El nivel de estudio es correlacional, puesto que esta direccionado a establecer la asociación o conexión entre dos o más fenómenos (Bernal, 2010). De un enfoque cuantitativo, donde los valores obtenidos se conjugan en una medición de procedimiento estadístico y matemático (Hernández et al., 2014).

#### 3.2. Variables y operacionalización

Variable independiente: Resiliencia

- **Definición conceptual:** La resiliencia es un atributo dentro de la personalidad que frena al efecto nocivo generado por el estrés y promueve la adaptación (Wagnild y Young, 1993).
- **Definición operacional:** Se utilizó la escala de resiliencia creada por Wagnild y Young (1993). Adaptada en Perú por Nunja (2016).

#### Dimensiones:

- Confianza en sí mismo
- Perseverancia
- Ecuanimidad
- Sentirse bien solo
- Satisfacción personal

#### Escala de medición: Ordinal

Variable dependiente: Liderazgo transformacional

- **Definición conceptual:** Burns (1978) define al liderazgo transformacional como el líder que ejerce recompensa y coerción en el grupo de personas que direcciona, generando una influencia motivadora que contribuye a la

organización, es decir intercambia compromiso y logro de objetivos por beneficios laborales como permisos, bonos, premios entre otros.

- **Definición operacional:** Se utilizó la escala de liderazgo transformacional creada por Rafferty y Griffin (2004), adaptada en Perú por Dávalos (2016)

#### **Dimensiones:**

- Visión
- Comunicación inspiradora
- Estimulación intelectual
- Liderazgo de apoyo
- Reconocimiento laboral

#### **Escala de medición:** Ordinal

Variable dependiente: Engagement

- **Definición conceptual:** Es un estado positivo que presenta la persona que se caracteriza por altos niveles de energía y entusiasmo al realizar su trabajo (Schaufeli, et al. 2002).
- **Definición operacional:** Se utilizó la escala de engagement laboral Schaufeli et al., (2002). Adaptada en Perú por Flores et al., (2015).

#### **Dimensiones:**

- Vigor
- Dedicación
- Absorción

#### **Escala de medición:** Ordinal

### **3.3. Población, muestra, muestreo**

Población es el universo de individuos que reúnen características esenciales que se pretenden estudiar (Arias, 2012). Para el presente estudio está compuesta por un total de 3 500 colaboradores de un Call Center de Lima.

- **Criterios de inclusión:** colaboradores supervisores que se encuentren laborando en un call center de Lima, con edad mayor o igual a 18 años, con

nivel de instrucción de secundaria completa, que acepten participar de manera voluntaria.

- **Criterios de exclusión:** colaboradores que no cuenten con los puestos de mandos medios de un call center de Lima, con edad menor a 18 años, que no cuenten con nivel secundaria completa y que no acepten participar de manera voluntaria.

**Muestra:** es el subconjunto característico y representativo de una población a la que se tiene acceso (Arias, 2012). En esta investigación, está conformada por 233 personas que tienen el cargo de supervisor, entre ellos, formadores, líderes, coordinadores y responsables de todas las áreas de la empresa, de lo cual se está considerando colaboradores de ambos sexos.

**Muestreo:** de tipo no probabilístico intencional, puesto que no se usa la probabilidad para seleccionar a la muestra y se consideran tanto los criterios de inclusión y exclusión (Arias, 2012).

Tabla 1.

<i>Características sociodemográficas de la muestra</i>		
Variables sociodemográficas	Total (N = 233)	
	<i>f</i>	%
<i>Sexo</i>		
Mujer	98	42.1
Varón	135	57.9
<i>Edades</i>		
20 – 25	22	9.4
26 – 30	55	23.6
31 – 35	64	27.4
36 – 40	51	21.8
45 – 50	33	14.2
51 – 55	8	3.6
<i>Cargos</i>		
Formadores	114	48.9
Lideres	85	36.5
Coordinadores	34	14.6

*Nota:* N = Tamaño de la muestra, *f* = frecuencia, % = porcentaje

En la tabla N°1, se puede expresar que existe 233 participantes. Pertenecientes al sexo masculino 135 (57.9%) y el sexo femenino 98 (42.1%), asimismo la edad más frecuente fue entre 31 a 35 años con 64 (27.4%) y la menos frecuente la edad entre 51 a 55 años con 8 participante (3.6%). También se obtuvo la cantidad de sujetos por tipo de cargo. En el primero, que son formadores se registró 114 (48.9%), estableciéndose como el de mayor frecuencia, para el segundo cargo, lideres 85 (36.5%) y por último para el cargo de coordinadores se registraron 34 (14.6%) reportándose como el de menor frecuencia.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica a utilizada para la obtención de los datos en el estudio es la encuesta (Arias, 2012).

En relación al primer instrumento utilizado es la escala de resiliencia (ER) de Wagnild y Young (1993) con procedencia de Estados Unidos, adaptado en Perú por Nunja (2016). Su aplicabilidad es tanto grupal como individual, el tiempo estimado de evaluación es de 15 minutos. El instrumento se compone por 5 factores: confianza en sí mismo (6, 9, 10, 13, 17, 18, 24), perseverancia (1, 2, 4, 14, 15, 20, 23), ecuanimidad (7, 8, 11, 12), sentirse bien solo (5, 3, 19) y satisfacción personal (16, 21, 22, 25), con respuestas de tipo Likert comprendidas del 1 al 7. Referente al análisis psicométrico, se estimó la validez de constructo mediante correlación ítem test, obteniendo un índice de correlación entre 0.20 y 0.50. Para la fiabilidad, se hallaron valores mediante Cronbach con un total de 0.85.

Sobre el segundo instrumento, la escala de liderazgo transformacional de los autores Rafferty y Griffin (2004), quienes reestructuraron las dimensiones de Burns y Bass, manifestando un total de 5 dimensiones: visión, comunicación Inspirada, estimulación Intelectual, liderazgo de apoyo y reconocimiento laboral. La escala tiene opciones de marcado tipo Likert, con un tiempo de evaluación de 15 minutos y su aplicabilidad es individual o grupal. En sus lineamientos psicométricos evidencia y reporta una validez de contenido de 0.90 y una fiabilidad total de 0.87. Concluyendo que el instrumento mide el fenómeno que busca medir.

Para el tercer instrumento, la escala de engagement laboral de los autores Schaufeli et al., (2002) originalmente de Holanda, posteriormente adaptado en Perú por Flores et al., (2015). Su aplicación es individual o grupal, tiempo de evaluación de 10 minutos, con opciones de tipo Likert. La escala se compone por 3 dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Sobre sus elementos psicométricos presenta AFE y AFC, también un modelo de ecuaciones estructurales. En su fiabilidad obtuvo un Cronbach total de 0.83. Demostrando que el instrumento es adecuado para medir la variable.

Tabla 2

*Evidencia de fiabilidad de los instrumentos en el desarrollo de la investigación*

Instrumentos	Dimensiones	$\alpha$	N° de ítems
Escala de Resiliencia		.97	25
	D1 - Confianza en sí mismo	.92	7
	D2 - Perseverancia	.90	7
	D3 - Ecuanimidad	.81	4
	D4 - Sentirse bien solo	.88	3
Escala de Liderazgo transformacional	D5 - Satisfacción personal	.88	4
		.93	15
	D1 - Visión	.97	3
	D2 - Comunicación inspiradora	.94	3
	D3 - Estimulación intelectual	.87	3
Escala de Engagement	D4 - Liderazgo de apoyo	.91	3
	D5 - Reconocimiento laboral	.91	3
		.98	15
	D1 - Vigor	.98	5
	D2 - Dedicación	.97	5
		.91	5

*Nota.*  $\alpha$ =alfa de Cronbach

En la tabla N°2, se presenta la confiabilidad por el método de consistencia interna de las tres escalas. Donde se registró un índice de .93 para la variable liderazgo transformacional, .97 para resiliencia y .98 para engagement. Respecto a la confiabilidad en las dimensiones se aprecian valores desde el .81 al .98 respectivamente. De tal forman, se estima que los índices obtenidos varían desde aceptable confiabilidad hasta alta confiabilidad, criterios establecidos por Hernández et al., (2014).

### 3.5. Procedimientos

La investigación dio origen con la búsqueda de las variables a estudiar en el campo organizacional, seguidamente se dio inicio a la selección de información para estructurar la introducción, marco teórico y metodología. Posteriormente se parafraseo todas las definiciones, teorías y demás datos estadísticos hallados. Por ultimo se averiguo si las propiedades psicométricas de los instrumentos adaptados son válidas y confiables para su uso en la población dirigida.

Sobre el proceso administrativo, se solicitó permiso a los autores de las adaptaciones, se tramitó el permiso a la empresa donde se realizara la aplicabilidad de los cuestionarios, consiguientemente se coordinó las evaluaciones con cada supervisor y jefe de las áreas correspondientes.

### **3.6. Método de análisis de datos**

En base a los datos recogidos por la muestra, se armó una base en el programa Excel, posteriormente se trasladó la data al programa estadístico SPSS 26, donde se inició con la prueba de normalidad, consiguientemente se utilizó Kolmogorov-Smirnov debido a que los valores son no paramétricos, asimismo se trabajó con el coeficiente de Spearman para las tabulaciones de correlación, se determinó la fiabilidad de los instrumentos y por último se realizó el tamaño del efecto, ubicándolos en sus respectivas categorías: tamaño pequeño  $r^2 = .01$ ; tamaño medio  $r^2 = .09$  y tamaño grande  $r^2 = .25$  según sea el valor de correlación.

### **3.7. Aspectos éticos**

Se coordinó con los encargados de cada área y cuenta del Call Center de Lima y se les hará entrega del permiso aprobado por la Jefatura del área, para poder iniciar la aplicación de los tres instrumentos en las fechas acordadas.

Durante el procedimiento y elaboración de la investigación se validaron todas las normas y reglas APA con el propósito de seguir los lineamientos adecuados que corresponden (APA, 2019).

De acuerdo al código de ética y deontología del Colegio de Psicólogos del Perú (2017) se mantendrá en el anonimato de los datos y resultados de todos los sujetos participantes. Así también se especifica que se brindó el respectivo consentimiento informado con las pautas claras y precisas.

## IV. RESULTADOS

Tabla 3.

*Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para las variables de estudio (N=233)*

	Estadístico	gl	p
<i>Variable 1: Resiliencia</i>	0.09	233	0,03
D1 – Confianza en sí mismo	0.11	233	0,00
D2 – Perseverancia	0.11	233	0,01
D3 – Ecuanimidad	0.04	233	0,00
D4 – Sentirse bien solo	0.10	233	0,02
D5 – Satisfacción personal	0.13	233	0,00
<i>Variable 2: Liderazgo transformacional</i>	0.10	233	0,00
D1 – Visión	0.14	233	0,00
D2 – Comunicación inspiradora	0.08	233	0,02
D3 – Estimulación intelectual	0.15	233	0,00
D4 – Liderazgo de apoyo	0.08	233	0,00
D5 – Reconocimiento laboral	0.09	233	0,01
<i>Variable 3: Engagement</i>	0.05	233	0,00
D1 – vigor	0.10	233	0,00
D2 – Dedicación	0.06	233	0,03
D3 – Absorción	0.09	233	0,00

*Nota: N = tamaño de la muestra, gl = grados de libertad, p = significancia estadística*

En la tabla N°3, se describe el análisis de la prueba de normalidad en los tres instrumentos, para lo cual se obtuvo niveles de significancia por debajo de lo establecido ( $p < 0.05$ ) precisando que las variables y dimensiones no se ajustan a la distribución normal (no paramétricas) por lo que se procedió a utilizar el coeficiente de correlación por rangos de Spearman, para obtener las tablas estadísticas acorde a los objetivos planteados en la investigación.

Tabla 4.

*Correlación entre las variables: Resiliencia, Liderazgo transformacional y Engagement*

		Liderazgo Transformacional	Engagement
	$r_s$	.35**	.31**
Resiliencia	$p$	.001	.001
	$r^2$	.12	.10
	$r_s$		.39**
Liderazgo Transformacional	$p$		.001
	$r^2$		.16

*Nota:* \*\* La correlación es significativa en el nivel .01 (2 colas),  $r_s$  = Test de Rango de Spearman de Correlación de Orden,  $r^2$  = coeficiente de determinación.

En la tabla N° 4, se expresó una correlación positiva y estadísticamente significativa para todas las correlaciones entre las variables. Detallando, que entre resiliencia y liderazgo transformacional se registró un valor de relación de .35, asimismo para la asociación entre resiliencia y engagement se reportó un valor de .31, y por ultimo entre liderazgo transformacional y engagement se halló un valor de .39, respecto a la significancia se demostró que para todas las correlaciones fue menor a 0.05. De igual manera, se estimó un tamaño del efecto medio para todos los valores obtenidos. Categorías propuestas por Cohen (1998).

Tabla 5.

*Correlación entre la variable Resiliencia y las dimensiones de la variable Liderazgo transformacional.*

		Visión	Comunicación inspiradora	Estimulación intelectual	Liderazgo de apoyo	Reconocimiento laboral
Resiliencia	$r_s$	.32**	.37**	.41**	.44**	.39**
	$p$	.001	.001	.001	.001	.001
	$r^2$	.10	.14	.17	.19	.15

*Nota:* \*\* La correlación es significativa en el nivel .01 (2 colas),  $r_s$ = Test de Rango de Spearman de Correlación de Orden,  $r^2$ =coeficiente de determinación.

En la tabla N° 5, se expresa que la significancia es menor a 0.05 por lo cual se establece que existe una correlación positiva entre la variable resiliencia y las dimensiones de liderazgo transformacional. Asimismo, se determinaron los tamaños del efecto de cada coeficiente de correlación, donde se hallaron que todas las asociaciones se ubican en el rango medio (Cohen, 1998). De tal forma, se concluye que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 6.

*Correlación entre la variable Resiliencia y las dimensiones de la variable Engagement*

		Vigor	Dedicación	Absorción
Resiliencia	$r_s$	.36**	.31**	.41**
	$p$	.001	.001	.001
	$r^2$	.12	.09	.16

*Nota:* \*\* La correlación es significativa en el nivel .01 (2 colas),  $r_s$ = Test de Rango de Spearman de Correlación de Orden,  $r^2$ =coeficiente de determinación.

En la tabla N° 6, se detalla que la significancia es menor a 0.05 determinando la existencia de una correlación positiva entre la variable resiliencia y las dimensiones de engagement. En ese sentido, también se estimaron los tamaños del efecto, especificando que para todas las asociaciones se registró un rango medio (Cohen, 1998). En tal sentido, se concluye que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 7.

*Correlación entre la variable Liderazgo transformacional y las dimensiones de la variable Engagement*

		Vigor	Dedicación	Absorción
	$r_s$	.33**	.42**	.39**
Liderazgo transformacional	$p$	.001	.001	.001
	$r^2$	.10	.17	.15

*Nota:* \*\* La correlación es significativa en el nivel .01 (2 colas),  $r_s$ = Test de Rango de Spearman de Correlación de Orden,  $r^2$ =coeficiente de determinación.

En la tabla N° 7, se observa que la significancia es menor a 0.05, confirmando así la existencia de una correlación positiva entre la variable liderazgo transformacional y las dimensiones de engagement. De los valores obtenidos en la correlación se establecieron los tamaños del efecto, donde se especifica que reportó un rango medio para todas las asociaciones (Cohen, 1998). Concluyendo, que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 8

*Niveles de la variable Resiliencia en la muestra de estudio*

Nivel	Cantidad	Porcentaje
Bajo	74	31.7%
Intermedio	131	56.2%
Alto	28	12%
TOTAL	233	100%

En la tabla N° 8, se describen los niveles de la variable resiliencia en la muestra de estudio. Detallando que en el nivel bajo se registra una cantidad de 74 sujetos que representan el (31.7), en el nivel intermedio se reportó una cantidad de 131 que son el (56.2%) y por último en el nivel alto alcanzó la cantidad de 28 que se refleja en un (12%). De esta forma, se especifica que, del total, la cantidad de mayor frecuencia es el nivel intermedio.

Tabla 9

Nivel	Cantidad	Porcentaje
Bajo	69	29.6%
Intermedio	117	50.2%
Alto	47	20.1%
TOTAL	233	100%

*Niveles de la variable Liderazgo transformacional en la muestra de estudio*

En la tabla N° 9, se expresan los niveles de la variable liderazgo transformacional, donde se precisa que el nivel alto, obtuvo una cantidad de 47 (20.1%), seguido por el nivel bajo que alcanzó una cantidad de 69 (29.6%), determinando que el de mayor proporción es el nivel intermedio con una cantidad de 117 (50.2%).

Tabla 10

*Niveles de variable Engagement en la muestra de estudio*

Nivel	Cantidad	Porcentaje
Bajo	57	24.4%
Intermedio	136	58.3%
Alto	40	17.1%
TOTAL	233	100%

En la tabla N° 10, se describen los niveles de la variable engagement, especificando que en el nivel alto se registró la cantidad de 40 (17.1%), seguido por el nivel bajo con 57 (24.4%) y estableciéndose como la de mayor frecuencia el nivel intermedio con una cantidad alcanzada de 136 (58%).

## V. DISCUSIÓN

Atendiendo a las consideraciones presentadas, el objetivo general del estudio busca conocer la relación entre las variables resiliencia, liderazgo transformacional y engagement en supervisores según logro de objetivos en un Call center de Lima, 2021.

En tal sentido, se expresó una correlación positiva y estadísticamente significativa para todas las correlaciones entre las variables. Detallando, que entre resiliencia y liderazgo transformacional se registró un valor de relación de 0.35, asimismo para la asociación entre resiliencia y engagement se reportó un valor de 0.31, y por último entre liderazgo transformacional y engagement se halló un valor de 0.39, respecto a la significancia se demostró que para todas las correlaciones fue menor a 0.05. De igual manera, se estimó un tamaño del efecto medio para todos los valores obtenidos (Cohen, 1998). Revelando así que, en el campo organizacional, la resiliencia es una capacidad importante que contribuye al desarrollo de habilidades de un buen líder, que en consecuencia promueve y establece el compromiso con sus labores y la organización.

Para el primer objetivo específico, se estableció que la significancia es menor a 0.05 por lo cual se establece que existe una correlación positiva entre la variable resiliencia y las dimensiones de liderazgo transformacional. Asimismo, se determinaron los tamaños del efecto de cada coeficiente de correlación, donde se hallaron que todas las asociaciones se ubican en el rango medio (Cohen, 1998). Asimismo, se establece que hay una presencia del fenómeno de 10%, 14%, 17%, 19% y 15% respectivamente en la muestra de estudio. Demostrando así, que mientras mayor sea la capacidad resiliente en los supervisores, mayor también será el crecimiento de la visión, comunicación inspiradora, estimulación intelectual, liderazgo de apoyo y reconocimiento laboral. En ese sentido, Yzaziga (2017) mediante su estudio confirma la existencia de una relación positiva entre las variables resiliencia y liderazgo transformacional. Ante ello, Wagnild y Young (1993) en su teoría bifactorial mencionan que la capacidad de la resiliencia es un atributo que se desarrolla en la personalidad, lo cual permitirá aprender a lidiar con las adversidades y dificultades que se presenten en cualquier circunstancia y entorno. Fomentando así que la persona adquiera un buen manejo de grupo debido a su amplia visión y panorama para la resolución de problemas.

Sobre el segundo objetivo específico, se detalló que la significancia es menor a 0.05 determinando la existencia de una correlación positiva entre la variable resiliencia y las dimensiones de engagement. En ese sentido, también se estimaron los tamaños del efecto, especificando que para todas las asociaciones se registró un rango medio (Cohen, 1998). Por lo cual se estableció que hay una presencia del fenómeno de 12%, 9% y 16% en la muestra de estudio. Evidenciando así, que a mayor habilidad resiliente en los supervisores, mayor también será el crecimiento de los componentes del engagement como el vigor, la dedicación y absorción. A lo cual, Pérez (2017) en su investigación realizada, confirma la existencia de una relación positiva entre las variables resiliencia y engagement. Es así que, Grotberg (1995), define que la resiliencia es una habilidad esencial para aprender a salir fortalecido de las situaciones complejas y difíciles, lo cual a su vez permite establecer un vínculo positivo de compromiso con las personas de su entorno.

Respecto al tercer objetivo específico, se observó que la significancia es menor a 0.05, confirmando así la existencia de una correlación positiva entre la variable liderazgo transformacional y las dimensiones de engagement. De los valores obtenidos en la correlación se establecieron los tamaños del efecto, donde se especifica que reportó un rango medio para todas las asociaciones (Cohen, 1998). Declarando así que hay una presencia del fenómeno en la población de estudio de 10%, 17% y 15% respectivamente entre las asociaciones. Lo cual manifiesta que, a mayor liderazgo transformacional, también mayor se promoverán los elementos involucrados con el compromiso en los supervisores de la organización. En relación a estas implicancias, Pérez y Valderrama (2018) confirmaron mediante su estudio la existencia de una relación positiva entre las variables liderazgo transformacional y engagement. Asimismo, Martínez et al. (2016) también afirman la existencia de una correlación positiva entre ambas variables. En ese sentido, Palomo (2008), precisa que un buen líder dentro de una organización considera la visión parte importante, como también la meta y los valores de ella, las hace suyas y las imparte a su equipo de trabajo con la finalidad de desarrollarlas con ellos, siendo consecuente con su accionar. De tal forma que se crea el nexo para optimizar el compromiso con la organización. Por otro lado, Burns (1978), define al liderazgo transformacional como el líder que ejerce recompensa y coerción en el grupo de personas que direcciona, generando una

influencia motivadora que contribuye a la organización, es decir intercambia compromiso y logro de objetivos por beneficios laborales como permisos, bonos, premios entre otros. Ante estos elementos se generará un vínculo reforzador entre los colaboradores y la organización promoviendo un mayor compromiso de ambas partes.

En base a los objetivos descriptivos del estudio, se precisaron los niveles de las tres variables en la población de estudio.

Para la variable resiliencia se detalló, que en el nivel bajo se registra una cantidad de 74 sujetos que representan el (31.7), en el nivel intermedio se reportó una cantidad de 131 que son el (56.2%) y por último en el nivel alto alcanzó la cantidad de 28 que se refleja en un (12%). De esta forma, se especifica que, del total, la cantidad de mayor frecuencia es el nivel intermedio. Por otro lado, para la variable liderazgo transformacional se estimó que el nivel alto, obtuvo una cantidad de 47 (20.1%), seguido por el nivel bajo que alcanzó una cantidad de 69 (29.6%), determinando que el de mayor proporción es el nivel intermedio con una cantidad de 117 (50.2%). Por último para la variable engagement, se especificó que en el nivel alto se registró la cantidad de 40 (17.1%), seguido por el nivel bajo con 57 (24.4%) y estableciéndose como la de mayor frecuencia el nivel intermedio con una cantidad alcanzada de 136 (58%). En síntesis, se evidencia que la muestra de estudio se encuentra en su mayoría en el nivel intermedio en las tres variables.

Finalmente se aprecia que los resultados obtenidos, se confirman con los antecedentes hallados y las teorías propuestas. Infiriendo de esta forma, que el desarrollo de la capacidad resiliente, fomenta y promueve un adecuado liderazgo transformacional, lo cual posteriormente genera una conexión de compromiso entre los supervisores y la organización.

## **VI. CONCLUSIONES**

De acuerdo a los resultados hallados en la investigación, se procedió a derivar las siguientes conclusiones.

**PRIMERA:** Existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la variable resiliencia y las dimensiones de liderazgo transformacional.

**SEGUNDA:** Existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la variable resiliencia y las dimensiones de engagement.

**TERCERA:** Existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la variable liderazgo transformacional y las dimensiones de engagement.

**CUARTA:** Se determina que la mayor proporción de las personas evaluadas presentan un nivel intermedio de resiliencia.

**QUINTA:** Se establece que la mayor proporción de las personas evaluadas presentan un nivel intermedio de liderazgo transformacional.

**SEXTA:** Se obtiene que la mayor proporción de las personas evaluadas presentan un nivel intermedio de engagement.

## VII. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones establecidas, se proponen las siguientes sugerencias y recomendaciones.

**PRIMERA:** Usar otras variables que estén relacionadas o asociadas con la problemática en el contexto, con el propósito de ampliar la conceptualización en el marco teórico y en los valores cuantitativos a obtener. Considerar hacer más trabajos bajo la coyuntura actual que nos permita identificar más marco teórico.

**SEGUNDA:** Tener en consideración variables sociodemográficas diversas, como el nivel socioeconómico, el lugar de procedencia, el nivel de estudios logrado, el clima laboral, compensaciones e incentivos, capacitaciones, entre otros. Con el objetivo de acrecentar con mayores especificaciones los resultados que se puedan hallar.

**TERCERA:** Realizar un análisis en poblaciones distintas con el fin de diversificar los resultados en otros cargos dentro de una organización.

**CUARTA:** Fomentar actividades, talleres y charlas orientadas a promover la capacidad resiliente en los supervisores, con la finalidad de impulsar una cultura de resiliencia en la organización, con la intención de lograr en sus colaboradores un mayor desarrollo de esta habilidad para afrontar los problemas y dificultades.

**QUINTA:** Promover capacitaciones, cursos y talleres que contribuyan al crecimiento del liderazgo transformacional en los supervisores dentro de la organización.

**SEXTA:** Fomentar actividades recreativas, lúdicas para generar una conexión de compromiso entre los colaboradores y la organización. Asimismo, promover incentivos, bonos, premios y reconocimientos al logro de objetivos. De tal forma que se consolide un lazo entre ambos.

## REFERENCIAS

- Agüera, R. E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Antonakis, J. Avolio, B. J., Sivasubramanian, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6° ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Ato, M., López-García, J. J. y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación para diseños de investigación en psicología. *Anales De Psicología / Annals of Psychology*, 29 (3), 1038-1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Ato, M., y Vallejo, G. (2015). *Diseños de investigación en Psicología*. España: Ediciones Pirámide.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2013). "La teoría de las demandas y los recursos laborales". *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (3), p.107-115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Barnett, C. & M. Pratt (2000). From threat-rigidity to flexibility - Toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 74-88. <http://doi: 10.1108 / 09534810010310258>
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. (3ra ed.). New York: Free Press.
- Bobadilla, M., Callata, C. & Caro, A. (2015). *Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global*. (Tesis de magister). Universidad del Pacífico, Lima. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/BobadillaMagali2015.pdf?sequence=1>
- Bolaños, L. y Jara, J. E. (2016). *Clima social familiar y resiliencia en los estudiantes del segundo al quinto año del nivel secundario de la Institución Educativa Aplicación*. (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana Unión, Tarapoto,

Perú. Recuperado de:  
[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/582/Loyda\\_Tesis\\_ba-chiller\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/582/Loyda_Tesis_ba-chiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Bronferbrenner, U. (1981). *The ecology of Human Development*. London: Harvard University Press.

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cárdenas, T. & Jaik, A. (2014). *Engagement. (ilusión por el trabajo) un modelo teórico – conceptual*. (1ra ed.). México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C. Recuperado de:  
<http://redie.mx/librosyrevistas/libros/engagement.pdf>

Castro Solano, A., Nader, M., & Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista De Psicología*, 22(1), 63-88. Recuperado de:  
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/6853>

Chiavenato, I, (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a ed.). México: McGraw-Hill.

Clark, A. (1999). *Estar ahí. Cerebro, cuerpo y mundo en la nueva Ciencia Cognitiva*. Barcelona: Paidós.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2a ed.). Hillsdale, NY: Lawrence Earlbaum Associates.

Cohen, L., Manion, L. y Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*, (6th ed.). Londres & Nueva York, Nueva York: Routledge Falmer.

Colegio de Psicólogos del Perú (2017). *Código de ética profesional del psicólogo peruano*. Lima: C.P.S.P. Recuperado de:  
[https://www.cpsp.pe/documentos/marco\\_legal/codigo\\_de\\_etica\\_y\\_deontologia.pdf](https://www.cpsp.pe/documentos/marco_legal/codigo_de_etica_y_deontologia.pdf)

Cruz, V., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: Investigación actual y restos de futuro. *Revista Universidad & Empresas*. 25,

13 – 32. Recuperado de  
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/2871/2344>

Cuevas, F. (2012). *¿Qué es el engagement? Compromiso claro con la empresa y sus regalos.* En Coscatl. Recuperado de:  
<http://www.coscatl.com/blog/engagement-compromiso-organizacional>

De Souza, A. P. (2018). *Satisfacción laboral y engagement en trabajadores de un colegio privado del distrito de San Miguel – 2018.* (Tesis de licenciatura en psicología). Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/36169/De%20Souza\\_FQAP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/36169/De%20Souza_FQAP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Deloitte Perú. (21 de noviembre de 2015). El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. *Gestión*. Recuperado de:  
<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592>

Egeland, B., Carlson E. & Sroufe, A. L. (2014). Resilience as process. *Development and Psychopathology*, 5(4), 517-528.  
<https://doi.org/10.1017/S0954579400006131>

Fairholm, M. (2001). *The themes and theory of leadership; James MacGregor Burns and the Philosophy of Leadership.* Washington, the Center for Excellence in Municipal Management. Recuperado de: <http://www.strategies-for-managing-change.com/supportfiles/burnstransformationalleadership.pdf>

Giraldo, V. A. & Pico, M. J. (2012). *Engagement vínculo emocional del empleado con la organización.* (Tesis de Licenciatura). Universidad de la Sabana, Colombia. Recuperado de:  
<http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3957/MARTHA%20JULISSA%20PICO%20FINAL.pdf?sequence=3>

Gonzales, F. (2013). *Engagement y resiliencia incide en el rendimiento profesional del personal administrativo en minas de la empresa Tuluana S.A.* Ciudad federal de México.

- Goñi, J. J. (2017). *Mentefactura*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Groopman, J. (2004). *Organizational leadership: How People Prevail in the Face of Illness*. Houston: Random House.
- Grotberg, E. (1995). *The Internacional Resilience Project: Promoting Resilience in Children*. Wisconsin: Universidad de Wisconsin. Recuperado de: <https://eric.ed.gov/?id=ED383424>
- Grotberg, E. (2015). *La resiliencia en el mundo de hoy: Como superar la adversidad*. España, Madrid: Gedisa.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hersey, P. Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall. Recuperado de: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1363624](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1363624)
- Infante, F. (2005). *La Resiliencia como proceso: una revisión de la literatura reciente*. En A. Melillo & E. Suárez. *Resiliencia descubriendo las propias fortalezas*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- James, D. (2019). *SPSS Data Analysis for Univariate, Bivariate, and Multivariate Statistics*. United States of America: John Wiley and Sons Ltd.
- Jaramillo, L. (2018). *Liderazgo transformacional y engagement laboral en colaboradores de una empresa financiera del distrito de San Isidro, 2018* (Tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25553/Jaramillo\\_JLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25553/Jaramillo_JLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kahn, W. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and DisEngagement at Work". *Academy of Management Journal*, 33(4), p. 692-724. Recuperado de: <https://www.talenteck.com/academic/Kahn-1990.pdf>

- Lupano, M. L., y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y Evaluación. *Psicodebate G. Psicología, Cultura y Sociedad*, 29(3), 107-122. Recuperado de: <https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/psicodebate/article/view/444/224>
- Macey, W. y Schneider, B. (2008). Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), p. 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Martínez, M., Medina, C., Rodríguez, J., Del Toro, E., y Rosa, I. (2016). El liderazgo como promotor del engagement en el trabajo. *Alternativas cubanas en Psicología*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/291153123\\_El\\_liderazgo\\_como\\_promotor\\_del\\_engagement\\_en\\_el\\_trabajo](https://www.researchgate.net/publication/291153123_El_liderazgo_como_promotor_del_engagement_en_el_trabajo).
- McGregor, D. (2006). *The human side of enterprise*. The United States: The McGraw-Hill.
- Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*, 41(1), p. 29–39. Recuperado de: <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2968>
- Munist, M., Santos, H., Kotliarenco, M., Suárez, E., Infante, F. y Grotberg, E. (1988). *Manual de identificación y promoción de la resiliencia en niños y adolescentes*. Washington. Organización Panamericana de la Salud. Recuperado de: <http://www1.paho.org/hq/dmdocuments/2009/Resilman.pdf>
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 38, 119-146. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Northouse, P. (1997). *Leadership: Theory and practice*. (6a ed.). London: Sage
- Nunja, M. S. (2016). *Propiedades psicométricas de la escala de resiliencia en estudiantes de institutos técnicos superiores de la ciudad de Trujillo*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/322/nunja\\_am.pdf;sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/322/nunja_am.pdf;sequence=1)

- Palomo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (5a Ed.). Madrid: Esic.
- Perez, B. I. y Valderrama, A. G. (2018). *Estilos de liderazgo, felicidad y su relación con el Engagement en una organización del Gobierno Regional de Arequipa - Autodema - Majes Siguan*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5857>
- Perez, K. M. (2017). *Engagement y resiliencia en trabajadores de empresas contratistas de telecomunicaciones en Lima Norte 2017*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/11327>
- Porret, M. (2008). *Recursos Humanos Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Barcelona, España: Esic.
- Rudolph, J. & Reppenning, N. (2002). Disaster dynamics: Understanding the role of quantity in organizational collapse. *Administrative Science Quarterly*, 47, 1-30. <http://dx.doi.org/10.2307/3094889>
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57(3), pp. 316-331. <https://doi.org/10.1111/j.1939-0025.1987.tb03541.x>
- Salanova, M. y Llorens, S. (2008). "Estado actual y retos futuros en el estudio del engagement". *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 59-67. Recuperado de: [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2008\\_Salanova-Llorens.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2008_Salanova-Llorens.pdf)
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid. Alianza Editorial.
- Salanova, M., Martínez, I. y Llorens (2014). *Una mirada más "Positiva" a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempo de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación wont*. *Papeles del psicólogo*, 35, 22-30. <https://doi.org/778/77830184004>.

- Salgado, J. & Peiro, J. (2008). Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 2-5. Recuperado de: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1532.pdf>
- Saras, I. (2018). South American Institute for Resilience and Sustainability Studies. Recuperado de: <http://www.saras-institute.org/>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. (2002). La medición del compromiso y el agotamiento: un enfoque analítico del factor confirmatorio de dos muestras. *Revista de estudios de felicidad*, 3, 71-92. [https://doi: 10.1023/A:1015630930326](https://doi.org/10.1023/A:1015630930326)
- Schaufeli, W. Salanova, M., Gonzales, R. y Bakker, C. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71 – 92. Recuperado de: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
- Schaufeli, W. y Bakker, A. (2003) Utrecht work engagement scale: Escala utrecht de engagement en el trabajo. Recuperado de [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Espanol.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf)
- Sosik, J & Godshalk, M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*. Volume 21, Issue 4. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4<365::AID-JOB14>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<365::AID-JOB14>3.0.CO;2-H)
- Suárez, E. N. (2005). *Resiliencia: Descubriendo las propias fortalezas*. Buenos Aires: Paidós.
- Sutcliffe, K. & T. Vogus (2016). The safety organizing scale: Development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units. *Medical Care*, 45(1), 46-54. [http://doi: 10.1097 / 01.mlr.0000244635.61178.7a](http://doi.org/10.1097/01.mlr.0000244635.61178.7a)
- Sylvester, M. H. (2015). The Impact of Resilience to Change on the Transformational Leadership Behaviors Demonstrated by Frontline Sales

- Professionals. *Journal of Management Research*, 7 (1), 107-129.  
<https://doi.org/10.5296/jmr.v7i1.6997>
- Temple, I. (08 de Julio de 2017). La desilusión del liderazgo. *El Comercio*.  
Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/desilusion-liderazgo-ines-temple-440638>
- Tolosa, T. (2016). *“Engagement, resiliencia y clima laboral en una empresa de telefonía en la ciudad de Mar de plata”*. Universidad de la Plata. Argentina.
- Valderrama, S. (2002). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica cuantitativa, cualitativa y mixta*. Lima: Editorial San Marcos.
- Vanistendael, S. (1994). *Resilience: a few key issues*. Malta: International Catholic Child Bureau.
- Wagnild, G. M, y Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the resilience scale. *Journal of Nuersing Measurement*, 1 (2), 165-178.  
Recuperado de: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7850498>
- Woods, D. (2006). Essential characteristics of resilience. En E. Hollnagel, D. Woods y N. Leveson (eds.), *Resilience Engineering: Concepts and Precepts* (pp. 21-34). Aldershot, Reino Unido: Ashgate. Recuperado de: <https://www.crcpress.com/Resilience-Engineering-Concepts-and-Precepts/Woods-Hollnagel/p/book/9780754649045>
- Yzaziga, F. (2017). *Estilos de liderazgo y resiliencia en trabajadores de una empresa privada de Chiclayo – 2017*. (Tesis de licenciatura en psicología). Universidad Señor de Sipán, Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4247/Yzaziga%20Yesquen%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zolkoski, S., y Bullock, L. (2016). La capacidad resiliente: *Revisión de servicios para niños y jóvenes y adultos*, 34 (12), 2295-2303.  
<https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2012.08.009>
- Zuñiga, S. (2017). Liderazgo transformacional y resiliencia en el personal administrativo de una universidad privada de Chiclayo, 2017. (Tesis de

lienciatura). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de:  
file:///C:/Users/vkgom/Downloads/Zu%C3%B1iga\_SS%20(1).pdf

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3a ed.). Pearson.  
<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1. Consentimiento informado

**Título del estudio** : Resiliencia, liderazgo transformacional y engagement en supervisores según logro de objetivos en un Call center de Lima.

**Investigadoras** : La Jara Jares, Ana Rosa

**Institución** : Escuela Profesional de Psicología de la Universidad César Vallejo Lima-Este

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_

---

#### **Propósito del estudio:**

Te invito a participar de un estudio donde se evaluará la resiliencia, estilos de liderazgo y engagement, a través de 3 instrumentos los cuales están impresos en un papel, donde responderás preguntas u oraciones. Este estudio es desarrollado por la investigadora Ana Rosa La Jara Jares de la Universidad César Vallejo Lima Este. Por consiguiente, se define cada variable del estudio, la resiliencia es una habilidad esencial para afrontar situaciones adversas, superándolas e incluso salir fortalecido de ellas; el liderazgo transformacional, es la habilidad que tienen las personas para guiar a un equipo al logro de objetivos y el engagement es una de las destrezas positivas que el colaborador mantiene en sus actitudes hacia su trabajo logrando así una conexión fundamental con la organización.

#### **Procedimientos:**

La evaluación servirá para identificar si existe relación entre las variables (resiliencia, estilos de liderazgo y engagement), por medio de los cuales se conocerá el nivel de resiliencia, engagement y estilo de liderazgo en la empresa donde laboras. Esta información servirá para poder conocer cómo se comportan las tres variables propuestas en el ámbito laboral, también conocer el tamaño del efecto (en qué porcentaje influye una variable en la otra).

#### **Riesgos:**

La evaluación demora 50 minutos. No hay ningún riesgo físico. Tal vez puede ser que recuerdes algunos eventos en la organización, ante lo cual, estará el evaluador para escucharte y orientarte.

#### **Costo:**

No deberás pagar nada. Igualmente, no recibirás ninguna compensación económica de parte de la investigadora.

#### **Confidencialidad:**

Tu nombre será solicitado solo en este consentimiento informado y no en los instrumentos, manteniendo así en reserva tu participación en la presente investigación. Los resultados no serán entregados al gerente ni a otro personal de la empresa.

#### **Derechos del participante:**

Podrá retirarse de la evaluación en cualquier momento, podrá despejar sus dudas por medio de la evaluadora. En el caso de tener otra consulta sobre la investigación, podrá llamar a la responsable del estudio, Ana Rosa La Jara Jares (Celular: 979463069).

**Declaración y/o Consentimiento**

Acepto voluntariamente participar en este estudio, comprendo de las actividades en las que participaré si ingreso al estudio, también entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento.

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL PARTICIPANTE**

**NOMBRES Y APELLIDOS:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**HORA:** \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_  
Nombres y apellidos del responsable inmediato: \_\_\_\_\_  
Fecha y hora

## Anexo 2. Instrumentos utilizados

### ESCALA DE RESILIENCIA

**INSTRUCCIONES:** A continuación, se te presentan unas frases que te permitirán pensar acerca de tu forma de ser. Contesta a cada una de las siguientes preguntas con una X en la casilla que mejor represente la frecuencia con la que actúas.

- En desacuerdo = 1 – 2 – 3
- Ni en desacuerdo Ni de acuerdo = 4
- De acuerdo = 5 – 6 – 7

ITEMS	EN DESACUERDO			N.D N.A	DE ACUERDO		
	1	2	3		4	5	6
1.- Cuando planeo algo lo realizo.	1	2	3	4	5	6	7
2.- Generalmente me las arreglo de una manera u otra.	1	2	3	4	5	6	7
3.- Dependo más de mí mismo(a) que de otras personas.	1	2	3	4	5	6	7
4.- Es importante para mí mantenerme interesado(a) en las cosas.	1	2	3	4	5	6	7
5.- Puedo estar solo(a) si tengo que hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
6.- Me siento orgulloso(a) de haber logrado cosas en mi vida.	1	2	3	4	5	6	7
7.- Usualmente veo las cosas a largo plazo.	1	2	3	4	5	6	7
8.- Soy amigo(a) de mí mismo.	1	2	3	4	5	6	7
9.- Siento que puedo manejar varias cosas al mismo tiempo.	1	2	3	4	5	6	7
10.- Soy decidido(a).	1	2	3	4	5	6	7
11.- Rara vez me pregunto cuál es la finalidad de todo.	1	2	3	4	5	6	7
12.- Tomo las cosas una por una.	1	2	3	4	5	6	7
13.- Puedo enfrentar las dificultades porque las he experimentado anteriormente.	1	2	3	4	5	6	7
14.- Tengo autodisciplina.	1	2	3	4	5	6	7
15.- Me mantengo interesado(a) en las cosas.	1	2	3	4	5	6	7
16.- Por lo general, encuentro algo de qué reirme.	1	2	3	4	5	6	7
17.- El creer en mí mismo(a) me permite atravesar tiempos difíciles.	1	2	3	4	5	6	7
18.- En una emergencia soy una persona en quien se puede confiar.	1	2	3	4	5	6	7
19.- Generalmente puedo ver una situación de varias maneras	1	2	3	4	5	6	7
20.- Algunas veces me obligo a hacer cosas, aunque no quiera.	1	2	3	4	5	6	7
21.- Mi vida tiene significado.	1	2	3	4	5	6	7
22.- No me lamento de las cosas por las que no puedo hacer nada.	1	2	3	4	5	6	7
23.- Cuando estoy en una situación difícil generalmente encuentro una salida.	1	2	3	4	5	6	7
24.- Tengo la energía suficiente para hacer lo que debo hacer.	1	2	3	4	5	6	7
25.- Acepto que hay personas a las que yo no les agrado.	1	2	3	4	5	6	7

*¡Gracias por tu Colaboración!*

## Escala de Liderazgo Transformacional

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

### INSTRUCCIONES

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

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

Nº	REACTIVOS	ALTERNATIVAS				
01	<i>Tiene una idea clara hacia dónde vamos como organización</i>					
02	<i>Tiene una idea clara de cómo quiere que sea su área en cinco Años</i>					
03	<i>No tiene idea de hacia dónde va la organización</i>					
04	<i>Dice cosas que hacen sentir a sus compañeros orgullosos de ser parte de esta organización</i>					
05	<i>Dice cosas positivas acerca del área de trabajo</i>					
06	<i>Anima a la gente a ver ambientes cambiantes así como situaciones llenas de oportunidades</i>					
07	<i>Desafío a mis compañeros a pensar sobre antiguos problemas en nuevas alternativas o propuestas</i>					
08	<i>Brindo a mis compañeros ideas que obligan a repensar algunas cosas que nunca han pensado antes</i>					
09	<i>He ayudado a mis compañeros a replantear algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer su trabajo</i>					
10	<i>Considero los sentimientos de los demás antes de actuar</i>					
11	<i>Me comporto tomando en consideración las necesidades personales de mis compañeros</i>					
12	<i>Me preocupo por que los intereses de mis compañeros sean Atendidos</i>					
13	<i>Elogio cuando hacen un trabajo mejor que el promedio</i>					
14	<i>Reconozco la mejora en la calidad del trabajo de mis compañeros</i>					
15	<i>Personalmente felicito cuando hacen bien un trabajo pendiente</i>					

## ESCALA DE ENGAGEMENT LABORAL

Edad: ..... Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )  
 Distrito donde reside: .....  
 Puesto en que labora: Formador ( ) Líder ( ) Coordinador ( ) Responsable ( )  
 Rubro de trabajo: .....  
 Tiempo en la empresa: .....  
 Tiempo en el puesto: .....  
 Fecha: .....

**INSTRUCCIONES:** A continuación, hay algunas afirmaciones respecto a los sentimientos que le provoca su trabajo. Piense con qué frecuencia le surge a usted esas ideas o con qué frecuencia las siente, teniendo en cuenta la escala que se le presenta a continuación:

- 0 = Nunca
- 1 = Esporádicamente: Pocas veces al año o menos
- 2 = De vez en cuando: Una vez al mes o menos
- 3 = Regularmente: algunas veces al mes
- 4 = Frecuentemente: Una vez por semana
- 5 = Muy frecuentemente: Varias veces por semana
- 6 = Diariamente

ÍTEMS	RESPUESTAS						
1.- En mi trabajo me siento lleno de energía.	0	1	2	3	4	5	6
2.- Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.	0	1	2	3	4	5	6
3.- Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir al trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
4.- Soy muy persistente en mis responsabilidades.	0	1	2	3	4	5	6
5.- Soy fuerte y vigoroso en mis responsabilidades.	0	1	2	3	4	5	6
6.- Mi trabajo está lleno de retos.	0	1	2	3	4	5	6
7.- Mi trabajo me inspira.	0	1	2	3	4	5	6
8.- Estoy entusiasmado con mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
9.- Estoy orgulloso del esfuerzo que doy en el trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
10.- Mi esfuerzo está lleno de significado y propósito.	0	1	2	3	4	5	6
11.- Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa a mi alrededor.	0	1	2	3	4	5	6
12.- El tiempo vuela cuando estoy en el trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
13.- Me «dejo llevar» por mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
14.- Estoy inmerso (concentrado) en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
15.- Soy feliz cuando estoy absorto (conectado) en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6

*¡Gracias por tu Colaboración!*

### Anexo 3. Operacionalización de las variables

Matriz de operacionalización de la variable 1 - Resiliencia

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala De Medición
Resiliencia	La resiliencia es un atributo dentro de la personalidad que frena al efecto nocivo generado por el estrés y promueve la adaptación (Wagnild y Young, 1993).	Se utilizó la escala de resiliencia creada por Wagnild y Young (1993). Adaptada en Perú por Nunja (2016).	Confianza en sí mismo	Autoconfianza y libertad	6, 9, 10, 13, 17, 18, 24	De nivel ordinal.  Con opciones de respuesta tipo Likert
			Perseverancia	Persistencia ante la adversidad y Autodisciplina	1, 2, 4, 14, 15, 20, 23	
			Ecuanimidad	Deseo de logro y tomar las cosas tranquilamente	7, 8, 11, 12	
			Sentirse bien solo	Moderar actitudes frente a la adversidad	5, 3, 19	
			Satisfacción personal	Comprensión del significado de la vida	16, 21, 22, 25	

**Nota:** Elaboración propia.

### Matriz de operacionalización de la variable 2 – Liderazgo transformacional

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala De Medición
Liderazgo transformacional	Burns (1978) expresa que el liderazgo transformacional sucede cuando uno o un grupo de persona se relacionan entre sí, de tal modo que los líderes y los colaboradores incrementan sus niveles de moralidad y motivación.	Se utilizó la escala de liderazgo transformacional creada por Rafferty y Griffin (2004), adaptada en Perú por Dávalos (2016)	Visión	Expresión de una imagen idealizada del futuro en torno a los valores de la organización	1,2,3	De nivel ordinal.  Con opciones de respuesta tipo Likert
			Comunicación inspiradora	Expresión de mensajes positivos y alentadores acerca de la organización, y las declaraciones que construyen la motivación y la confianza	4,5,6	
			Estimulación intelectual	Mejora el interés de los empleados y la sensibilización de los problemas, y el aumento de su capacidad de pensar acerca de los problemas de nuevas maneras	7,8,9	
			Liderazgo de apoyo	Expresión de preocupación por los seguidores, y teniendo en cuenta sus necesidades individuales	10,11,12	
			Reconocimiento laboral	La provisión de recompensas como el elogio y el reconocimiento de los esfuerzos para el logro de los objetivos específicos	13,14,15	

**Nota:** Elaboración propia.

### Matriz de operacionalización de la variable 3 - Engagement

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala De Medición
Engagement	Es un estado positivo que presenta la persona que caracteriza por altos niveles de energía y entusiasmo al realizar su trabajo (Schaufeli, et al. 2002). Se utilizó la escala de engagement laboral Schaufeli et al., (2002). Adaptada en Perú por Flores et al., (2015).		Vigor	Se presenta al realizar una actividad, utilizando una energía extra para lograr nuestro propósito	1,2,3,4,5	De nivel ordinal.  Con opciones de respuesta tipo Likert
			Dedicación	Tiempo en que le dedicas a las funciones laborales y se muestran en los resultados	6,7,8,9,10	
			Absorción	Es la concentración con la que se realiza un trabajo y genera sentimientos de satisfacción	11,12,13,14,15	

**Nota:** Elaboración propia.